

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN HIPOTESIS

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang (Rivai dan Veithzal,2012:42).

Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung ataupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya, artinya gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat adalah suatu gaya yang dapat

memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan yang mementingkan hasil yang dapat dicapai.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Seseorang yang menjalankan fungsi manajemen berkewajiban mempengaruhi karyawan yang dibawahnya agar mereka tetap melaksanakan tugas dengan baik, memiliki dedikasi terhadap organisasi dan tetap merasa berkewajiban untuk mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2007:4). Effendi (1992:29) mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan, dan mengontrol pikiran, perasaan, atau perilaku seseorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan Luthans (2002) gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi.

2.1.1.2 Tipe kepemimpinan

Dalam melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas tersebut dipilah-pilah, maka akan

terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Gaya kepemimpinan tersebut merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu: (1) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas. (2) Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerjasama. (3) Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Menurut Rivai dan Veithzal (2012:36) terdapat tiga tipe perilaku dasar kepemimpinan yang berwujud pada kategori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Tipe kepemimpinan Otoriter
2. Tipe kepemimpinan kendali bebas
3. Tipe kepemimpinan demokratis

Adapun penjelasannya sebagai berikut :

- a. Tipe kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehadapan pimpinan. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

- b. Tipe kepemimpinan kendali bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan

memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

c. Tipe kepemimpinan Demokratis

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Ketiga tipe kepemimpinan diatas dalam praktiknya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif. Uraian diatas dapat dijelaskan pada Tabel 2.1 berikut ini:

Tabel 2.1
Tipe Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Pendekatan
Otoriter	Kekuasaan pada pemimpin
Kendali bebas	Kekuasaan pada bawahan
Demokratis	Kekuasaan pada bawahan

Sumber : Veitzal dan Deddy,2012:37

Selanjutnya secara rinci dapat dijelaskan pada tabel 2.2. berikut ini.

Tabel 2.2
Tiga Tipe Kepemimpinan

Otoriter	Demokratis	Kendali Bebas
Semua determinasi “ <i>policy</i> ” dilakukan oleh pemimpin.	Semua <i>policies</i> merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin.	Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin.
Teknik-teknik dari langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu persatu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti.	Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih.	Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin yang dengan jelas mengatakan bahwa ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Ia tidak turut mengambil bagian dalam diskusi kelompok.
Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.	Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan bagian tugas terserah pada kelompok	Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.
“Dominator” cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstras.	Pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.	Komentar spontan yang tidak frekuensi atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.

Sumber : Veitzal dan Deddy,2012:38

Pada 1930-an ada yang berpendapat bahwa gaya kepemimpinan sebagai suatu rangkaian kesatuan yang didasarkan pada derajat pembagian kekuasaan dan pengaruh antara pimpinan dan bawahan. Dalam rangkaian tersebut dapat diidentifikasi empat gaya kepemimpinan dasar, yaitu mengatakan, menjual,

konsultasi, dan bergabung. Mengatakan adalah gaya kepemimpinan otokratis, sedangkan bergabung adalah gaya kepemimpinan demokratis. Menurut pendapat ini gaya kepemimpinan demokratis bukanlah pendekatan kepemimpinan yang terbaik dalam semua situasi, mereka lebih menyarankan penggunaan semua gaya, mulai dari mengatakan sampai bergabung. Untuk menentukan gaya yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam tiga unsur yaitu diri pemimpin, bawahan, dan situasi secara menyeluruh.

Pada 1960-an berkembang teori kepemimpinan yang dinamakan “pola manajerial”. Kepemimpinan dipengaruhi oleh dua perhatian manajerial yang mendasar, yaitu perhatian terhadap tugas dan perhatian terhadap manusia. Menurut teori ini ada empat gaya dasar kepemimpinan: (1) *gaya manajemen tugas*, pemimpin menunjukkan perhatian tinggi terhadap produksi, tetapi perhatian rendah terhadap manusia, (2) *gaya manajemen country club*, pemimpin memperlihatkan perhatian yang tinggi terhadap manusia, tetapi perhatian rendah terhadap tugas, (3) *gaya manajemen miskin*, pemimpin tidak menunjukkan perhatian, baik terhadap tugas maupun manusia, (4) *gaya manajemen tim*, pemimpin menunjukkan perhatian tinggi baik terhadap tugas maupun terhadap manusia. Menurut teori ini gaya manajemen tim yang pada dasarnya sama dengan gaya demokratis merupakan gaya kepemimpinan yang terbaik untuk semua orang dalam segala situasi, yang dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel 2.3
Gaya Dasar Kepemimpinan

Gaya Dasar Kepemimpinan	Perhatian Manajerial	
	Produksi	Manusia
Manajemen Tugas	Tinggi	Rendah
Manajemen Country Club	Rendah	Tinggi
Manajemen Miskin	Rendah	Rendah
Manajemen Tim	Tinggi	Tinggi

