

# **PEDOMAN TATA KELOLA YAYASAN**

**Perubahan Pertama**

**ASOSIASI PERGURUAN TINGGI KATOLIK**

**PEDOMAN  
TATA KELOLA YAYASAN  
PERUBAHAN PERTAMA**

**ASOSIASI PERGURUAN TINGGI KATOLIK  
ASSOCIATION OF CATHOLIC INSTITUTES OF HIGHER LEARNING**

## **Pedoman Tata Kelola Yayasan Perubahan Pertama**

***Copyright © APTIK, 2023***

### **Tim Penyusun**

Linus M. Setiadi

A. Budi Susanto, SJ

B. Hendra Kimawan, OSC

RD. Yustinus Budi Hermanto

Paulus Wirjono Priyatamtama, SJ

Augusta Lianawati Surijah, SSpS

Yap Fu Lan

Desainer sampul dan penata letak: Yap Fu Lan

Penerbit: APTIK

## PENGESAHAN DOKUMEN

 <b>APTIK</b> ANALIS PERUBAHAN TINGKAT KELUARGA	<b>PEDOMAN TATA KELOLA YAYASAN PERUBAHAN PERTAMA</b>	
Tempat	Surabaya	
Tanggal	24 Maret 2023	
No. Dokumen	336A/K-ORT.I.3/VIII/2023	

Penyusun	Persetujuan	Pengesahan
		
Linus M. Setiadi Ketua Tim	B. Hendra Kimawan, OSC Perwakilan Anggota APTIK	B.S. Kusbiantoro Ketua APTIK

## **Daftar Isi**

<b>Kata Pengantar</b>	iv
<b>Pendahuluan</b>	1
<b>Bab I Pengertian Tata Kelola Yayasan</b>	5
<b>Bab II Tujuan Tata Kelola Yayasan</b>	9
<b>Bab III Sistem Tata Kelola Yayasan</b>	12
1. Perangkat tata kelola	
2. Kerangka hukum	
3. Kode etik dan kode perilaku	
<b>Bab IV Kerangka Hukum</b>	16
1. Yayasan sebagai badan hukum	
2. Yayasan sebagai penyelenggara perguruan tinggi	
3. Yayasan sebagai lembaga Katolik	
<b>Bab V Prinsip-prinsip Tata Kelola</b>	21
1. Transparansi	
2. Akuntabilitas	
3. Keadilan	
4. Responsibilitas	
5. Kemandirian	
<b>Bab VI Struktur Tata Kelola</b>	24
1. Organ yayasan	

2. Peta organisasi
3. Komisi
4. Komite
5. Audit internal
6. Audit eksternal
7. Tugas, tanggung jawab, dan wewenang organ
8. Pengaturan struktur lebih lanjut
9. Pimpinan yayasan

**Bab VII Mekanisme Tata Kelola**

34

1. Tanggung jawab umum pimpinan
2. Perilaku benar dan layak
3. Rencana strategis
4. Tata aturan
5. Manajemen keuangan
6. Manajemen sumber daya manusia
7. Manajemen aset
8. Manajemen risiko
9. Manajemen pengetahuan
10. Pendeklegasian wewenang
11. Notula rapat
12. Pelaporan
13. Audit
14. Pengukuran kinerja
15. Pengembangan ICT
16. Transparansi kepada pelanggan

**Bab VIII Kode Etik dan Kode Perilaku**

48

1. Visi dan misi
2. Arti kode etik

3. Arti kode perilaku
4. Hubungan antara visi-misi dan kode etik-kode perilaku
5. Isi kode etik
6. Isi kode perilaku
7. Sosialisasi kode etik dan kode perilaku
8. Nilai-nilai Katolik

**Bab IX Tugas Utama Yayasan: Menyelenggarakan Perguruan Tinggi**

53

1. Sebagai lembaga Katolik
2. Sebagai penyelenggara perguruan tinggi
3. Sebagai yayasan yang mandiri
4. Outside-in dan inside-out

## **Kata Pengantar**

Tata kelola yang baik atau *good governance* merupakan tuntutan didalam pengelolaan suatu lembaga, termasuk lembaga pendidikan tinggi. Tuntutan ini ditindaklanjuti APTIK dengan menerbitkan Pedoman Tata Kelola Yayasan anggota APTIK pada tahun 2007. Sejak diterbitkan 15 tahun yang lalu, makin besar dan cepatnya perkembangan teknologi menimbulkan dampak besar terhadap berbagai bidang kegiatan. Dampak tersebut makin diperbesar dan dipercepat dengan adanya pandemi Covid-19, termasuk terhadap lembaga pendidikan tinggi.

Tingginya dinamika perubahan tersebut menuntut APTIK untuk melakukan penyesuaian terhadap Pedoman yang ada. Untuk ini, APTIK membentuk Tim Evaluasi dan Penyusunan Pedoman Tata Kelola Yayasan Anggota APTIK 2023. Keanggotaan Tim ini terdiri atas empat orang perwakilan Yayasan Pendiri dan tiga orang perwakilan Pengurus APTIK dengan susunan sebagai berikut:

- Linus M. Setiadi (Yayasan Atma Jaya): Ketua
- B. Hendra Kimawan, OSC (Yayasan Unika Parahyangan)
- A Budi Susanto, SJ (Yayasan Sanata Dharma)
- RD. Yustinus Budi Hermanto (Yayasan Widya Mandala)
- Paulus Wirjono Priyotamtama, SJ (Pengurus APTIK)
- Augusta Lianawati Surijah, SSpS (Pengurus APTIK)
- Yap Fu Lan (Pengurus APTIK): Sekretaris

Tim telah menyusun rancangan awal Pedoman versi Perubahan Pertama dan telah menyelesaikannya berdasar berbagai masukan dari para anggota. Rancangan akhir Pedoman versi Pedoman Pertama telah disampaikan dan disetujul dalam Kongres APTIK 2023.

Terima kasih dan penghargaan pada Tim Evaluasi Pedoman Tata Kelola Yayasan yang telah menyelesaikan Pedoman versi Perubahan Pertama. Terima kasih juga pada para anggota APTIK atas berbagai masukan yang disampaikan pada Tim.

Diharapkan Pedoman ini dapat digunakan Yayasan anggota APTIK sebagai pedoman umum dalam menyesuaikan tata kelolanya menghadapi makin tingginya dinamika perubahan. Dengan beragamnya anggota APTIK, Pedoman umum ini juga dapat dilengkapi demi keperluan khusus dan ke-khas-an anggota APTIK.

APTIK, 2023

Prof. Dr. B.S. Kusbiantoro  
Ketua Pengurus

## Pendahuluan

### 1. Latar belakang penerbitan Pedoman 2023

Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik (APTIK) menyadari bahwa tata kelola yang baik (*good university governance*) adalah sebuah tuntutan didalam mengelola lembaga pendidikan tinggi. Setiap Yayasan anggota APTIK harus melaksanakan tata kelola yang baik demi keberlanjutan hidupnya dan keberlanjutan perguruan tinggi yang diselenggarakannya. Mengingat keberagamaan anggota-anggotanya, APTIK merasa perlu memiliki sebuah pedoman yang menunjukkan arah bersama untuk mengelola Yayasan. Dengan kesadaran ini, Rapat Umum Anggota (RUA) APTIK, 13-16 Maret 2006 di Makassar, membuat keputusan: menugaskan Pengurus APTIK menyusun sebuah pedoman tata kelola Yayasan anggota APTIK. Untuk keperluan itu, RUA menetapkan tim penyusun, yang terdiri atas tiga orang perwakilan Yayasan anggota APTIK, yakni: Drs. R. Djokopranoto, Yayasan Atma Jaya, yang berperan sebagai Ketua Tim; Prof. Dr. B.S. Kusbiantoro, Yayasan Unika Parahyangan, dan Drs. Jos Gustama, Yayasan Pendidikan Kesehatan Carolus, sebagai anggota-anggota Tim. Pada tahun 2007, terbitlah Pedoman Tata Kelola Yayasan Anggota APTIK (selanjutnya: Pedoman 2007).

Dalam kurun waktu lima belas tahun sejak pedoman tersebut diterbitkan, terjadi banyak perubahan bahkan perubahan yang sangat cepat, baik di dalam lingkungan setiap Yayasan

anggota APTIK, di dalam organisasi APTIK sebagai perkumpulan, maupun di masyarakat tempat APTIK dan anggota-anggota APTIK berada dan berkarya. Pengurus APTIK periode 2020-2023 menilai sangat perlu mengevaluasi atau meninjau kembali Pedoman 2007 dan melakukan penyesuaian dengan situasi terkini, terkhusus situasi masyarakat pasca pandemi Covid-19. Langkah konkret diambil oleh Pengurus Harian APTIK di dalam Rapat 28 April 2022 dengan membentuk Tim Evaluasi dan Penyusunan Pedoman Tata Kelola Yayasan Anggota APTIK 2023 (selanjutnya: Pedoman 2023). Keanggotaan Tim ini terdiri atas empat orang perwakilan Yayasan Pendiri dan tiga orang perwakilan Pengurus APTIK. Hasil kerja Tim berupa draf Pedoman 2023 akan disampaikan kepada Kongres APTIK, Maret 2023.

## **2. Tujuan penerbitan Pedoman 2023**

Pedoman 2023 disusun bagi para pimpinan Yayasan anggota APTIK untuk mengembangkan dan menerapkan tata kelola yang baik di lingkungannya masing-masing. Demi kemajuan Yayasan dan Perguruan Tinggi Katolik yang diselenggarakannya, APTIK menetapkan Pedoman 2023 ini sebagai **acuan wajib** bagi setiap Yayasan anggota APTIK.

Di dalam penerapan isi Pedoman 2023, Yayasan perlu melakukan berbagai penyelarasan dengan identitas, visi, misi, dan tradisi masing-masing, agar tata kelola tidak dirasakan sebagai sesuatu yang asing dan/atau dipaksakan dari luar melainkan sebagai milik Yayasan itu sendiri.

