Journal of Innovative and Creativity
Journal Homepage: https://joecy.org/index.php/joecy
e-mail: journaljoecy@gmail.com

Faculty of Education
University of Pahlawan Tuanku Tambusai
ISSN 2775-771X (Online)
ISSN 2962-570X (Printed)
6 (2) 2026, Page: 25674-25685

Transparansi Manajemen sebagai Penentu Keberlanjutan PTS: Studi Interpretatif pada Perguruan Tinggi Swasta

Arijo Isnoer Narjono

Prodi Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Lumajang, Lumajang

Corresponding Author:: Arijo Isnoer Narjono, e-mail: ariyoisnur@gmail.com

Published: Mei , 2026

ABSTRAK

Tujuan Penelitian: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan peran transparansi manajemen sebagai faktor penentu keberlanjutan Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Kajian ini berfokus pada bagaimana transparansi dipahami oleh berbagai aktor organisasi dan kontribusinya terhadap stabilitas finansial, kelembagaan, serta reputasi institusi.

Metode: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur (*systematic literature review*) yang bersifat interpretatif. Data bersumber dari literatur sekunder berupa artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, buku, serta laporan resmi dalam rentang waktu lima tahun terakhir. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis tematik untuk mengidentifikasi pola hubungan antar konsep.

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa transparansi manajemen dalam PTS mencakup tiga dimensi utama: keuangan, kebijakan, dan komunikasi organisasi. Ditemukan adanya perbedaan interpretasi transparansi antar aktor (pengelola, dosen, dan yayasan) yang dipengaruhi oleh kepentingan masing-masing. Namun secara kolektif, transparansi terbukti menjadi determinan utama dalam meningkatkan kualitas tata kelola, meminimalkan konflik internal, serta memperkuat legitimasi publik.

Kesimpulan: Transparansi manajemen bukan sekadar kewajiban administratif, melainkan strategi kunci untuk menjaga keberlanjutan PTS di tengah persaingan global. Implementasi transparansi yang efektif memerlukan sinergi antara pengelola, yayasan, dan pemerintah, serta dukungan teknologi informasi untuk memastikan akuntabilitas dan kepercayaan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Kata Kunci: Transparansi Manajemen, Tata Kelola Perguruan Tinggi, Keberlanjutan PTS, Studi Interpretatif.

ABSTRACT

Research Objective: This study aims to analyze and describe the role of management transparency as a determinant of the sustainability of Private Higher Education Institutions (PTS). The study focuses on how transparency is perceived by various organizational actors and its contribution to financial stability, institutional integrity, and institutional reputation.

Method: This study employs a qualitative approach using an interpretive systematic literature review method. Data were sourced from secondary literature, including reputable national and international journal articles, books, and official reports published within the last five years. The analysis technique used was thematic analysis to identify patterns of relationships between concepts.

Results: The results indicate that management transparency in Private Higher Education covers three main dimensions: financial, policy, and organizational communication. The study found differences in the interpretation of transparency among actors (management, lecturers, and foundations) influenced by their respective interests. However, collectively, transparency is proven to be a key determinant in improving governance quality, minimizing internal conflicts, and strengthening public legitimacy.

Conclusion: Management transparency is not merely an administrative obligation but a key strategy for maintaining the sustainability of Private Higher Education amidst global competition. Effective implementation of transparency requires synergy between management, foundations, and the government, supported by information technology to ensure accountability and the trust of all stakeholders.

Keywords: Management Transparency, Higher Education Governance, Private University Sustainability, Interpretative Study.

© The Author(s). 2021 Open Access This article is licensed under a Creative Commons Atibution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. To view a copy of this licence, visit http://creativecommons.org/licenses/by/4.0

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi swasta (PTS) memiliki peran strategis dalam memperluas akses pendidikan tinggi di Indonesia, terutama di tengah keterbatasan daya tampung perguruan tinggi negeri. Data dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi menunjukkan bahwa jumlah perguruan tinggi di Indonesia mencapai lebih dari 4.400 institusi, dengan sekitar 72% di antaranya merupakan PTS (Kemendikbudristek, 2024; PDDikti, 2024). Namun, kontribusi besar tersebut tidak selalu diiringi dengan kualitas tata kelola yang memadai. Laporan kinerja pendidikan tinggi menunjukkan adanya tren penurunan jumlah mahasiswa pada sebagian PTS serta meningkatnya jumlah perguruan tinggi yang mengalami pembinaan atau penonaktifan akibat permasalahan manajerial dan finansial (Kemendikbudristek, 2023; Siregar & Putra, 2024).