Sumber : Veitzal dan Deddy,2012:44

Sementara itu, menurut *contingency theory leadership* menyatakan bahwa ada kaitan antara gaya kepemimpinan dengan situasi tertentu yang dipersyaratkan. Menurut teori ini seorang pemimpin akan efektif jika gaya kepemimpinannya sesuai dengan situasi yang terjadi. Pendekatan ini menyarankan bahwa diperlukan dua perangkat perilaku untuk kepemimpinan yang efektif yaitu perilaku tugas dan perilaku hubungan. Dengan kedua perangkat ini maka kemungkinan akan melahirkan empat gaya kepemimpinan, yaitu: (1) mengarahkan, gaya kepemimpinan ini perilaku tugas tinggi, perilaku hubungan rendah, (2) menjual, perilaku tugas dan perilaku hubungan sama tinggi, (3) ikut serta, perilaku tugas rendah sedangkan perilaku hubungan tinggi, (4) mendelegasikan, baik perilaku hubungan maupun tugas sama rendah. Seperti berikut ini.

Tabel 2.4
Perangkat Perilaku Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan	Perilaku	
	Tugas	Hubungan
Mengarahkan	Tinggi	Rendah
Menjual	Tinggi	Tinggi
Ikut serta	Rendah	Tinggi
Mendelegasikan	Rendah	Rendah

Sumber : Veitzal dan Deddy,2012:44

Sedangkan pakar manajemen modern berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang tepat adalah suatu gaya yang dapat menyatukan tiga variabel

situasional, yaitu hubungan pimpinan dan anggota, struktur tugas, serta posisi kekuasaan sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang terbaik adalah jika posisi kekuasaan itu moderat. Pengembangan baru dari teori ini yang dapat dikatakan sebagai kalangan moderat, menggambarkan bahwa ada empat tipe atau gaya kepemimpinan: (1) mengarahkan, (2) mendukung, (3) berpartisipasi, (4) berorientasi pada tugas.

Gaya kepemimpinan dibagi dalam dua dimensi, yaitu dimensi tugas dan dimensi manusia. Dimensi tugas disebut “mengarahkan”, berorientasi pada produk dan berujung pada gaya kepemimpinan otokratis, sedangkan dimensi “manusia” berhubungan dengan istilah mendukung berorientasi pada bawahan dan berujung pada tipe kepemimpinan bebas kendali, sebagaimana terlihat berikut ini.

Tabel 2.5
Dimensi gaya Kepemimpinan

Dimensi kepemimpinan	Sebutan	Orientasi	Ujung
Tugas	Mengarahkan	Produk	Otokratis
Manusia	Mendukung	Bawahan	Bebas kendali

Sumber : Veitzal dan Deddy,2012:45

Seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, jadi tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Pandangan ini mensyaratkan agar seorang pemimpin mampu membedakan gaya-gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar. Dengan demikian, berdasarkan uraian diatas secara konseptual gaya kepemimpinan didefinisikan sebagai perilaku dan strategi, yang

merupakan hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain, dalam mengambil keputusan, dan dalam melaksanakan kegiatan pengendalian.

Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman, 2002:24). Sementara itu pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 1995:29). Ada suatu pendekatan yang dapat digunakan untuk memahami kesuksesan dari kepemimpinan, yakni dengan memusatkan perhatian pada apa yang dilakukan oleh pemimpin tersebut. jadi yang dimaksudkan disini adalah gayanya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia inginkan. Gaya kepemimpinan dalam organisasi sangat diperlukan untuk mengembangkan lingkungan kerja yang kondusif dan membangun iklim motivasi bagi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan ialah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. dari gaya ini dapat diambil manfaatnya untuk dipergunakan sebagai pemimpin dalam memimpin bawahan atau para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang dipergunakan oleh seorang pemimpin pada saat mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahannya. Pemimpin tidak dapat menggunakan gaya

kepemimpinan yang sama dalam memimpin bawahannya, namun harus disesuaikan dengan karakter-karakter tingkat kemampuan dalam tugas setiap bawahannya. Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinnya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahannya untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Istilah gaya adalah cara dipergunakan pimpinan dalam mempengaruhi para pengikutnya (Thoha, 2007:23).

Gatto dalam Salusu (1996:194-195) mengemukakan 4 gaya kepemimpinan, model kepemimpinan ini mengemukakan empat variabel utama yang menentukan suatu situasi yang menguntungkan dan tidaknya bagi pemimpin yaitu:

1. Gaya Direktif

Pemimpin yang direktif pada umumnya membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan berpusat pada pemimpin dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Pada dasarnya gaya ini adalah gaya otoriter.

2. Gaya Konsultatif

Gaya ini dibangun atas gaya direktif, kurang otoriter dan lebih banyak melakukan interaksi dengan para staf atau anggota dalam organisasi. Fungsi pemimpin dalam hal ini lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, memberi nasehat dalam rangka pencapaian tujuan.