Prinsip-prinsip tata kelola yang baik yang tercantum di dalam Pedoman 2023 ini berlaku juga untuk Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh Yayasan anggota APTIK.

### **3. Struktur isi Pedoman 2023**

Pedoman 2023 memuat banyak gagasan baik yang telah diuraikan di dalam Pedoman 2007, dan disesuaikan dengan perkembangan peraturan-peraturan yang berlaku saat ini, yang berkaitan dengan pendidikan tinggi, ketenagakerjaan, keuangan, dan sebagainya. Berikut ini adalah gambaran isi setiap bab.

Bab I memuat penjelasan tentang pengertian tata kelola lembaga dan cakupan yang sempit dan yang luas dalam pengertian tata kelola. Bab II berisi penjelasan mengenai tujuan dan kegunaan pedoman tata kelola bagi Yayasan. Bab III berisi uraian mengenai sistem tata kelola yang terdiri dari kerangka tata kelola, kerangka hukum, kode etik, dan kode perilaku. Kerangka dasar tata kelola adalah prinsip-prinsip tata kelola, struktur tata kelola, dan mekanisme tata kelola. Masing-masing mengenai komponen yang membentuk sistem tata kelola ini dijelaskan dalam bab-bab berikutnya.

Di dalam Bab IV dipaparkan kerangka hukum yang menjadi landasan dan acuan tata kelola suatu yayasan, baik yayasan sebagai badan hukum, yayasan sebagai penyelenggara perguruan tinggi, maupun yayasan sebagai lembaga Katolik dan penyelenggara perguruan tinggi Katolik. Penjelasan

mengenai lima prinsip utama tata kelola disajikan di dalam Bab V. Kelima prinsip utama tata kelola yang dimaksud ialah transparansi, akuntabilitas, keadilan, responsibilitas, dan kemandirian.

Bab VI berisi penjelasan mengenai struktur tata kelola yang khas dari yayasan, yang berbeda dengan struktur badan hukum lain. Struktur ini menunjukkan organisasi organ yayasan dan hubungannya dengan organisasi perguruan tinggi yang dikelola oleh yayasan. Bab VII memuat penjelasan lebih lanjut mengenai mekanisme tata kelola yayasan. Bab ini merupakan isi pokok pedoman tata kelola, karena melalui mekanisme praktis tersebut, tata kelola yayasan secara langsung diwujudkan.

Di dalam Bab VII terdapat penjelasan lebih rinci mengenai kode etik (*code of ethics*) dan kode perilaku (*code of conduct*). Kode etik dan kode perilaku merupakan landasan dan penerapan nilai moral dari tata kelola lembaga. Bab terakhir, Bab IX, memuat penegasan bahwa Yayasan anggota APTIK adalah Yayasan Katolik yang mempunyai tugas utama menyelenggarakan perguruan tinggi Katolik dan menjadi *the agent of change*. Sifat tata kelola Yayasan anggota APTIK, di samping sesuai dengan *best practice*, juga harus disesuaikan dengan kedua hakekat tugas tersebut.

## Bab I

# Pengertian Tata Kelola Yayasan

Tidak ada definisi baku mengenai tata kelola yang baik, baik untuk korporat maupun lembaga pendidikan tinggi. Para pakar tertentu membuat definisi sesuai dengan fokus perhatian masing-masing. Pakar yang satu menekankan prinsip, pakar yang lain menekankan proses, pakar yang lainnya lagi menekankan sistem atau seperangkat peraturan, dan sebagainya. Definisi-definisi yang dibuat oleh para pakar atau lembaga sebenarnya bersifat komplementer, saling melengkapi.

Satu dari sekian banyak definisi dituliskan oleh Prachi Juneja pada laman *Management Study Guide*.<sup>1</sup>

Good governance is the art of directing and controlling the organization by balancing the needs of the various stakeholders. This often involves resolving conflicts of interest between the various stakeholders and ensuring that the organization is managed well meaning that the processes, procedures, and policies are implemented according to the principles of transparency and accountability. *Good corporate governance means that the processes of disclosure and transparency are followed so as to provide regulators and shareholders as well as the general public with precise and accurate information about*

---

<sup>1</sup> [What is Good Corporate Governance ? \(managementstudyguide.com\)](http://managementstudyguide.com)

*the financial, operational and other aspects of the company.*

Tata kelola yang baik merupakan sebuah seni mengarahkan dan mengendalikan organisasi dengan menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan berbagai pengampu kepentingan. Tata kelola yang baik memastikan proses pengungkapan dan transparansi diikuti agar organisasi dapat memberikan informasi yang tepat-dan-akurat tentang aspek keuangan, operasional, dan aspek-aspek lain dari organisasi kepada para regulator dan pemegang saham serta masyarakat umum.

Dari berbagai definisi tata kelola, ada beberapa inti pengertian tata kelola yang penting dipahami oleh Yayasan anggota APTIK.

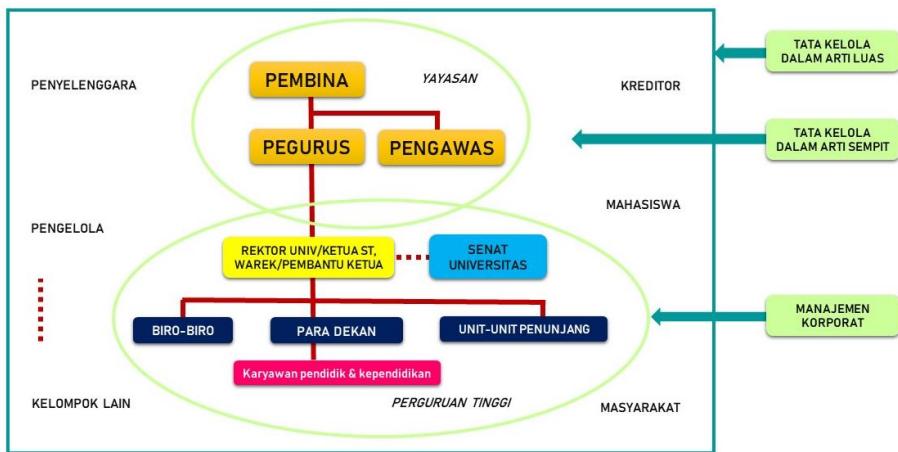
Tata kelola:

- ❖ merupakan sistem yang dipergunakan untuk mengarahkan dan mengendalikan kegiatan;
- ❖ mengatur pembagian tugas, hak, dan kewajiban pimpinan lembaga/organisasi dan para pengampu kepentingan (*stakeholders*);
- ❖ mengetengahkan hukum, ketentuan, dan prosedur yang harus diperhatikan oleh semua pimpinan lembaga/organisasi;
- ❖ mengetengahkan pula penilaian, pengukuran, dan optimalisasi kinerja semua pimpinan lembaga/organisasi;
- ❖ mengetengahkan analisis risiko bisnis yang dihadapi;
- ❖ mendorong lembaga/organisasi untuk meningkatkan nilai serta akuntabilitas dan sistem pengendalian;

- ❖ menganjurkan perumusan nilai-nilai yang dianut dan dipraktikkan.

Bagi APTIK, pengertian tata kelola Yayasan dapat didasarkan pada pengertian tata kelola dalam cakupan yang sempit atau dalam cakupan yang luas seperti terlukis pada Gambar 2.1.

GAMBAR 2.1 CAKUPAN PENGERTIAN TATA KELOLA YAYASAN & PERGURUAN TINGGI



Pedoman ini melihat tata kelola dalam cakupan yang lebih luas, yaitu tata kelola yang menyangkut relasi-relasi di lingkungan internal Yayasan, lingkungan internal Perguruan Tinggi, dan relasi-relasi dengan lingkungan eksternal seperti pemerintah, kreditor, pemasok/rekanan, mahasiswa, masyarakat, dan kelompok lain.

Dalam pelaksanaan tata kelola perlu diingat bahwa perguruan tinggi harus dilihat sebagai suatu entitas utuh yang terdiri atas: penyelenggara (yayasan dan organnya), pengelola (perguruan tinggi, pimpinan, dan segenap aparatnya), dan para mahasiswa sebagai peserta didik. Oleh karena itu, hendaknya dihindari dikotomi antara penyelenggara dan pengelola. Pedoman Tata Kelola ini difokuskan pada Yayasan, tetapi menyangkut semua bagian entitas Perguruan Tinggi.

## **Bab II**

### **Fungsi dan Tujuan Tata Kelola Yayasan**

Tata kelola Yayasan menguraikan kerangka hukum dan peraturan faktual untuk mengelola Yayasan. Tata kelola Yayasan berfungsi sebagai pengarah dan pengendali kegiatan Yayasan agar sesuai dengan visi dan misinya, juga selaras dengan visi dari APTIK, serta taat pada kaidah-kaidah organisasi dan hukum serta ajaran Gereja Katolik mengenai pendidikan Katolik.

Tata kelola Yayasan memberikan beberapa faedah pada organisasi Yayasan, yang mencakup:

- ❖ perbaikan dalam komunikasi;
- ❖ peningkatan efisiensi;
- ❖ kejelasan batas-batas tugas, wewenang, dan tanggung jawab;
- ❖ pencegahan penyalahgunaan wewenang;
- ❖ peningkatan kepercayaan para pengampu kepentingan;
- ❖ peningkatan citra lembaga;
- ❖ peningkatan efektivitas; dan
- ❖ peningkatan kinerja lembaga.

Standar pengaturan yang tertera dalam Pedoman ini telah terjalin dalam kerangka hukum yang berlaku untuk Yayasan, termasuk hukum dan peraturan yang berlaku untuk badan hukum, pembukuan keuangan, sumber daya manusia, dan sebagainya.