Data menunjukkan bahwa sebagian besar institusi pendidikan tinggi di Indonesia merupakan PTS, sehingga kontribusinya terhadap peningkatan angka partisipasi pendidikan tinggi sangat signifikan. Namun demikian, pertumbuhan kuantitas tersebut tidak selalu diiringi dengan kualitas tata kelola yang memadai. Dalam beberapa tahun terakhir, muncul fenomena meningkatnya jumlah PTS yang mengalami penurunan jumlah mahasiswa hingga menghadapi ancaman penutupan, yang menunjukkan adanya persoalan mendasar dalam manajemen internal institusi.

Dalam konteks tata kelola organisasi pendidikan tinggi, transparansi manajemen menjadi salah satu prinsip utama yang menentukan keberhasilan institusi. Transparansi tidak hanya berkaitan dengan keterbukaan informasi, tetapi juga mencakup kejelasan proses pengambilan keputusan dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya. Studi menunjukkan bahwa transparansi merupakan elemen penting dalam membangun kepercayaan publik dan legitimasi institusi pendidikan tinggi (Handayani & Yuhertiana, 2025). Tanpa transparansi, institusi akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan dukungan stakeholder, baik internal maupun eksternal.

Namun demikian, praktik transparansi dalam pengelolaan PTS masih menghadapi berbagai kendala. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa lemahnya transparansi seringkali berkaitan dengan konflik internal organisasi, ketidakjelasan pengelolaan keuangan, serta rendahnya akuntabilitas manajerial. Dalam konteks tata kelola publik di Indonesia, transparansi yang tidak diimbangi dengan integritas dan akuntabilitas justru dapat memperlemah kepercayaan publik terhadap institusi (Rahmah Hanifa et al., 2026). Hal ini menunjukkan bahwa transparansi bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga berkaitan dengan budaya organisasi dan etika pengelolaan.

Dalam perspektif good governance, transparansi merupakan salah satu pilar utama yang tidak dapat dipisahkan dari prinsip akuntabilitas, responsibilitas, dan keadilan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa transparansi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja tata kelola perguruan tinggi (Sulila, 2023). Dengan demikian, transparansi tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai faktor yang meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Lebih lanjut, transparansi manajemen memiliki hubungan yang erat dengan keberlanjutan institusi. Keberlanjutan PTS tidak hanya diukur dari aspek finansial, tetapi juga mencakup stabilitas kelembagaan, kualitas akademik, dan reputasi institusi. Literatur menunjukkan bahwa tata kelola yang baik, termasuk transparansi, merupakan faktor kunci dalam menjaga kualitas dan keberlanjutan pendidikan tinggi di tengah persaingan global (Hussen & Onia, 2024). Transparansi memungkinkan institusi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan serta meningkatkan daya saing.

Dari sudut pandang teori, hubungan antara transparansi dan keberlanjutan dapat dijelaskan melalui berbagai pendekatan. Agency theory menekankan bahwa transparansi dapat mengurangi asimetri informasi antara pengelola dan pemilik, sehingga meminimalkan konflik kepentingan. Sementara itu, stakeholder theory menyoroti pentingnya transparansi dalam memenuhi kebutuhan informasi berbagai pihak yang berkepentingan. Dalam konteks pendidikan tinggi, keterbukaan informasi publik juga menjadi bagian dari implementasi tata kelola yang demokratis dan partisipatif (Iswantoro et al., 2025).

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian mengenai transparansi dalam pendidikan tinggi masih didominasi oleh pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengukuran tingkat transparansi atau pengaruhnya terhadap kinerja organisasi. Pendekatan ini cenderung mengabaikan dimensi subjektif dan kontekstual dari transparansi. Padahal, transparansi dalam organisasi seringkali dimaknai secara berbeda oleh setiap aktor, tergantung pada pengalaman, posisi, dan kepentingannya dalam struktur organisasi.