3. Gaya Partisipatif

Gaya partisipasi bertolak dari gaya konsultatif, yang bisa berkembang ke arah saling percaya antara pimpinan dan bawahan. Pimpinan cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggung jawab mereka. Sementara itu kontak konsultatif tetap berjalan terus. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak mendengar, menerima, bekerja sama, dan memberi dorongan dalam proses pengambilan keputusan dan perhatian diberikan kepada kelompok.

4. Gaya Delegasi

Gaya delegasi ini mendorong staf untuk mengambil inisiatif sendiri. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan pemimpin, sehingga upaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperhatikan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran organisasi.

Reddin dalam Sutarto (2006:118-120), beliau membagi kepemimpinan kedalam tiga kelompok sebagai berikut :

1. Kelompok gaya dasar
 - a. *Separated* (Pemisah), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah, baik terhadap orang maupun terhadap tugas.
 - b. *Dedicated* (Pengabdian), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas.
 - c. *Related* (Penghubung), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan rendah terhadap tugas.

d. *Integrated* (Terpadu), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi, baik terhadap orang maupun terhadap tugas.

2. Kelompok gaya efektif

a. *Bureaucrat* (Birokrat), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah, baik terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin bergaya birokrat terutama tertarik terhadap berbagai peraturan dan keinginan untuk memelihara peraturan tersebut serta mengontrol situasi yang mereka gunakan dan nampaknya secara sungguh-sungguh.

b. *Benevolent Autocrat* (Otokrat Bijak), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin bergaya otokrat bijak mengetahui dengan pasti apa yang dia inginkan dan bagaimana memenuhi keinginan itu tanpa menyebabkan kebencian di pihak lain.

c. *Developer* (Pengembang), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang dan berorientasi rendah terhadap tugas. Pemimpin bergaya pengembang memiliki kepercayaan penuh terhadap para bawahannya dan sangat memperhatikan pengembangan para bawahan sebagai individu-individu.

d. *Executive* (eksekutif), Pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang maupun terhadap tugas. Pemimpin bergaya eksekutif merupakan seorang pendorong yang baik, menetapkan ukuran baku yang tinggi, menghargai perbedaan-perbedaan individu para bawahannya, serta memanfaatkan tim dalam bekerja.

3. Kelompok gaya tak efektif

- a. *Deserter* (pelari), pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah, baik terhadap orang maupun tugas.
- b. *Autocrat* (Otokrat), pemimpin yang menerapkan gaya ini akan tampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap orang dan berorientasi tinggi terhadap tugas. Pemimpin bergaya otokrat tidak mempunyai kepercayaan kepada orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik pada pekerjaan yang segera selesai.
- c. *Missionary* (penganjur), pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi rendah terhadap tugas. Pemimpin bergaya penganjur ini merupakan tipe “do-gooder” yang menilai keserasian dalam dirinya sendiri.
- d. *Compromiser* (kompromis), pemimpin yang menerapkan gaya ini akan nampak dari perilakunya yang berorientasi tinggi terhadap orang maupun terhadap tugas dalam situasi yang memaksa hanya memperhatikan pada seseorang atau tidak. Pemimpin bergaya kompromis adalah pembuat keputusan yang buruk, banyak tekanan yang mempengaruhi.

2.1.2 *Good University Governance*

2.1.2.1 *Pengertian Good University Governance*

Menurut dwiyanto (2009:126) dalam Noviana (2012:3) secara sederhana *Good University Governance* dapat dipandang sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar “*good governance*” dalam sistem dan proses governance pada institusi

perguruan tinggi melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan perguruan tinggi secara khusus dan pendidikan secara umum. *Good University Governance* merupakan suatu konsep yang menerapkan prinsip-prinsip *good governance* seperti transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan yang perlu diterapkan oleh setiap perguruan tinggi untuk mewujudkan perguruan tinggi yang berkualitas.

Definisi *Good University Governance* menurut Muhi (2013) dalam Sri Agustina (2013:11) adalah: *Good university governance* merupakan penerapan konsep dasar *good governance* dalam sistem dan proses *governance* pada perguruan tinggi melalui berbagai penyesuaian yang dilakukan berdasarkan nilai-nilai yang harus dijunjung tinggi dalam penyelenggaraan perguruan tinggi secara khusus dan pendidikan secara umum. *Good university governance* diperlukan untuk mewujudkan tata kelola yang transparan, akuntabel, dan sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku di perguruan tinggi. Penerapan *good university governance* perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha (perguruan tinggi) sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk atau jasa pendidikan di perguruan tinggi.