Tujuan penerapan tata kelola yang baik, yang termuat di dalam Pedoman ini, adalah:

- ❖ mendorong pengelolaan Yayasan secara profesional, transparan, dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Pembina, Pengurus, Pengawas, dan pimpinan Perguruan Tinggi;
- ❖ mendorong Pembina, Pengurus, Pengawas Yayasan, dan pimpinan Perguruan Tinggi untuk membuat keputusan-keputusan dan menjalankan tindakan-tindakan dilandasi nilai-nilai moral yang sesuai dengan ajaran iman Katolik dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- ❖ menimbulkan kesadaran Yayasan dan Perguruan Tinggi akan adanya tanggung jawab sosial terhadap pengampu kepentingan, juga terhadap kelestarian lingkungan;
- ❖ meningkatkan mutu manajemen Yayasan melalui pengaturan kerangka hukum dan penyusunan peraturan-peraturan berdasarkan prinsip-prinsip yang direkomendasikan di dalam Pedoman ini, serta tradisi dan peraturan yang spesifik dan keadaan-keadaan ekonomi, sosial, dan budaya setempat di mana Yayasan berada;
- ❖ memecahkan permasalahan dalam proses manajemen Yayasan, yang dari sudut pandang manajerial terbukti sangat menentukan untuk efisiensi tata kelola;
- ❖ memperbaiki kinerja Yayasan menuju pada *best practice*;
- ❖ memacu Yayasan dan Perguruan Tinggi yang diselenggarakannya untuk meningkatkan mutu daya saingnya di tingkat lokal, nasional, regional, dan internasional;

- ❖ meningkatkan status dan penilaian atas Yayasan dan Perguruan Tinggi yang dikelolanya sehingga lebih memiliki kesempatan untuk memperoleh bantuan dari para donatur, baik donatur dalam negeri maupun donatur luar negeri.

## **BAB III**

# **SISTEM TATA KELOLA**

Sebagaimana telah dikemukakan di dalam Bab pertama, tata kelola adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan kegiatan. Sebagai suatu sistem, ia mempunyai unsur-unsur yang secara teratur saling berkaitan sehingga membentuk suatu totalitas. Unsur-unsur ini terdiri atas perangkat tata kelola, kerangka hukum, kode etik, dan kode perilaku.

### **1. Perangkat Tata Kelola**

Ada tiga (3) perangkat tata kelola Yayasan, yaitu: prinsip-prinsip tata kelola, struktur tata kelola, dan mekanisme tata kelola. Masing-masing perangkat dijelaskan di dalam bagian-bagian berikut ini.

#### **1.1 Prinsip-Prinsip Tata Kelola**

Prinsip tata kelola adalah asas atau dasar pemikiran yang melandasi tata kelola, yaitu hal-hal yang menjadi pokok dasar sistem pengendalian kegiatan. Prinsip tata kelola dapat disebut sebagai 'jiwa' tata kelola. Meskipun disebut prinsip, penerapannya tidak perlu terlalu kaku, tetapi dapat bergerak luwes sesuai dengan keadaan, tradisi, budaya setempat, dan kematangan Yayasan, serta situasi lingkungan. Prinsip-prinsip ini menjadi rujukan bagi pembuatan mekanisme tata kelola.

## **1.2 Struktur Tata Kelola**

Struktur tata kelola merupakan suatu kerangka di dalam organisasi yang menunjukkan bagaimana aktivitas di dalam organisasi dibagi, diorganisir, dan dikoordinasikan. Struktur harus disusun untuk mendukung berjalannya aktivitas organisasi secara bertanggungjawab dan terkendali. Untuk yayasan, struktur utamanya sudah baku, yaitu seperti diatur dalam Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan.

## **1.3 Mekanisme Tata Kelola**

Mekanisme tata kelola adalah suatu aturan main, prosedur, cara dan hubungan yang jelas antara pihak yang mengambil keputusan dengan pihak yang akan melakukan keputusan dan yang akan melakukan pengawasan terhadap keputusan tersebut. Mekanisme ini diarahkan untuk menjamin dan mengawasi berjalannya sistem tata kelola dalam suatu organisasi. Mekanisme tata kelola disusun dengan memperhatikan struktur tata kelola dan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola.

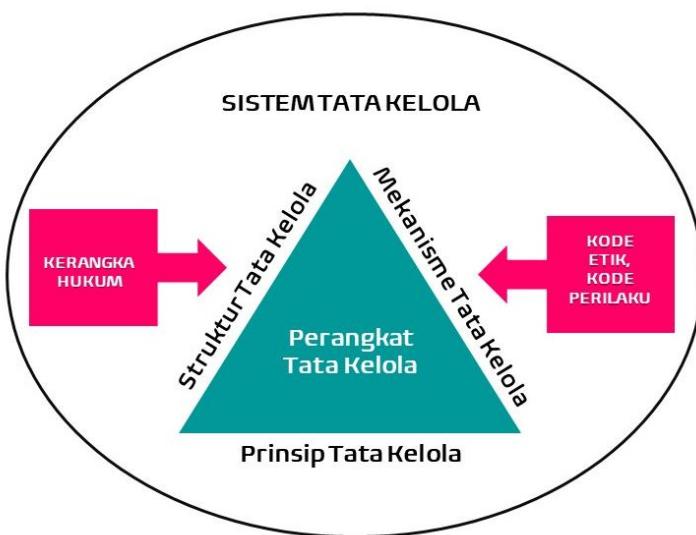
## **2. Kerangka Hukum**

Kerangka hukum merupakan dasar hukum dari Yayasan dan sekaligus acuan hukum dan peraturan yang perlu diperhatikan.

### 3. Kode Etik dan Kode Perilaku

Kode etik adalah nilai-nilai yang merupakan pedoman prinsip dan yang mengendalikan perilaku. Kode perilaku adalah bentuk perwujudan kode etik dalam perilaku tertentu. Kode etik dan kode perilaku merupakan dasar dan acuan moral yang juga harus diperhatikan oleh yayasan. Ketaatan pada kode etik dan kode perilaku sama pentingnya dengan ketaatan pada hukum. Sistem yang lengkap tersebut terlihat pada Gambar 3.1.

GAMBAR 3.1 SISTEM TATA KELOLA



Ketiga sub-unsur perangkat tata kelola, yakni prinsip, struktur, dan mekanisme, merupakan suatu kesatuan

sebagai alat utama dan pelengkap tata kelola. Kerangka hukum dan kode etik-kode perilaku adalah pengendali tata kelola. Keduanya bukan bagian dari perangkat melainkan bagian dari sistem. Lingkaran tertutup menggambarkan totalitas sistem.

## **BAB IV**

# **KERANGKA HUKUM**

### **1. Yayasan sebagai Badan Hukum**

Yayasan adalah badan hukum yang diatur dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Yayasan, sehingga tunduk pada undang-undang tersebut. Di samping itu, dalam menjalankan kegiatannya, Yayasan juga tunduk pada ketentuan hukum dan perundang-undangan lain yang berlaku di Indonesia, antara lain yang erat hubungannya dengan kegiatan sehari-hari:

- ❖ Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
- ❖ Peraturan Pemerintah Nomor 35, 36, dan 37 Tahun 2021 tentang Ketenagakerjaan;
- ❖ Ketentuan tentang BPJS Ketenagakerjaan, Kesehatan, Jaminan Hari Tua;
- ❖ Penerapan Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan (ISAK) 35 Tahun 2019;
- ❖ Undang-undang (UU) tentang Cipta Kerja Nomor 11 Tahun 2020;
- ❖ PP Nomor 63 Tahun 2008 Tentang Pelaksanaan Undang-undang Yayasan; PP Nomor 2 Tahun 2013 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 63 Tahun

2008 tentang Pelaksanaan Undang-Undang tentang Yayasan.

## **2. Yayasan sebagai Lembaga Penyelenggara Perguruan Tinggi**

Sebagai lembaga penyelenggara perguruan tinggi, Yayasan tunduk pada ketentuan hukum dan perundang-undangan yang terkait dengan pendidikan tinggi, Sistem Penjaminan Mutu, Standar Pendidikan Tinggi, Pangkalan Data Perguruan Tinggi, akuntabilitas perguruan tinggi (termasuk prinsip-prinsip tata kelola), kerja sama internasional termasuk kerja sama penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.

- ❖ UU No. 11 Tahun 2019 tentang Perubahan atas UU 18 Tahun 2002: Sistem Nasional Ilmu Pengetahuan dan Teknologi;
- ❖ UU No. 03 Tahun 2016 tentang Paten;
- ❖ UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta;
- ❖ UU No. 11 Tahun 2014 tentang Keinsinyuran;
- ❖ UU No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan penjelasannya;
- ❖ UU No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
- ❖ UU No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan penjelasannya;
- ❖ PP No. 8 Tahun 2020 mengenai Perubahan atas PP no. 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;

- ❖ PP No. 13 Tahun 2015, Perubahan Kedua atas PP no. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Perubahan pertama PP No. 32 Tahun 2013;
- ❖ PP No. 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi;
- ❖ PP No. 58 Tahun 2013: Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum;
- ❖ PP No. 32 Tahun 2013: Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No.19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan;
- ❖ PP No. 41 Tahun 2009: tunjangan profesi guru dan dosen, tunjangan khusus guru dan dosen, serta tunjangan kehormatan Profesor;
- ❖ Pedoman pelaksanaan Permenkeu No.164/PMK.05/2010: Tata Cara pembayaran Tunjangan Profesi Guru dan Dosen, Tunjangan Khusus Guru dan Dosen, serta tunjangan kehormatan profesor;
- ❖ PP No. 37 Tahun 2009 mengenai Dosen;
- ❖ PP No. 48 Tahun 2008 tentang Pendanaan Pendidikan (Penjelasannya);
- ❖ PP No. 55 Tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan;
- ❖ PP No. 41 Tahun 2006 tentang Perizinan Melakukan Kegiatan Penelitian dan Pengembangan bagi Perguruan Tinggi Asing, Lembaga Penelitian dan Pengembangan Asing, Badan Usaha Asing, dan Orang Asing;
- ❖ PP No. 20 Tahun 2005 tentang Alih Teknologi Kekayaan Intelektual serta Hasil Kegiatan Penelitian dan Pengembangan oleh Perguruan Tinggi dan Lembaga Penelitian dan Pengembangan;

- ❖ PP No. 19 Tahun 2005 mengenai Standar Nasional Pendidikan;
- ❖ Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2001 Tentang Paten.