Selain itu, literatur juga menunjukkan bahwa penerapan transparansi di banyak institusi pendidikan seringkali bersifat formalitas dan belum terintegrasi dalam budaya organisasi. Prinsip transparansi sering hanya diterapkan sebagai kewajiban administratif, tanpa diikuti dengan praktik nyata yang mendukung keterbukaan dan partisipasi (Siregar & Putra, 2024). Kondisi ini menyebabkan kesenjangan antara kebijakan dan implementasi, yang pada akhirnya menghambat efektivitas tata kelola.

Oleh karena itu, diperlukan pendekatan kualitatif berbasis literature review dengan perspektif interpretatif untuk menggali makna transparansi secara lebih mendalam. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mensintesis berbagai temuan empiris dan teoretis, serta menginterpretasikan bagaimana transparansi dipahami dan dipraktikkan dalam konteks PTS. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan gambaran umum, tetapi juga pemahaman yang lebih kontekstual dan komprehensif.

Melalui kajian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai pentingnya transparansi dalam tata kelola PTS, serta kontribusinya terhadap keberlanjutan institusi. Selain itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan rekomendasi praktis bagi pengelola PTS dan pemangku kebijakan dalam merancang strategi tata kelola yang lebih transparan dan berkelanjutan.

Pada akhirnya, transparansi manajemen tidak hanya menjadi tuntutan normatif dalam tata kelola organisasi, tetapi juga merupakan kebutuhan strategis dalam menghadapi persaingan dan dinamika lingkungan pendidikan tinggi. Tanpa transparansi yang memadai, PTS berisiko kehilangan kepercayaan publik dan menghadapi krisis keberlanjutan. Oleh karena itu, penguatan transparansi harus menjadi prioritas utama dalam upaya menjaga eksistensi dan daya saing perguruan tinggi swasta di masa depan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode literature review yang bersifat interpretatif. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami dan menginterpretasikan makna transparansi manajemen dalam konteks keberlanjutan perguruan tinggi swasta (PTS), bukan sekadar menguji hubungan antar variabel secara kuantitatif. Dalam kajian pendidikan tinggi, pendekatan kualitatif interpretatif dinilai mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena tata kelola organisasi yang kompleks dan kontekstual (Onia, 2025).

Metode literature review yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada pendekatan *systematic literature review* (SLR) yang dikombinasikan dengan *narrative synthesis*. SLR merupakan metode yang sistematis, transparan, dan replikatif dalam mengidentifikasi serta mensintesis hasil penelitian terdahulu, sehingga sangat relevan dalam mendukung evidence-based research di bidang pendidikan (Sammu et al., 2025). Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk tidak hanya mengumpulkan literatur, tetapi juga melakukan evaluasi kritis terhadap kualitas dan relevansi setiap sumber.

Dalam konteks penelitian pendidikan tinggi, SLR dipahami sebagai proses metodologis yang terdiri dari beberapa tahapan utama, yaitu perumusan pertanyaan penelitian, pencarian literatur, seleksi studi, evaluasi kualitas, ekstraksi data, serta sintesis hasil (Mifsud & Wilkins, 2025). Selain itu, pendekatan ini juga menekankan pentingnya transparansi dan replikasi dalam setiap tahapan penelitian, sehingga hasil kajian dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Sumber data dalam penelitian ini berasal dari literatur sekunder yang meliputi artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, prosiding ilmiah, buku akademik, serta laporan resmi lembaga pemerintah dan organisasi internasional. Penelusuran literatur dilakukan melalui berbagai basis data akademik seperti Google Scholar, Scopus, dan SINTA. Praktik ini sejalan dengan studi *scoping review*

dalam pendidikan tinggi yang menekankan penggunaan berbagai sumber database untuk memperoleh cakupan literatur yang komprehensif (Guil & Rubio, 2025).

Proses pengumpulan data dilakukan melalui teknik penelusuran literatur dengan menggunakan kata kunci yang relevan, seperti "transparansi manajemen", "*good governance*", "*higher education governance",* dan *"private university sustainability*". Selain itu, teknik *snowballing* juga digunakan untuk menelusuri referensi tambahan dari artikel yang telah dipilih. Strategi ini merupakan praktik umum dalam SLR untuk memastikan kelengkapan data dan mengurangi bias seleksi (Sammu et al., 2025).