Gaston, Farrar (2001) dalam Isnaeni Nurhayati (2013:17) *governance* mengacu pada struktur dan proses dimana organisasi diarahkan dan dikontrol agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tata kelola yang baik dapat menjamin organisasi untuk memberikan barang, jasa dan program efektif dan efisien; mampu

menciptakan kinerja yang baik; serta mampu memenuhi persyaratan hukum. Dan peraturan yang diterbitkan.

Menurut world bank yang dikutip Effendi (2009:2), *good university governance* merupakan turunan teori dari *good corporate governance*, adapun definisi *good corporate governance* adalah kumpulan hukum, peraturan, dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat menolong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat secara keseluruhan. *Organisation For Economic Co-Operation And Development* (OECD, 2004) menyatakan hal senada bahwa *Good Corporate Governance* merupakan seperangkat tata hubungan diantara manajemen perseroan, direksi, komisaris, pemegang saham dan para pemangku kepentingan lainnya.

Menurut dikti pengertian *Good University governance* dalam Soaib (2009) adalah perilaku, cara atau metode yang digunakan oleh suatu institusi perguruan tinggi untuk mendayagunakan seluruh potensi dan unsur-unsur yang dimiliki secara optimal (Dikti-Depdiknas, 2004). Soaib (2009) menyatakan:

University governance is largely about guiding the university towards achieving its vision and goals as an institution of professionalism, scholarship, research, and knowledge advancement. University governance must meet the demands of the many stakeholders, particularly the students, academics, industries, and government. It is not about control; it is about providing opportunities, facilities, and resources for ensuring its further development and sustainability.

Dengan demikian, *university governance* selain melingkupi seluruh proses dan unsur-unsur tersebut, juga memiliki tujuan utama yaitu peningkatan kualitas insitusi perguruan tinggi secara terus menerus untuk mencapai visi dan misi yang ditetapkan. BPKP dan LAN (2000) mensyaratkan ada beberapa yang perlu diperhatikan dalam penyelenggaraan *good university governance* di Indonesia dalam hal penerapan prinsip-prinsip atau karakteristik dasarnya, yaitu:

1. Transparansi atau keterbukaan merupakan sebuah prasyarat dasar untuk menunjang adanya partisipasi dan menjaga akuntabilitas institusi. Proses partisipasi memerlukan ketersediaan informasi yang memadai dan kemudahan bagi seluruh *stakeholders* dalam mengakses informasi tersebut.
2. Akuntabilitas. Institusi perguruan tinggi harus mampu mempertanggungjawabkan seluruh rangkaian proses penyelenggaraan perguruan tinggi terhadap seluruh *stakeholders*, baik internal maupun eksternal, terutama pada masyarakat umum.
3. Responsivitas. Artinya bahwa perguruan tinggi secara institusi harus mampu bersikap responsif terhadap permasalahan yang terjadi di lingkungan sekitarnya dan mampu bertindak atau berpartisipasi untuk menyikapinya.
4. Persamaan derajat dan inklusivitas. Seluruh prinsip-prinsip tadi hanya mungkin terwujud apabila ada satu kesepakatan mengenai persamaan derajat (*equity*) setiap entitas *stakeholders*.

Rizal M. Tamim (2013) menyatakan bahwa untuk melaksanakan pendidikan yang bermutu dan manajemen yang akuntabel di perguruan tinggi, diperlukan tata kelola (*governance*) yang baik dan benar yang biasa dikenal dengan istilah (*good university governance*). *University governance is the set of*

processes, customs, policies, law and departements affecting the way a university is directed, administered or controlled. Hal tersebut dapat diartikan bahwa *university governance* merupakan serangkaian proses, kebiasaan, kebijakan, dan peraturan yang akan mengarahkan bagaimana suatu universitas diarahkan dan dikendalikan.

Menurut Aristo, A.D (2005:11) *Good universty governance addresses how universities, and higher education system, define their goals, implement them, manage their institutions-physical, financial, human resources, academic programs, student ife and monitor their achievements.* Pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa *good university governance* adalah bagaimana sistem perguruan tinggi dan pendidikan tinggi menetapkan tujuan, menerapkan, mengelola institusi mereka baik secara fisik, keuangan, sumber daya manusia, akademik, maupun prestasi mahasiswa.