Sebagai penyelenggara Perguruan Tinggi, Yayasan “dapat melakukan kegiatan usaha untuk menunjang pencapaian maksud dan tujuannya dengan cara mendirikan badan usaha dan/atau ikut serta di dalam suatu badan usaha” (UU No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan, Pasal 3 ayat [1]). Di dalam penjelasan mengenai Pasal 3 ayat (1) ini dinyatakan bahwa:

Yayasan tidak dapat digunakan sebagai wadah usaha dan tidak dapat melakukan kegiatan usaha secara langsung tetapi harus melalui badan usaha yang didirikannya atau melalui bada usaha lain di mana Yayasan menyertakan kekayaannya. (Penjelasan Pasal 3 ayat [1] dalam UU No. 28 Tahun 2004 tentang Perubahan atas UU No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan).

### **3. Yayasan sebagai Lembaga Penyelenggara Perguruan Tinggi Katolik**

Dalam kaitannya sebagai lembaga Katolik dan penyelenggara perguruan tinggi Katolik, Yayasan tunduk pada peraturan dan pedoman yang terkait dengan itu, antara lain:

- ❖ *Ex Corde Ecclesiae* (Konstitusi Apostolik tentang Universitas Katolik);
- ❖ Ajaran Sosial Gereja, mulai dari Ensiklik *Rerum Novarum* sampai dengan *Centesimus Annus*, hingga pesan-pesan

- dari Konsili Vatikan II, Paus Yohanes Paulus II, Paus Benediktus XVI, dan Paus Fransiskus;
- ❖ *Codex Iuris Canonici* (Kitab Hukum Kanonik) 1983, khususnya kanon 204 – 231.

Semua ketentuan yang ada di dalam berbagai undang-undang, peraturan, dan Ajaran Sosial Gereja yang relevan dengan pengaturan pokok Yayasan hendaknya dituangkan ke dalam Anggaran Dasar Yayasan. Anggaran Dasar Yayasan dibuat dengan memperhatikan bentuk anggaran dasar standar yang dikeluarkan oleh Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia (Kemenkumham). Hal-hal yang belum atau belum cukup diatur di dalam Anggaran Dasar, hendaknya diatur di dalam Anggaran Rumah Tangga. Hal-hal yang belum atau belum cukup diatur dalam Anggaran Rumah Tangga, diatur dalam peraturan, ketentuan, atau keputusan Yayasan.

## **BAB V**

# **PRINSIP-PRINSIP TATA KELOLA**

Ada lima prinsip pokok tata kelola yang perlu dipegang dan dijadikan pedoman untuk pengelolaan Yayasan, yaitu: transparansi, akuntabilitas, keadilan, responsibilitas, dan kemandirian.

### **1. Transparansi**

Prinsip transparansi dapat diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai Yayasan. Transparansi mensyaratkan ketersediaan informasi dan data yang cukup, jelas, akurat, dan tepat waktu mengenai Yayasan bagi pihak-pihak yang berhak mengetahui. Kadang-kadang prinsip ini disebut 'pengungkapan dan transparansi' (*disclosure and transparency*). Transparansi menimbulkan gairah para pengampu kepentingan untuk ikut berpartisipasi di dalam proses pengambilan keputusan.

### **2. Akuntabilitas**

Prinsip akuntabilitas adalah prinsip yang menekankan kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pelaksanaan serta pertanggungjawaban organ Yayasan sehingga pengelolaan Yayasan terlaksana secara efektif. Prinsip ini memerlukan

pertanggungjawaban yang jelas, yaitu: siapa bertanggung jawab kepada siapa dan terhadap apa. Kejelasan tanggung jawab meliputi hal-hal antara lain: tugas dan wewenang, batas tanggung jawab, waktu dan cara memberikan pertanggungjawaban. Semua hal tersebut harus diatur secara tertulis. Pertanggungjawaban perlu ditunjang dengan audit, baik audit internal maupun audit eksternal.

### **3. Keadilan**

Prinsip keadilan, atau kadang-kadang disebut prinsip kesetaraan dan kewajaran, dapat diartikan sebagai perlakuan yang adil dan setara didalam memenuhi hak-hak semua pengampu kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian, peraturan perundangan yang berlaku, dan kewajaran perolehan hak. Hak yang dimaksud di sini dapat berupa informasi yang jelas, akurat, dan tepat waktu; fasilitas tertentu; gaji dan imbalan yang adil dan jelas pengaturannya; pembayaran atas jasa; dan sebagainya.

Prinsip keadilan harus diperhatikan dan diterapkan oleh Yayasan terhadap pengampu kepentingan, juga sebaliknya oleh pihak pengampu kepentingan terhadap Yayasan. Prinsip keadilan berlaku pula didalam pemenuhan hak dan kewajiban yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Salah satu perwujudan dari prinsip keadilan adalah prinsip subsidiaritas.

#### **4. Responsibilitas**

Prinsip responsibilitas atau pertanggungjawaban menuntut kesesuaian dan kepatuhan didalam pengelolaan Yayasan terhadap prinsip lembaga yang sehat serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip akuntabilitas menekankan pertanggungjawaban secara internal, prinsip responsibilitas menekankan pertanggungjawaban secara eksternal, yaitu pertanggungjawaban kepada lingkungan, masyarakat sekitar, pemerintah, dan konsumen. Tanggung jawab ini mencakup tanggung jawab hukum dan sosial.

#### **5. Kemandirian**

Prinsip kemandirian adalah prinsip pengelolaan Yayasan secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip lembaga yang sehat. Kemandirian menjamin objektivitas dalam pengambilan keputusan.

Aplikasi konkret kelima prinsip tersebut tercermin di dalam berbagai mekanisme tata kelola yang akan dijelaskan di dalam bab-bab selanjutnya.

## **BAB VI**

# **STRUKTUR TATA KELOLA**

### **1. Organ Yayasan**

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004, organ Yayasan terdiri atas pembina, pengurus, dan pengawas. Tugas, tanggung jawab, dan wewenang setiap organ dijelaskan di dalam bagian-bagian berikut ini.

#### **a. Pembina**

Organ Pembina diciptakan untuk mengantikan pendiri Yayasan yang pada suatu waktu dapat tidak ada sama sekali karena meninggal dunia atau mengundurkan diri. Pembina adalah organ Yayasan yang mempunyai kewenangan yang tidak diserahkan kepada Pengurus atau Pengawas.

Kewenangan Pembina meliputi:

- 1) pengambilan putusan mengenai pengubahan Anggaran Dasar Yayasan;
- 2) pengangkatan dan pemberhentian anggota pengurus dan anggota pengawas;
- 3) penetapan kebijakan umum Yayasan berdasarkan Anggaran Dasar Yayasan;
- 4) pengesahan program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan;

- 5) penetapan putusan mengenai penggabungan atau pembubaran Yayasan;
- 6) pengesahan laporan tahunan; dan
- 7) penunjukan likuidator dalam hal Yayasan dibubarkan.

### **b. Pengurus**

Pengurus adalah organ Yayasan yang melaksanakan kepengurusan Yayasan. Berikut ini adalah berbagai tugas dan tanggung jawab Pengurus:

- 1) Pengurus bertanggung jawab penuh atas kepengurusan Yayasan untuk mencapai tujuan Yayasan;
- 2) Pengurus wajib menyusun program kerja dan rancangan anggaran tahunan Yayasan untuk disahkan oleh Pembina;
- 3) Pengurus wajib memberikan penjelasan tentang segala hal yang ditanyakan oleh Pengawas;
- 4) Setiap anggota Pengurus wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugasnya dengan mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 5) Pengurus berhak mewakili Yayasan di dalam dan di luar pengadilan tentang segala hal dan dalam segala kejadian, dengan pembatasan-pembatasan berikut:
  - a. hak mewakili Yayasan tidak berlaku dalam hal terjadi perkara di depan pengadilan antara Yayasan dan anggota Pengurus yang bersangkutan;
  - b. hak mewakili Yayasan tidak berlaku dalam hal anggota Pengurus yang bersangkutan mempunyai kepentingan yang bertentangan dengan kepentingan Yayasan;

- c. Pengurus tidak berhak mengikat Yayasan sebagai penjamin utang;
- d. Pengurus tidak berhak mengalihkan harta tidak bergerak Yayasan;
- e. Pengurus tidak berhak membebani kekayaan Yayasan untuk kepentingan pihak lain;
- f. Pengurus tidak berhak mengadakan perjanjian dengan organisasi yang terafiliasi dengan Yayasan, Pembina, Pengurus, dan/atau Pengawas yayasan, atau seseorang yang bekerja pada Yayasan;
- g. Perbuatan Pengurus sebagaimana diatur dalam butir 5.a sampai dengan butir 5.f harus mendapat persetujuan dari Pembina.

### **c. Pengawas**

Pengawas adalah organ Yayasan yang bertugas melakukan pengawasan dan memberi nasihat kepada Pengurus dalam menjalankan kegiatan Yayasan.