Dalam proses seleksi literatur, penelitian ini menerapkan kriteria inklusi dan eksklusi yang ketat. Kriteria inklusi meliputi artikel yang relevan dengan topik transparansi dan tata kelola pendidikan tinggi, dipublikasikan dalam jurnal bereputasi, serta berada dalam rentang waktu lima tahun terakhir. Sementara itu, kriteria eksklusi mencakup artikel yang tidak memiliki kejelasan metodologi atau tidak melalui proses peer review. Pendekatan ini sesuai dengan pedoman PRISMA yang menekankan pentingnya transparansi dan konsistensi dalam proses seleksi literatur (Zawacki-Richter et al., 2020).

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis tematik (thematic analysis) yang dipadukan dengan pendekatan interpretatif. Analisis tematik dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu pengkodean awal, pengelompokan tema, dan interpretasi makna dari setiap kategori yang terbentuk. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk mengidentifikasi pola hubungan antar konsep serta menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap fenomena yang dikaji (Mujiburrahman et al., 2025).

Selain itu, penelitian ini juga menggunakan teknik *narrative synthesis* untuk menyusun hasil kajian secara sistematis dan argumentatif. Teknik ini bertujuan untuk mengintegrasikan berbagai temuan penelitian ke dalam suatu narasi yang koheren, sehingga menghasilkan pemahaman yang komprehensif mengenai peran transparansi manajemen dalam keberlanjutan PTS. Dalam literatur metodologi, narrative synthesis dianggap sebagai pendekatan yang efektif untuk menggabungkan temuan dari berbagai studi yang memiliki heterogenitas tinggi (Siregar & Putra, 2024).

Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan beberapa strategi validasi, antara lain triangulasi sumber, evaluasi kualitas literatur, serta audit trail. Triangulasi dilakukan dengan membandingkan temuan dari berbagai sumber yang berbeda, sedangkan audit trail dilakukan melalui pencatatan sistematis terhadap seluruh proses penelitian. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip kualitas dalam penelitian kualitatif yang menekankan transparansi, konsistensi, dan kredibilitas hasil penelitian (Onia, 2025).

Pendekatan interpretatif dalam penelitian ini menempatkan peneliti sebagai instrumen utama dalam proses analisis. Oleh karena itu, refleksivitas menjadi aspek penting yang diperhatikan, di mana peneliti secara sadar mempertimbangkan bias dan perspektif dalam proses interpretasi. Hal ini penting untuk memastikan bahwa hasil penelitian tetap objektif dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Dengan menggunakan metodologi ini, penelitian diharapkan mampu menghasilkan sintesis literatur yang tidak hanya bersifat deskriptif, tetapi juga analitis dan interpretatif. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis dalam pengembangan kajian transparansi dan tata kelola pendidikan tinggi, serta kontribusi praktis bagi pengelola PTS dalam meningkatkan keberlanjutan institusi melalui penerapan transparansi manajemen yang efektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peta Literatur Transparansi dalam Perguruan Tinggi Swasta

Outer Sebagian besar penelitian yang berkembang saat ini cenderung berfokus pada hubungan antara transparansi, akuntabilitas, dan kinerja organisasi pendidikan tinggi. Sintesis literatur terkait transparansi dan kinerja organisasi pendidikan tinggi dirangkum pada Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1. Sintesis Literatur Transparansi, Akuntabilitas, dan Kinerja Perguruan Tinggi

No	Peneliti (Tahun)	Fokus Penelitian	Variabel	Temuan Utama	Implikasi
1	Sulila (2023)	Tata kelola perguruan tinggi	Transparansi, akuntabilitas, kinerja	Transparansi berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi	Transparansi meningkatkan efektivitas manajemen
2	Siregar & Putra (2024)	Governance pendidikan tinggi	Transparansi, good governance	Transparansi merupakan determinan utama kualitas tata kelola	Penting untuk meningkatkan kepercayaan stakeholder
3	Handayani & Yuhertiana (2025)	Transparansi dan kepercayaan	Transparansi, legitimasi	Transparansi meningkatkan kepercayaan publik terhadap institusi	Mendukung reputasi dan daya saing kampus
4	Iswantoro et al. (2025)	Keterbukaan informasi publik	Transparansi, partisipasi stakeholder	Transparansi mendorong partisipasi dan pengawasan publik	Mengurangi konflik internal organisasi
5	Hussen & Onia (2024)	Governance pendidikan	Transparansi, keberlanjutan	Transparansi berkontribusi pada stabilitas organisasi	Mendukung keberlanjutan institusi
6	Rahmah Hanifa et al. (2026)	Etika dan tata kelola	Transparansi, akuntabilitas	Transparansi memperkuat sistem pengawasan dan integritas	Mencegah maladministrasi
7	Onia (2025)	Educational governance	Transparansi, responsivitas	Transparansi meningkatkan responsivitas institusi terhadap stakeholder	Memperkuat legitimasi organisasi