Menurut (*chartered Institute of public accountancy, UK*) *Good University Governance* adalah :

1. *Focusing on the organization's purpose and on outcomes for citizens and service users*
2. *Performing effectively in clearly defined functions and roles*
3. *Promoting values for the whole organization and demonstrating the values of good goverance through behavior*
4. *Taking informed, transparent decisions and managing risks*
5. *Developing the capacity and capability of the governing body to be effective*
6. *Engaging stakeholders and making accountability real*

Isnaeni Nurhayati (2013) menyatakan bahwa dasar pemikiran tentang kebutuhan pelaksanaan *good governance* di perguruan tinggi adalah pertama;

karena adanya kehendak dari perguruan tinggi tersebut untuk menerapkan *good university governance* sehingga perguruan tinggi dapat menggunakan otonomi yang diberikan secara baik, kedua; penerapan *good university governance* di perguruan tinggi yang sejalan dengan filosofi *new public management* (NPM), ketiga; penerapan *good university governance* di perguruan tinggi diharapkan dapat melindungi institusi dari penipuan/kesalahan pengelolaan organisasi oleh para pemegang hak otonomi/pengelola.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa *good university governance* merupakan tata hubungan antara manajemen yang berdasarkan dari hukum, peraturan, kaidah-kaidah universitas agar dapat berfungsi secara efektif dan efisien tanpa bertujuan laba. Secara sederhana, *good university governance* dapat kita pandang sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar konsep “*good governance*” di institusi perguruan tinggi yang dilakukan dengan menerapkan nilai-nilai perguruan tinggi yaitu pada pengembangan pendidikan, keilmuan akademik, dan pengembangan manusia seutuhnya (Misbahul Anwar, Suryo Pratolo, 2007).

2.1.2.2 Prinsip-prinsip *Good University Governance*

Prinsip-prinsip *Good University Governance* (GUG) merupakan indikator sebagai pengukur GUG dalam Universitas. Menurut Irma Suryani (2015:15) menyebutkan bahwa prinsip-prinsip *Good University Governance* sebagai berikut:

1. Governing board, inti dari proses governance yang baik adalah bagaimana

hubungan antar stakeholders. Stakeholders di dalam perguruan tinggi terdiri dari pemerintah, rektor, staf akademik, sentral administrasi, mahasiswa, dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan universitas.

2. Otonomi, konsep otonomi di universitas meliputi 4 dimensi yaitu:

- a. Otonomi akademik; berkaitan dengan penyusunan desain kurikulum, memberikan/membatalkan program gelar, menentukan struktur akademik, menentukan jumlah keseluruhan mahasiswa dan aturan kehadiran, evaluasi program, evaluasi hasil belajar dan menggunakan metodologi belajar.
 - b. Otonomi keuangan; berkaitan dengan kemampuan universitas untuk menetapkan biaya kuliah, mengakumulasi cadangan dan surplus, dana tetap dari negara, meminjam uang, menginvestasikan uang dalam asset keuangan atau asset fisik, kemampuan universitas untuk memiliki dan menjual tanah bangunan yang mereka tempati dan untuk memberikan wawasan.
 - c. Otonomi staf; berkaitan dengan prosedur perekrutan, pengangkatan staf akademik senior, status karyawan (tetap/tidak tetap) dan prosedur penentuan tingkat gaji, insentif dan beban kerja, kebijakan sumber daya manusia, kebijakan pengembangan karir, kinerja manajerial, dan lain lain.
 - d. Otonomi organisasi; kemampuan untuk menetapkan struktur dan *governing bodies* menetapkan pimpinan universitas dan menentukan model kepemimpinan.
3. Akuntabilitas, akuntabilitas adalah kewajiban atau kemauan untuk menerima tanggung jawab (Merriam-Webster, 2003). Akuntabilitas terdiri dari:

- a. *Upward Accountability*: menunjukkan hubungan tradisional dalam bentuk tanggung jawab bawahan kepada atasan mencakup akuntabilitas, prosedural. Birokratik, legal, dan vertikal.
 - b. *Downward Accountability*: fokus pada tanggung jawab pimpinan terhadap bawahan dalam pengambilan keputusan atau akuntabilitas kesejawatan pada perguruan tinggi.
 - c. *Inward Accountability*: sebagai organisasi yang didominasi oleh para profesional maka berpusat pada tindakan staf pengajar dalam menerapkan berbagai standar profesional dan etis yang disebut akuntabilitas profesional.
 - d. *Outward Accountability*: terkait dengan pihak luar, para pemangku kepentingan (donatur), dan masyarakat.
4. Kepemimpinan, proses kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh yang tidak memaksa untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan anggota kelompok yang terorganisir menuju pencapaian tujuan kelompok secara efektif, beretika dengan menggunakan teknis.
 5. Transparansi, perguruan tinggi dalam pengelolaan harus mampu menyediakan informasi yang relevan, tepat waktu, memadai, akurat, mudah diakses, dan dapat dipahami oleh pihak yang berkepentingan universitas.

Sutedi (2011:11) menyatakan bahwa ada beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam *corporate governance*, yaitu prinsip transparansi, prinsip akuntabilitas, kesetaraan, dan kelangsungan. Prinsip *corporate governance* menjelaskan bahwa perusahaan harus mampu menjelaskan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan

terlaksana secara efektif; terdapat perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak *stakeholder*, serta perusahaan harus dapat beroperasi dan menghasilkan keuntungan.