Tugas dan wewenang Pengawas adalah sebagai berikut:

- 1) Pengawas Yayasan wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas pengawasan untuk kepentingan Yayasan;
- 2) Pengawas bertugas menilai dan mengevaluasi program kerja Pengurus dalam hal kesesuaianya dengan visi, misi, dan rencana strategis Yayasan;
- 3) Ketua Pengawas dan satu anggota Pengawas berwenang bertindak untuk dan atas nama Pengawas;
- 4) Pengawas berwenang:

- 4.1 memasuki bangunan, halaman, atau tempat lain yang dipergunakan Yayasan;
  - 4.2 memeriksa dokumen;
  - 4.3 memeriksa pembukuan dan mencocokkannya dengan uang kas;
  - 4.4 mengetahui segala tindakan yang telah dijalankan oleh Pengurus;
  - 4.5 memberikan peringatan kepada Pengurus.
- 5) Pengawas dapat memberhentikan untuk sementara 1 (satu) orang Pengurus atau lebih, jika anggota Pengurus tersebut bertindak bertentangan dengan Anggaran Dasar dan/atau peraturan perundang-undangan yang berlaku;
  - 6) Pemberhentian sementara itu harus diberitahukan secara tertulis kepada yang bersangkutan disertai alasannya;
  - 7) Dalam jangka waktu tujuh hari terhitung sejak tanggal pemberhentian sementara itu, Pengawas diwajibkan untuk melaporkan secara tertulis pemberhentian tersebut kepada Pembina;
  - 8) Dalam jangka waktu tujuh hari terhitung sejak tanggal laporan itu diterima Pembina sebagaimana disebut dalam butir 7), maka Pembina wajib memanggil anggota Pengurus yang bersangkutan untuk diberi kesempatan membela diri;
  - 9) Dalam jangka waktu tujuh hari sejak tanggal pembelaan diri yang disebut dalam butir 8), Pembina dengan putusan rapat Pembina wajib mencabut putusan pemberhentian sementara; atau memberhentikan anggota Pengurus yang bersangkutan;
  - 10) Apabila Pembina tidak melaksanakan ketentuan yang disebut dalam butir 8) dan 9) maka pemberhentian

sementara batal demi hukum, dan yang bersangkutan menjabat kembali jabatannya semula;

11) Apabila seluruh Pengurus diberhentikan sementara, maka untuk sementara Pengawas mengurus Yayasan.

## 2. Peta Organisasi

Hubungan antar organ Yayasan serta antara Yayasan dan Perguruan Tinggi dilukiskan di dalam sebuah peta organisasi yang disusun oleh Yayasan. Contoh: Gambar 7.1 Peta Organisasi Yayasan.

GAMBAR 7.1. ORGANISASI YAYASAN



Di dalam peta tersebut terlihat jelas bahwa:

- ❖ Pengurus Yayasan bertanggung jawab kepada Pembina Yayasan;

- ❖ Pengawas Yayasan mengawasi Pengurus Yayasan dan bertanggung jawab kepada Pembina Yayasan;
- ❖ Rektor Universitas/Ketua Sekolah Tinggi bertanggung jawab kepada Pengurus Yayasan.

### **3. Komisi dalam organisasi Yayasan**

Apabila membutuhkan, Pengurus dapat membentuk komisi. Tugas komisi adalah membantu Pengurus dalam memikirkan dan merencanakan mengenai suatu hal, misalnya komisi pendidikan, komisi penggalangan dana, komisi pembangunan, dan sebagainya. Komisi pada hakekatnya bersifat tetap. Apabila bersifat tidak tetap, disebut Panitia atau Tim *ad hoc*.

### **4. Komite dalam organisasi Yayasan**

Pengawas dapat membentuk sedikit-dikitnya tiga komite penunjang, yakni: Komite Audit, Komite Remunerasi, dan Komite Nominasi. Komite membantu Pengawas di dalam pelaksanaan tugasnya.

Komite Audit membantu Pengawas Yayasan memastikan komunikasi yang efektif dalam proses internal audit bekerja sama dengan Satuan Pengendalian Internal (SPI) yang bertanggung jawab kepada Ketua Pengurus Yayasan, mulai dari penyusunan strategi, penilaian resiko, perencanaan audit, hingga pelaksanaan audit, tanpa mengorbankan asas kerahasiaan. Komite Audit juga memberikan kepada Pengawas Yayasan pertimbangan-pertimbangan untuk

menetapkan auditor eksternal, antara lain mengenai proses tender, kinerja auditor eksternal, besaran *fee*, dan usulan rekomendasinya.

Komite Remunerasi memberikan rekomendasi kepada Pengawas Yayasan mengenai struktur remunerasi, kebijakan atas remunerasi, dan besaran remunerasi. Komite Remunerasi membantu Pengawas Yayasan melakukan penilaian kinerja dan kesesuaian remunerasi yang diterima oleh anggota-anggota organ Yayasan dan pimpinan unit karyanya.

Komite Nominasi memberikan rekomendasi kepada Pengawas Yayasan mengenai komposisi jabatan organ Yayasan, kebijakan dan kriteria yang dibutuhkan dalam proses nominasi, dan mengenai kebijakan evaluasi kinerja bagi organ Yayasan. Komite Nominasi membantu Pengawas Yayasan melakukan penilaian kinerja anggota organ Yayasan berdasarkan tolok ukur yang telah disusun sebagai bahan evaluasi; memberikan rekomendasi kepada Pengawas Yayasan mengenai program pengembangan kemampuan anggota organ Yayasan; memberikan usulan calon yang memenuhi syarat sebagai anggota organ Yayasan.

## **5. Auditor internal (Satuan Pengendalian Internal)**

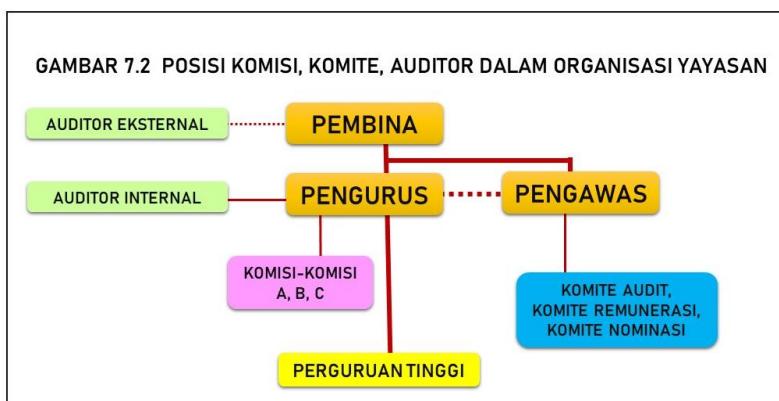
Auditor internal adalah bagian yang membantu pimpinan Yayasan dalam melakukan audit keuangan dan audit operasional. Auditor internal bertanggung jawab langsung

kepada Ketua Pengurus Yayasan. Auditor internal bekerja sama dengan Komite Audit yang dibentuk oleh Pengawas.

## 6. Auditor Eksternal

Auditor eksternal diseleksi oleh Komite Audit, dan diusulkan kepada Pembina. Auditor eksternal ditetapkan oleh Pembina di dalam rapat tahunan/rapat pertanggungjawaban Pengurus kepada Pembina. Pembina dapat juga mendelegasikan penetapan auditor eksternal kepada Pengawas. Pendeklasian penetapan auditor eksternal harus dinyatakan di dalam keputusan rapat tahunan/rapat pertanggungjawaban, atau dinyatakan di dalam anggaran rumah tangga Yayasan.

Posisi komisi, komite, dan auditor internal – auditor eksternal di dalam organisasi Yayasan terlihat pada Gambar 7.2.



## 7. Pengaturan Struktur Lebih Lanjut

Di dalam Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga (AD-ART), pengaturan lebih lanjut mengenai tugas, tanggung jawab, dan wewenang Pembina, Pengurus, dan Pengawas, serta hal-hal lain yang terkait, perlu diatur dengan lebih lengkap. Demikian pula tugas, tanggung jawab, dan wewenang Ketua, Sekretaris, dan Bendahara setiap organ Yayasan perlu diatur secara lengkap di dalam AD-ART.

Hal-hal yang perlu diatur lebih lengkap, antara lain:

a. Keanggotaan:	<ul style="list-style-type: none"><li>i. Jumlah anggota</li><li>ii. Komposisi anggota</li><li>iii. Persyaratan keanggotaan</li><li>iv. Masa bakti</li><li>v. Cara pemilihan, pengangkatan, dan pemberhentian</li><li>vi. Pemberian honorarium untuk yang bekerja purna waktu</li><li>vii. Penggantian biaya</li></ul>
b. Rapat dan prosedur rapat:	<ul style="list-style-type: none"><li>i. Jenis rapat</li><li>ii. Frekuensi rapat</li><li>iii. Kuorum rapat</li><li>iv. Peserta dan hak ikut rapat</li><li>v. Cara pengambilan keputusan rapat</li><li>vi. Notula rapat</li></ul>
c. Tugas dan wewenang:	<ul style="list-style-type: none"><li>i. Tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih terinci</li><li>ii. Laporan tahunan</li><li>iii. Laporan akhir masa bakti</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>iv. Hubungan antara Pembina, Pengurus, dan Pengawas</li><li>v. Pendidikan dan pelatihan</li><li>vi. Hal-hal yang boleh atau tidak boleh dilakukan</li></ul>
--	---

## **8. Pimpinan Yayasan**

Di antara ketiga organ Yayasan yang telah disebutkan pada No. 1 Bab ini, dalam pengertian praktis sehari-hari yang disebut sebagai pimpinan Yayasan adalah Pengurus Yayasan. Hal ini berdasar pada tugas dan wewenang Pengurus yang mencakup penyelenggaraan dan manajemen.

## **9. Penyusunan Organisasi Yayasan**

Organisasi Yayasan sepanjang diatur oleh undang-undang tentang Yayasan, bersifat mengikat. Di luar itu, dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan dan tradisi Yayasan masing-masing.

## **BAB VII**

# **MEKANISME TATA KELOLA**

Uraian di dalam Bab VII ini menjelaskan unsur-unsur pokok dari mekanisme tata kelola yang dijalankan oleh Yayasan.

### **1. Tanggung Jawab Umum Pimpinan**

Yayasan anggota APTIK adalah badan hukum yang mempunyai misi umum menyelenggarakan Perguruan Tinggi dengan tridharmanya, yaitu pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Pimpinan Yayasan dengan demikian bertanggung jawab atas pelaksanaan misi umum tersebut secara efektif dan efisien.

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab pimpinan Yayasan secara jelas dan lengkap harus tercantum dalam anggaran dasarnya, yang sesuai dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 tentang Yayasan.

Para anggota pimpinan Yayasan harus menunjukkan perilaku-perilaku tertentu di dalam proses kepengurusan dan kepemimpinan Yayasan, seperti: mengajukan pertanyaan secara cerdas, melakukan perdebatan secara konstruktif, mengajukan keberatan secara tepat, mengambil keputusan secara objektif dan tidak memihak, serta mendengarkan

pendapat anggota pimpinan lain dengan kepekaan, baik di dalam maupun di luar rapat.

## **2. Perilaku Benar dan Layak**

Pimpinan Yayasan diberi kepercayaan untuk mengelola sejumlah kekayaan yang diperoleh dari berbagai sumber, sehingga karena itu mempunyai kewajiban khusus untuk melaksanakan tugasnya berdasarkan tata kelola Yayasan dengan standar tertinggi. Unsur didalam kewajiban khusus ini termasuk integritas dan objektivitas dalam pelaksanaan tugas Yayasan, dan penerapan prinsip transparansi secara proporsional dalam pengambilan keputusan.

## **3. Rencana Strategis**

Agar mampu melaksanakan tugasnya, Pimpinan Yayasan perlu membuat perencanaan strategis berjangka panjang. Rencana strategis ialah rencana yang menyangkut dan menjamin kelangsungan hidup dan pengembangan Yayasan, oleh karena itu harus bersifat jangka panjang.

Rencana strategis meliputi tujuan jangka panjang, strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan kebijakan untuk mendukung strategi tersebut. Rencana jangka panjang tersebut perlu ditunjang rencana jangka pendek berupa program tahunan, anggaran tahunan untuk menunjang program, dan prosedur yang diperlukan. Akhirnya rencana strategis memerlukan evaluasi dan pengawasan kinerja. Inisiatif, kendali, dan pimpinan perencanaan strategis selalu

bersifat *top down*, meskipun dalam penyusunannya para pejabat kunci selalu perlu diikutsertakan.

#### **4. Tata Aturan**

Prinsip transparansi dan akuntabilitas memerlukan suatu tata aturan untuk setiap hal penting dalam yayasan yang menyangkut pelaksanaan tugas. Hal yang penting dalam pelaksanaan tugas diatur dalam aturan yang dibuat secara jelas, tertulis, dan disampaikan kepada semua pihak yang terkait. Aturan tertulis ini menyangkut, tetapi tidak hanya terbatas pada, hal sebagai berikut: peraturan karyawan, peraturan keuangan, penjelasan tugas (*job description*), kewenangan pengambilan keputusan, kewenangan pengeluaran uang, prosedur pembelian barang/jasa, prosedur penghapusan/penyisihan aset, dan sebagainya.

#### **5. Manajemen Keuangan**

Pimpinan yayasan bertanggung jawab atas manajemen keuangan yang meliputi antara lain penyusunan anggaran tahunan, pembukuan, pembuatan laporan posisi keuangan (neraca), pembuatan laporan aktivitas, pembuatan laporan arus kas, pemeliharaan likuiditas dan solvabilitas yang sehat, penggunaan dana secara efektif dan efisien, dan sebagainya.

Untuk menunjang tanggung jawab tersebut, perlu disusun kebijakan dan prosedur keuangan secara tertulis mengenai penanaman atau penyertaan modal, otorisasi pengeluaran uang, pembuatan anggaran, dan sebagainya.

Setiap akhir tahun buku perlu dilakukan audit oleh akuntan publik dan diusahakan untuk memperoleh penilaian wajar tanpa catatan.

Untuk perkembangan jangka panjang, Yayasan dianjurkan untuk mulai sedikit demi sedikit, apabila memungkinkan, memupuk dana abadi dari berbagai sumber yang ada.

Pimpinan Yayasan wajib membuat laporan keuangan tahunan yang disusun sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 jo Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 Tentang Yayasan pasal 52 ayat (1) dan (2), ikhtisar laporan keuangan Yayasan diumumkan pada papan pengumuman di kantor Yayasan, dan apabila a) memperoleh bantuan Negara, bantuan luar negeri, atau pihak lain sebesar Rp 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) atau lebih, atau b) mempunyai kekayaan sebesar Rp 20.000.000.000,- (dua puluh miliar rupiah) atau lebih, wajib diumumkan dalam surat kabar.

Prinsip investasi yang harus diperhatikan sikap hati-hati (keamanan: tidak mengambil risiko yang terlalu besar dari yang wajar, keuntungan: hindari margin keuntungan yang jauh lebih tinggi dari yang wajar; likuiditas: mudah dicairkan ketika dibutuhkan - perlu anggaran *cash inflows* dan *cash outflows*; tujuan: untuk melindungi nilai modal dan mendapat keuntungan yang adil; hindari cara-cara yang

spekulatif dan tidak biasa; jika diperlukan utang: perlu dilakukan penghitungan yang masak: besar bunga, jaminan, jangka waktu).

Ketentuan tentang kewajiban pemberian Imbalan Pascakerja yang wajib dipenuhi Yayasan dan pembentukan cadangan untuk memenuhi ketentuan tersebut.

Pengelolaan surplus selama maksimum empat (4) tahun yang dibebaskan pajak perlu diatur penggunaan dan pencatatannya secara tepat.

## **6. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pimpinan Yayasan bertanggung jawab atas kebijakan sumber daya manusia, yang meliputi antara lain: rekrutmen, pelatihan, perkembangan karier, penggajian dan persyaratan kerja, keselamatan dan kesehatan kerja, jaminan hari tua.

Peraturan yang menyangkut hak dan kewajiban Yayasan maupun karyawan disusun dalam Peraturan Yayasan (*catatan: istilah umum Peraturan Perusahaan*) yang dibuat secara tertulis, jelas, dan adil. Dalam penyusunan peraturan ini, wakil dari karyawan perlu diikutsertakan dan diberikan kesempatan memberikan usul-usul. Peraturan ini perlu disahkan oleh Departemen Tenaga Kerja setempat. Wakil karyawan bukan dari serikat buruh karyawan, melainkan dari seseorang atau beberapa orang yang mewakili kepentingan karyawan. Wakil karyawan dapat dari organisasi yang

dibentuk karyawan seperti Ikatan Karyawan, Keluarga Karyawan, dan sejenisnya.

Peraturan Yayasan berisi antara lain: klasifikasi karyawan, pengangkatan karyawan, penempatan karyawan, pemindahan/mutasi karyawan, pemutusan hubungan kerja, struktur jenjang karyawan, kenaikan jenjang karyawan, sistem penggajian, jaminan pemeliharaan kesehatan, tunjangan hari raya, pengembangan karyawan, waktu kerja, kerja lembur, tugas dan kewajiban karyawan, larangan bagi karyawan, cuti, pelanggaran dan sanksi, pesangon/jasa/ganti kerugian, penghargaan, penilaian pelaksanaan pekerjaan, dan penyelesaian keluhan karyawan.

Setiap karyawan diikutsertakan dalam program pensiun, dan sesuai dengan Undang-Undang Nomor 3 Tahun 1992 Tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja pasal 4 ayat (1), setiap karyawan juga diikutsertakan di dalam program jaminan sosial ketenagakerjaan.

Honorarium dan fasilitas untuk Pengurus Yayasan yang bekerja secara langsung dan purna waktu dan penggantian biaya untuk organ Yayasan perlu diatur dalam aturan tertulis dan disahkan oleh rapat Pembina.

## **7. Manajemen Aset**

Manajemen aset adalah pengelolaan aset (kekayaan) Yayasan yang berupa kekayaan likuid (*liquid asset*), kekayaan bergerak (*movable asset*), dan kekayaan tetap (*fixed asset*).

Untuk kekayaan likuid, pengelolaan ini meliputi pencatatan/pembukuan, penyediaan, dan efisiensi penempatan. Untuk kekayaan bergerak dan tetap, pengelolaan meliputi pengadaan, pencatatan, pembukuan, pemeliharaan, penggantian, alokasi, penghapusan (*write off*), penyisihan (*disposal*), dan sebagainya.

Manajemen aset adalah tanggung jawab pimpinan Yayasan dan pelaksanaannya didelegasikan pada petugas tertentu. Hak milik semua aset harus atas nama Yayasan, bukan atas nama perseorangan atau atas nama anggota Yayasan atau di luar Yayasan.

## **8. Manajemen Risiko**

Manajemen risiko adalah pengelolaan berbagai risiko yang mungkin dihadapi Yayasan dengan analisis identifikasi, evaluasi, penanganan, dan memonitor risiko. Cara penanganan dan penanggulangan dapat dilakukan dengan pengalihan, pengurangan, penyebaran, penghindaran, penutupan asuransi, kesediaan menerima risiko, dan sebagainya.

Setiap tindakan yang penting atau investasi besar perlu dilengkapi dengan analisis risiko seperti dijelaskan di atas. Dengan demikian, sebelum suatu tindakan penting atau investasi besar dilakukan, sudah diketahui kemungkinan risiko apa saja yang mungkin dihadapi dan bagaimana cara-cara untuk menanggulangi risiko tersebut, jika betul-betul terjadi.