KEPMEN BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 pasal 3 menjelaskan bahwa prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut :

1. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materil dan relevan mengenai perusahaan.
2. Kemandirian, merupakan keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
3. Akuntabilitas, kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organisasi sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
4. Pertanggungjawaban, kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
5. Kewajaran, keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.1.2.3 Manfaat *Good University Governance*

Menurut Christian Herdinata (2008:48) bahwa manfaat *good university governance* adalah pemenuhan informasi penting yang berkaitan dengan kinerja

perusahaan sebagai bahan pertimbangan bagi para pemegang saham atau calon investor, sebagai perlindungan terhadap kedudukan pemegang saham dari penyalahgunaan wewenang dan penipuan yang dapat dilakukan oleh direksi atau komisaris perusahaan, serta sebagai perwujudan tanggung jawab perusahaan untuk mematuhi dan menjalankan setiap peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan hal di atas dapat disimpulkan bahwa *good university governance* memiliki manfaat dalam meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan nilai dari suatu organisasi, meningkatkan kepercayaan investor, dan meningkatkan kepuasan pemegang saham.

2.1.3 Kualitas Laporan Keuangan

2.1.3.1 Pengertian Kualitas Laporan Keuangan

Laporan keuangan merupakan komponen yang penting untuk menciptakan akuntabilitas dalam penyelenggaraan perguruan tinggi. Sumber dana yang berasal dari masyarakat menimbulkan tuntutan agar perguruan tinggi dapat melaksanakan akuntabilitas publik yang transparan sehingga dapat memberikan informasi yang dibutuhkan masyarakat. Laporan keuangan yang dihasilkan dapat digunakan oleh manajemen untuk pengambilan keputusan (Winner Jihad Akbar, 2008:27).

Laporan keuangan menurut Warren (2005:24) dalam Irma Suryani (2015:24) adalah laporan akuntansi yang menghasilkan informasi tentang keadaan suatu perusahaan sekaligus merupakan alat komunikasi antara data keuangan atau aktivitas perusahaan dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan data atau

aktivitas perusahaan tersebut. pengertian laporan keuangan menurut Kieso, *et al.* (2007:5) yaitu suatu proses pencatatan yang merupakan suatu ringkasan dari transaksi keuangan yang terjadi selama tahun buku bersangkutan, yang berguna bagi pemakai laporan keuangan dalam pengambilan keputusan. Kualitas laporan keuangan dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu kualitas pelaporan keuangan yang berhubungan dengan kinerja pasar modal yang diwujudkan dalam bentuk imbalan.

2.1.3.2 Unsur-Unsur dan Komponen Laporan Keuangan

Menurut Warren (2005:24) bahwa jenis-jenis laporan keuangan perusahaan terdiri dari : laporan laba rugi, laporan ekuitas pemilik, neraca, laporan arus kas. Laporan laba rugi digunakan melaporkan pendapatan dan beban selama periode waktu tertentu berdasarkan konsep perbandingan atau pengaitan (*matching concept*), laporan ekuitas pemilik untuk melaporkan perubahan ekuitas pemilik selama jangka waktu tertentu, neraca merupakan suatu daftar aktiva, kewajiban, dan ekuitas pemilik pada tanggal tertentu, laporan arus kas merupakan suatu ikhtisar penerimaan kas dan pembayaran kas selama periode waktu tertentu yang terdiri dari tiga bagian yaitu aktivitas operasi, aktivitas investasi, dan aktivitas pendanaan.

2.1.3.3 Tujuan Laporan Keuangan

Tujuan laporan keuangan sebagaimana dikemukakan dalam SAK No. 1 paragraf 05 (IAI,2007:2) adalah memberikan informasi tentang posisi keuangan, kinerja, dan arus kas perusahaan yang bermanfaat bagi sebagian besar kalangan

pengguna laporan dalam rangka membuat keputusan-keputusan ekonomi serta menunjukkan pertanggungjawaban manajemen atas pengguna sumber-sumber daya yang dipercayakan kepada mereka.

2.1.3.4 Karakteristik Kualitas Laporan Keuangan

Karakteristik kualitas laporan keuangan adalah ukuran normatif yang perlu di wujudkan dalam informasi akuntansi sehingga dapat memenuhi tujuannya. Karakteristik laporan keuangan merupakan prasyarat normatif yang diperlukan agar laporan keuangan dapat memenuhi kualitas yang diharapkan. Karakteristik kualitas laporan keuangan menurut Donald E. Kieso, Jerry J. Weygandt, Terry D. Warfiel (2011) adalah sebagai berikut: a) dapat dipahami (*understandability*), b) relevan (*relevance*), c) reliabilitas (*reability*), d) komparabilitas, e) konsistensi.