Jenis risiko yang mungkin dihadapi antara lain adalah risiko keuangan, risiko pajak, risiko reputasi atau citra, risiko operasi, risiko pasar, risiko kredit, risiko tuntutan pengadilan, dan sebagainya. Risiko ini dapat timbul dari tindakan Yayasan atau tindakan badan yang ada di bawahnya, seperti perguruan tinggi.

Sistem dan praktik manajemen risiko berbeda antara satu dan lain entitas tergantung dari lingkup dan besarnya entitas, sifat dan jenis risiko yang dihadapi, tingkat kesediaan menanggung risiko, dan sebagainya.

Manajemen risiko adalah tanggung jawab pimpinan Yayasan, namun analisis risiko dapat dilakukan oleh suatu tim yang ditunjuknya. Tim ini melakukan analisis risiko dan memberikan rekomendasi alternatif mana yang dapat dipilih. Tugas pimpinan Yayasan adalah menentukan pilihan tindakan. Tugas penentuan pilihan dapat didelegasikan pada petugas yang lebih rendah dalam batas tertentu.

## **9. Manajemen Pengetahuan**

Manajemen Pengetahuan (*knowledge management*) adalah suatu proses melalui mana suatu organisasi menciptakan nilai dari aset intelektual dan aset berbasis pengetahuan yang mereka miliki dan kembangkan. Proses ini antara lain meliputi menciptakan pengetahuan baru, mengakses pengetahuan dari sumber eksternal, menyimpan pengetahuan dalam dokumen/*database*/perangkat lunak, menggunakan pengetahuan dalam proses/produk/jasa,

mentransfer pengetahuan ke pihak yang membutuhkan, menggunakan pengetahuan dalam proses pengambilan keputusan, memperlancar pengembangan pengetahuan melalui budaya dan insentif, serta mengukur nilai aset pengetahuan dan dampaknya pada manajemen pengetahuan.

## **10. Pendeklegasian Wewenang**

Pendeklegasian wewenang adalah manifestasi dari prinsip subsidiaritas yang merupakan bagian dari prinsip keadilan. Prinsip subsidiaritas mengatakan bahwa apa yang sudah dapat dilakukan dengan cukup baik oleh entitas yang lebih rendah hendaknya tidak dilakukan oleh entitas yang lebih tinggi.

Di samping dimensi etis dari pendeklegasian wewenang, dari segi manajemen, pendeklegasian wewenang memungkinkan proses pengambilan keputusan dapat terlaksana dengan lebih cepat sehingga kinerja dapat terlaksana dengan lebih efisien dan efektif. Dengan demikian, sedapat dan sejauh mungkin pendeklegasian wewenang diberikan, tanpa mengabaikan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## **11. Notula Rapat**

Setiap rapat perlu dibuatkan notula atau berita acara rapat (istilah yang digunakan oleh UU no 16/2001 jo UU no 28/2004 tentang Yayasan) yang berisi penjelasan singkat tetapi

lengkap mengenai acara rapat, tempat dan waktu rapat, nama peserta rapat, pencapaian kuorum, pembicaraan, dan keputusan rapat. Keputusan rapat merupakan hal yang mengikat dan perlu ditindak lanjuti.

Notula atau berita acara rapat disetujui peserta rapat, ditandatangani oleh pejabat sesuai dengan pengaturan dalam Anggaran Dasar, dan dibagikan pada seluruh anggota organ terkait.

## **12. Pelaporan**

Pembuatan laporan adalah salah satu manifestasi dari prinsip akuntabilitas. Laporan tertulis antara lain dibuat oleh Pengurus dan/atau Pengawas Yayasan mengenai kinerja tahunan dan kinerja selama masa bakti, atau oleh tim *ad hoc* atas penyelesaian suatu tugas tertentu.

Laporan tahunan Pengurus Yayasan dibuat sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004 Tentang Yayasan pasal 48 s/d pasal 52.

Setiap akhir masa bakti, Pengurus dan/atau Pengawas perlu membuat laporan akhir masa bakti. Laporan akhir masa bakti ini sekurang-kurangnya memuat sepuluh hal sebagai berikut :

- 1) pelaksanaan misi;
- 2) pencapaian visi;
- 3) perkembangan nilai aset;
- 4) perkembangan tata kelola;
- 5) hasil pemeriksaan akuntan publik;

- 6) neraca, perhitungan rugi laba, dan arus kas;
- 7) pelaksanaan rencana strategis;
- 8) pengubahan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga;
- 9) penggantian anggota pengurus/pengawas;
- 10) hal pokok dan penting lain yang terjadi atau dilakukan Pengurus/Pengawas dan saran-saran untuk kepengurusan yang akan datang.

### **13. Audit**

Sementara fungsi pengawasan adalah tanggung jawab pimpinan Yayasan, bagian audit internal dapat membantu pimpinan dalam memberikan penjelasan secara independen mengenai kecukupan dan efektivitas dari pelaksanaan manajemen secara umum, dan manajemen keuangan dan manajemen risiko secara khusus. Fungsi audit internal dilakukan oleh bagian audit yang tidak terlalu besar, tetapi mempunyai kewibawaan.

Untuk kelengkapan pengawasan dan pemenuhan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2001 Pasal 52 ayat (3) dan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2004, di samping audit internal, diperlukan juga audit eksternal. Untuk masalah keuangan, audit eksternal ini dilakukan oleh akuntan publik, yang melakukan audit untuk mengetahui apakah pembukuan keuangan Yayasan dilakukan sesuai dengan standar akuntansi keuangan yang berlaku.

Auditor eksternal ditunjuk oleh Pembina dengan kualifikasi dan syarat-syarat penugasan dan remunerasi yang ditentukan oleh Pengawas. Auditor eksternal yang ditunjuk memiliki lisensi yang disyaratkan Menteri Keuangan. Auditor eksternal tersebut harus melakukan audit yang layak dan akurat, serta memelihara independensi penuh dari anggota Pengurus, Pengawas, Pembina, dan pengampu kepentingan lain.

Baik auditor internal maupun auditor eksternal tidak boleh mengungkapkan, kecuali diharuskan oleh undang-undang, setiap informasi yang bersifat rahasia yang diperoleh ketika melakukan audit.

Pimpinan Yayasan bertugas menindak lanjuti hasil auditor internal dan auditor eksternal.

## **14. Pengukuran Kinerja**

Dari waktu ke waktu, sebaiknya setiap akhir tahun, dilakukan penilaian dan pengukuran kinerja Yayasan, untuk mengetahui seberapa jauh Pengurus Yayasan telah melaksanakan tugasnya dengan baik. Di mana mungkin, pengukuran kinerja dilakukan secara kuantitatif, agar mendapatkan ukuran kinerja yang lebih jelas dan objektif.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan berbagai cara dan alat manajemen yang ada, yang dipilih oleh pimpinan Yayasan. Salah satu cara yang dapat digunakan ialah dengan menggunakan *balanced score card*.

Dengan metode ini, pengukuran dilakukan dalam empat perspektif yang cukup lengkap, yaitu: perspektif mitra dan pemangku kepentingan; perspektif keuangan; perspektif proses internal; dan perspektif pertumbuhan.

## **15. Pengembangan ICT**

Penggunaan dan pengembangan ICT (*information and communication technology*), yaitu komputer dengan segala jaringannya, diperlukan oleh Yayasan tidak hanya untuk meningkatkan kinerja dan mempercepat proses pengambilan keputusan, tetapi juga untuk menjamin dan meningkatkan pengungkapan dan transparansi.

## **16. Transparansi kepada Mitra**

Mitra Perguruan Tinggi adalah juga mitra Yayasan yaitu mahasiswa, orang tua mahasiswa, dan pengguna lulusan perguruan tinggi. Dalam penerapan prinsip transparansi, para mahasiswa dan orang tua mahasiswa berhak mengetahui hal-hal berikut:

- 1) akreditasi setiap program studi;
- 2) seluruh biaya perkuliahan;
- 3) lama perkuliahan;
- 4) hak dan kewajiban mahasiswa;
- 5) jadwal dan persyaratan pendaftaran;
- 6) persyaratan kelulusan pendaftaran; dan
- 7) sanksi yang mungkin dikenakan kepada mahasiswa.

Keenam-belas unsur mekanisme tata kelola yang telah diuraikan berlaku baik untuk Yayasan yang mengelola hanya satu unit kegiatan, yaitu Perguruan Tinggi saja, maupun Yayasan yang mengelola lebih dari satu unit kegiatan.

## **BAB VIII**

# **KODE ETIK DAN KODE PERILAKU**

Setiap Yayasan hendaknya mempunyai kode etik dan kode perilaku sebagai norma moral yang berlaku dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Memiliki kode etik dan kode perilaku serta kepatuhan mengikutinya seyogyanya bukan sekadar terdorong oleh ketaatan pada hukum dan peraturan, melainkan melampaui itu, yaitu timbul dari kesadaran moral yang tinggi untuk menjadi manusia yang baik.

### **1. Visi dan Misi**

Visi dan misi Yayasan merupakan hal yang perlu dijelaskan terlebih dahulu sebelum merumuskan kode etik dan kode perilaku karena ada hubungan yang erat antara visi, misi, kode etik, dan kode perilaku.

Visi Yayasan adalah pandangan ke depan mengenai bentuk, kinerja, atau situasi Yayasan yang dicita-citakan. Misi Yayasan adalah pernyataan mengenai tugas pokok yang dilakukan Yayasan.

### **2. Kode Etik**

Kode etik (*code of ethics*) adalah seperangkat nilai moral aspiratif yang menuntun pelaksanaan tugas dan tanggung jawab. Kode etik juga merupakan pedoman prinsip dan nilai

moral yang mengendalikan perilaku Yayasan dan warganya. Kode etik memberikan pedoman dan justifikasi pada kode perilaku.

### **3. Kode Perilaku**

Kode perilaku (*code of conduct*) adalah seperangkat bentuk perwujudan kode etik dalam perilaku khusus dalam rangka pelaksanaan tugas dan aktivitas sehari-hari. Kode perilaku mencantumkan hal yang perlu dilakukan, atau tidak boleh dilakukan, mengenai kegiatan tertentu.

### **4. Hubungan Visi - Misi - Kode Etik - Kode Perilaku**

Dari uraian tersebut menjadi jelas bagaimana hubungan antara visi, misi, kode etik, dan kode perilaku. Kode etik adalah penjelasan bagaimana secara etis misi suatu Yayasan dilaksanakan menuju visi tertentu, yang dijelaskan lebih lanjut dalam tindakan konkret tertentu oleh kode perilaku.

### **5. Isi Kode Etik**

Setiap Yayasan merumuskan sendiri isi kode etiknya, yakni: nilai-nilai yang dianut, beserta dengan penjelasannya. Nilai adalah suatu norma, suatu pegangan, suatu prinsip hidup yang dianggap baik untuk dijadikan kaidah hidup, dan berharga untuk diperjuangkan.

Masing-masing Yayasan anggota APTIK menyusun kode etik yang memuat sekurang-kurangnya lima nilai berikut:

- 1) integritas;
- 2) rasa tanggung jawab;
- 3) kejujuran;
- 4) keadilan;
- 5) semangat melayani.

Contoh penjelasan tentang nilai yang dapat dicantumkan di dalam kode etik:

Integritas adalah sifat yang bercirikan keutuhan moral dan keteguhan pendirian serta kepribadian kuat yang diperlihatkan dalam segala situasi sehingga memperlihatkan dan memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kejujuran, kepercayaan, keberanian, dan dapat diandalkan.

## **6. Isi Kode Perilaku**

Kode perilaku merupakan pedoman sikap, tingkah laku, dan tindakan didalam melaksanakan tugas dan fungsi serta relasi sehari-hari di lingkungan Yayasan. Setiap Yayasan anggota APTIK menentukan sendiri kode perilaku beserta penjelasannya.

Kode perilaku Yayasan anggota APTIK memuat sikap, tingkah laku, dan tindakan yang terkait dengan:

- 1) kepatuhan pada hukum dan peraturan Yayasan;
- 2) penjagaan nama baik Yayasan;
- 3) kesetiaan kepada Yayasan;
- 4) peningkatan profesionalisme;
- 5) penggunaan sumber daya;

- 6) kecermatan dan ketelitian dalam pembukuan dan pelaporan keuangan;
- 7) penghindaran konflik kepentingan;
- 8) penjagaan kerahasiaan informasi;
- 9) pemberian hadiah dan uang (gratifikasi);
- 10) sumbangan dari perusahaan senjata, narkoba, rokok, dan perjudian;
- 11) pemeliharaan keselamatan dan kesehatan kerja;
- 12) pemeliharaan kepentingan umum;
- 13) perlindungan atas lingkungan;
- 14) keterlibatan dalam kegiatan politik;
- 15) hormat pada martabat dan hak asasi orang lain;
- 16) pengakuan kebinekaan;
- 17) kesusilaan;
- 18) kesetaraan jender;
- 19) hubungan dengan pemerintah;
- 20) hubungan dengan pimpinan Gereja Katolik;
- 21) hubungan dengan pengampu kepentingan lain.

Didalam kode perilaku perlu dijelaskan cara dan prosedur pelaporan pelanggaran, jenis sanksi atas pelanggaran, dan pihak yang berwenang memberikan sanksi atas pelanggaran.

## **7. Sosialisasi Kode Etik dan Kode Perilaku**

Keterangan mengenai kode etik dan kode perilaku harus tersedia bagi karyawan. Setiap karyawan harus pernah membaca dan mengetahui isi kode etik dan kode perilaku. Yayasan yang memiliki jaringan intranet perlu memasukkan kode etik dan kode perilaku ke dalamnya. Karyawan baru

perlu menandatangani pernyataan kepatuhan untuk mengikuti kode etik dan kode perilaku.

## **8. Nilai-nilai Katolik**

Sebagai Yayasan Katolik yang menyelenggarakan Perguruan Tinggi Katolik, Yayasan anggota APTIK perlu mengembangkan nilai-nilai Katolik yang khas yang cocok untuk kehidupan perguruan tinggi. Nilai Katolik ini dan penerapannya dalam perilaku konkret, perlu dimasukkan ke dalam kode etik dan kode perilaku.

Pengalaman berbagai lembaga, seperti perusahaan, asosiasi profesi, dan Gereja menunjukkan bahwa kode etik dan kode perilaku dapat dirumuskan secara terpisah, dapat pula dirumuskan sebagai satu kode. Berbagai istilah pun dapat digunakan, seperti: *code of ethics*, *code of conduct*, *statement of values*, *ethical policy*, *code of business practice*, *business ethics*, dan sebagainya.

## **BAB IX**

# **TUGAS UTAMA YAYASAN: MENYELENGGARAKAN PERGURUAN TINGGI**

Yayasan anggota APTIK adalah Yayasan Katolik yang menyelenggarakan perguruan tinggi, maka berbeda dari Yayasan pada umumnya. Oleh karena itu, tata kelola untuk Yayasan anggota APTIK, di samping mengikuti *best practice* tata kelola lembaga nirlaba pada umumnya, juga mempunyai kekhasan sesuai dengan kedua hakekat entitas tersebut.

### **1. Sebagai Yayasan Katolik**

Seperti telah disebut di bab-bab terdahulu, kekhasan Katolik dapat dilihat dari beberapa hal sebagai berikut:

- ❖ dalam struktur tata kelola: wali gereja/uskup setempat dapat menjadi ketua/anggota Pembina, atau Pelindung, atau jabatan lain;
- ❖ dalam kerangka hukum: Yayasan tunduk pada ajaran-ajaran dan aturan-aturan Gereja Katolik, seperti yang tercantum di dalam *Ex Corde Ecclesiae*, Ajaran Sosial Gereja, dan *Codex Iuris Canonici*;
- ❖ dalam kode etik dan kode perilaku: nilai-nilai Katolik diterapkan di dalam kode etik dan kode perilaku Yayasan.

## **2. Sebagai Penyelenggara Perguruan Tinggi**

Sebagai penyelenggara perguruan tinggi, Yayasan anggota APTIK perlu memperhatikan tiga hal berikut sebagai kekhasannya:

### **2.1 Hubungan antara Yayasan dan Perguruan Tinggi**

Yayasan adalah penyelenggara perguruan tinggi, dan perguruan tinggi adalah pengelola pendidikan tinggi. Perbedaan tugas, wewenang, dan tanggung jawab antara penyelenggara dan pengelola perlu dirumuskan dengan jelas dan tertulis agar tidak terjadi kesimpang-siuran, tumpang tindih, dan ketidak-jelasan.

### **2.2 Tugas, wewenang, dan tanggung jawab**

Tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang dimiliki perguruan tinggi haruslah dirumuskan sedemikian rupa sehingga perguruan tinggi memiliki kebebasan yang cukup untuk melaksanakan pekerjaannya sehari-hari sepenuhnya dengan kewibawaan.

### **2.3 Otonomi yang cukup**

Otonomi yang cukup diperlukan perguruan tinggi karena perguruan tinggi mempunyai tugas yang disebut tridharma, mencakup: pendidikan/pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Dalam pengertian yang lebih luas dan mendalam, hakekat perguruan tinggi memiliki

multi makna, yaitu sebagai pusat pendidikan tinggi, pusat penciptaan/pendalaman/pengembangan ilmu, pusat perubahan sosial, dan sebagai korporasi. Otonomi perguruan tinggi adalah kemandirian untuk mengelola sendiri lembaganya. Pemberian otonomi lebih besar adalah salah satu wujud dari prinsip subsidiaritas.

## **2.4 Pedoman Tata Kelola untuk Perguruan Tinggi**

Apabila dianggap perlu untuk melengkapi pedoman tata kelola Yayasan, dapat disusun pedoman tata kelola untuk perguruan tinggi. Sistem tata kelola Yayasan pada dasarnya berlaku pula untuk tata kelola perguruan tinggi. Tata kelola yang perlu dikembangkan lebih lanjut dan khusus berlaku di perguruan tinggi meliputi beberapa hal seperti: peraturan, prosedur, peta organisasi, dan kode perilaku.

## **3. Sebagai Yayasan yang Mandiri**

Masing-masing anggota APTIK adalah Yayasan yang mandiri, yang mempunyai kedaulatan, pengalaman dan tradisi tersendiri, juga mempunyai kekhasan masing-masing, terutama nilai-nilai Katolik yang telah ditetapkan sebagai keutamaan Yayasan (dan perguruan tingginya). Oleh karena itu, masing-masing anggota APTIK sebaiknya mengembangkan sendiri pedoman tata kelola Yayasan (dan perguruan tinggi) menuju pada *best practice* yang disajikan di dalam Pedoman ini.

#### **4. *Outside-in* dan *Inside-out***

Di dalam tata kelola Yayasan anggota APTIK, perlu diperhatikan bahwa struktur, sistem, dan peraturan yang bersifat mewajibkan dengan kriteria teknis ekonomis tertentu (*outside-in*), sejauh memungkinkan, perlu diselaraskan dengan keadaan, nilai, dan tradisi Yayasan. Sebaliknya, perlu diperhatikan bahwa sikap, perilaku, ekspresi tata nilai dari anggota Yayasan hendaknya berkembang secara sukarela dan mampu memengaruhi masyarakat (*inside-out*).



**ASOSIASI PERGURUAN TINGGI KATOLIK**  
d.a. UNIKA ATMA JAYA  
Jalan Jenderal Sudirman 51, Jakarta 12930

Asosiasi Perguruan Tinggi Katolik 

aptikindonesia 

APTIK Indonesia 

@APTIK\_Indonesia 

021 579 51407 

aptik.jakarta@gmail.com 

<https://aptik.or.id> 