Karakteristik tersebut dapat dijelaskan bahwa informasi yang terkandung dalam laporan keuangan harus dapat mudah dipahami oleh pemakai. Informasi akuntansi dikatakan relevam apabila memiliki nilai prediktif (*predictive value*), memiliki nilai umpan balik (*feedback value*), serta memiliki ketepatan waktu (*timeliness*). Informasi akuntansi dianggap reliabel atau handal apabila dapat diverifikasi (*variability*), disajikan secara tepat waktu, bebas dari kesalahan dan bias (*neutrality*); ditunjukkan ketika pengukur-pengukur independen, dengan menggunakan metode pengukuran yang sama, mendapatkan hasil yang serupa.

Laporan keuangan dikatakan berkualitas apabila kemudahannya dapat segera dipahami oleh para pengguna laporan keuangan. Pengguna laporan keuangan diasumsikan memiliki pengetahuan yang memadai tentang aktivitas

ekonomi dan bisnis, akuntansi serta kemauan untuk mempelajari informasi dengan ketekunan yang wajar. Namun demikian, informasi kompleks yang seharusnya dimasukkan ke dalam laporan keuangan tidak dapat dikeluarkan hanya atas dasar pertimbangan bahwa informasi tersebut sulit untuk dapat dipahami oleh pemakai tertentu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya mengenai gaya kepemimpinan, *good university governance* dan laporan keuangan yang merupakan variabel dalam penelitian ini telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, antara lain sebagai berikut :

Tabel 2.6
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Sri Trisnaningsih	Analisis perbedaan pemahaman <i>good governance</i> dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja akuntan dalam konteks gender	Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang bermanfaat guna menjawab permasalahan pembangunan sumberdaya manusia, khususnya yang berkaitan dengan profesi akuntan publik dalam konteks gender memberikan gambaran faktual kondisi tenaga kerja akuntan publik pria dan Wanita	Persamaan : penelitian ini Gaya kepemimpinan (<i>leadership styles</i>) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain/bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun

				secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi
2.	Adi Wiratno, Umi Pratiwi, Nurkhikmah	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Komitmen Organisasi Dan Pengendalian Intern Terhadap Penerapan Good Governance Serta Implikasinya Pada Kinerja	keberhasilan penerapan good governance diduga tidak dapat tercapai tanpa dukungan budaya organisasi, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi dan pengendalian intern yang jelas dalam organisasi tersebut. dalam kaitan peran budaya organisasi dan good governance dalam meningkatkan kinerja, inti dari good governance terletak pada budaya itu sendiri	pemimpin mengorganisasikan dan mendefinisikan hubungan dalam kelompok. cenderung membangun pola dan saluran komunikasi yang jelas, menjelaskan cara mengerjakan tugas yang benar. pekerjaan dengan memfokuskan pada tujuan dan hasil.

2.3 Kerangka Pemikiran

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kualitas laporan keuangan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Seseorang yang menjalankan fungsi manajemen berkewajiban mempengaruhi karyawan yang dibawahnya agar mereka tetap melaksanakan tugas dengan baik, memiliki dedikasi terhadap organisasi dan tetap merasa berkewajiban untuk mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2007:5). Sehingga jika kepemimpinan tersebut terjadi pada suatu organisasi formal tertentu, di mana para manajer perlu

mengembangkan karyawan, membangun iklim motivasi, menjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja perusahaan, maka manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya (Siagian, 2002:4).

Penelitian yang dilakukan oleh Goleman (2004:8) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan manajer dapat mempengaruhi produktifitas karyawan (kinerja karyawan), hasil penelitian ini selaras dengan temuan Alberto et al. (2005:10) menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja auditor dan kualitas laporan keuangan. Ini memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Hasil penelitian ini didukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Trisnaningsih (2007:8) dan Wibowo (2009:9) yang membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kualitas laporan keuangan. Semakin cakapnya seorang pemimpin dalam mengatur/mempengaruhi bawahannya, maka bawahannya akan termotivasi dan bersemangat untuk bekerja, sehingga kualitas kerja (kinerja) bawahannya akan semakin baik.

Laporan keuangan merupakan komponen yang penting untuk menciptakan akuntabilitas dalam penyelenggaraan perguruan tinggi. Sumber dana yang berasal dari masyarakat menimbulkan tuntutan agar perguruan tinggi dapat melaksanakan akuntabilitas publik yang transparan sehingga dapat memberikan informasi yang dibutuhkan masyarakat. Laporan keuangan yang dihasilkan dapat digunakan oleh manajemen untuk pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan (leadership style) juga dapat mempengaruhi kinerja auditor. Gaya kepemimpinan

(leadership style) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Memberikan indikasi bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya, di samping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

2.3.2 Pengaruh *Good University Governance* Terhadap Kualitas Laporan Keuangan

Wijatno (2009:370) menyatakan bahwa secara sederhana *Good University Governance* (GUG) dapat dipandang sebagai penerapan prinsip-prinsip dasar *good governance* dalam sistem dan proses pengelolaan institusi perguruan tinggi. *Good university governance* (GUG) merupakan langkah yang dapat menunjang pencapaian kualitas suatu perguruan tinggi. Menurut Wijatno dalam Puspitarini (2012:3) pencapaian GUG dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan keadilan. Pada prakteknya, keseluruhan prinsip tersebut harus diterapkan untuk mewujudkan suatu tata kelola universitas yang baik.

Berdasarkan Undang-Undang (UU) pendidikan tinggi nomor 12 tahun 2012 menjelaskan bahwa laporan keuangan di perguruan tinggi harus disampaikan secara akuntabel dan transparan. Akuntabilitas dan transparansi merupakan salah satu prinsip dalam penerapan *good university governance*, da

dengan prinsip-prinsip good university governance tersebut dapat menghasilkan laporan keuangan yang berkualitas.

Pernyataan diatas sejalan dengan Azwar Anwar (2013) dalam Irma Suryani (2015:30) menyatakan bahwa penerapan konsep good university governance dalam perspektif akuntansi dan keuangan hendaknya mengarah pada kesesuaian antara standar akuntansi (keuangan) sehingga laporan keuangan yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik. Kualitas laporan keuangan tersebut dapat digambarkan dengan pernyataan/opini wajar tanpa pengecualian (WTP) karena pernyataan WTP dapat memberikan gambaran kepada publik bahwa proses penyelenggaraan administrasi keuangan telah sesuai dengan prinsip dan standar akuntansi yang berlaku secara umum (Sukrisno Agoes:2012:30)

2.3.4 Pengaruh Penerapan Gaya Kepemimpinan dan *Good University Governance* Terhadap Kualitas Laporan Keuangan

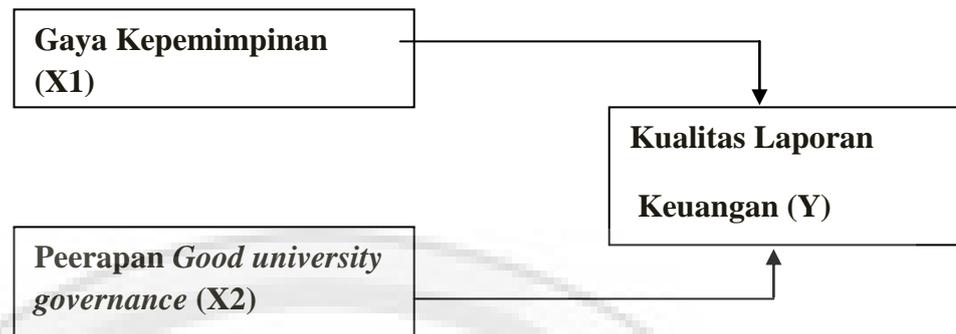
Peran gaya kepemimpinan ada 4 indikator yaitu gaya direktif, gaya konsultatif, gaya partisipatif, gaya delegasi, diharapkan bawahan ke pemimpin dapat berkonsultasi dengan baik, dan pimpinan memberikan bimbingan juga arahan agar tercapainya suatu tujuan, Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seorang manajer pada saat ia mempengaruhi perilaku bawahannya. Seseorang yang menjalankan fungsi manajemen berkewajiban mempengaruhi karyawan yang dibawahinya agar mereka tetap

melaksanakan tugas dengan baik, memiliki dedikasi terhadap organisasi dan tetap merasa berkewajiban untuk mencapai tujuan organisasi (Sedarmayanti, 2007:5). Sehingga jika kepemimpinan tersebut terjadi pada suatu organisasi formal tertentu, di mana para manajer perlu mengembangkan karyawan, membangun iklim motivasi, menjalankan fungsi-fungsi manajerial dalam rangka menghasilkan kinerja yang tinggi dan meningkatkan kinerja perusahaan, maka manajer perlu menyesuaikan gaya kepemimpinannya (Siagian, 2002:4). Diharapkan Laporan keuangan merupakan komponen yang penting untuk menciptakan akuntabilitas dalam penyelenggaraan perguruan tinggi.

Peranan gaya kepemimpinan dan penerapan prinsip-prinsip good university governance diharapkan dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan sebuah institusi sehingga diharapkan dapat memperoleh penilaian laporan keuangan yang baik/wajar tanpa pengecualian. Hubungan antara gaya kepemimpinan, good university governance dengan kualitas laporan keuangan dapat dijelaskan dengan hubungan pengaruh atau korelasi.

Penerapan *good university governance* dapat dilakukan dengan gaya kepemimpinan yang baik di Perguruan Tinggi, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan yang berguna bagi para pengguna laporan keuangan perguruan tinggi.

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat digambarkan model penelitian yang akan dilakukan oleh penulis :



Gambar 2.7

Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Berdasarkan tinjauan pustaka, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan dan *good university governance* berpengaruh terhadap kualitas laporan keuangan baik secara parsial maupun simultan.