Sumber: Data diolah (2026)

Dalam kerangka *good governance*, transparansi diposisikan sebagai prasyarat bagi terciptanya akuntabilitas yang efektif, karena keterbukaan informasi memungkinkan adanya pengawasan yang lebih luas dari para pemangku kepentingan. Penelitian empiris menunjukkan bahwa institusi pendidikan tinggi yang memiliki tingkat transparansi yang baik cenderung menunjukkan kinerja organisasi yang lebih optimal, baik dari aspek pengelolaan keuangan, kualitas layanan akademik, maupun tata kelola kelembagaan (Sulila, 2023; Siregar & Putra, 2024).

Lebih lanjut, transparansi sering dikaitkan dengan peningkatan efisiensi dan efektivitas organisasi. Keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan sumber daya dinilai mampu meminimalkan praktik maladministrasi serta mengurangi potensi konflik internal. Dalam berbagai studi, transparansi juga berfungsi sebagai mekanisme kontrol sosial yang mendorong pimpinan institusi untuk bertindak lebih profesional dan bertanggung jawab. Dengan demikian, hubungan antara transparansi dan kinerja organisasi tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga dimediasi oleh faktor-faktor lain seperti kepercayaan, partisipasi stakeholder, dan kualitas kepemimpinan (Handayani & Yuhertiana, 2025; Iswantoro et al., 2025).

Namun demikian, fokus penelitian yang dominan pada aspek kinerja organisasi seringkali mengabaikan dimensi yang lebih luas, seperti keberlanjutan institusi dalam jangka panjang. Banyak studi masih melihat kinerja sebagai indikator utama keberhasilan tanpa mengaitkannya dengan kemampuan institusi untuk bertahan dan berkembang dalam menghadapi dinamika lingkungan eksternal. Padahal, dalam konteks perguruan tinggi swasta, keberlanjutan menjadi isu yang sangat krusial, mengingat ketergantungan yang tinggi pada sumber daya internal dan tingkat persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, diperlukan pengembangan kajian yang tidak hanya menyoroti

hubungan transparansi dan kinerja, tetapi juga bagaimana transparansi berkontribusi terhadap keberlanjutan institusi secara menyeluruh (Hussen & Onia, 2024; Rahmah Hanifa et al., 2026).

Literatur yang ada cenderung menempatkan transparansi sebagai bagian dari kerangka tata kelola yang lebih luas. Misalnya, penelitian oleh Siregar dan Putra (2024) menegaskan bahwa transparansi merupakan salah satu determinan utama dalam meningkatkan kualitas tata kelola perguruan tinggi. Sementara itu, Onia (2025) menunjukkan bahwa transparansi menjadi elemen penting dalam menciptakan sistem pendidikan yang akuntabel dan responsif terhadap kebutuhan stakeholder. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa transparansi memiliki posisi strategis dalam struktur tata kelola pendidikan tinggi.

Selain itu, peta literatur juga menunjukkan adanya kecenderungan bahwa penelitian transparansi lebih banyak dilakukan pada perguruan tinggi negeri dibandingkan swasta. Hal ini menunjukkan adanya research gap yang relevan, mengingat PTS memiliki karakteristik tata kelola yang berbeda, terutama dalam hal relasi antara yayasan dan pengelola institusi.

Dimensi Transparansi Manajemen dalam PTS

Berdasarkan sintesis literatur di atas, transparansi manajemen dalam perguruan tinggi swasta dapat diklasifikasikan ke dalam tiga dimensi utama, yaitu transparansi keuangan, transparansi kebijakan, dan transparansi komunikasi organisasi. Dimensi Transparansi Manajemen dalam PTS dirangkum secara sistematis dalam tabel 4.2 sbb:

Tabel 4.2. Dimensi Transparansi Manajemen dalam Perguruan Tinggi Swasta

No	Dimensi Transparansi	Definisi Operasional	Indikator Utama	Dampak terhadap Organisasi	Referensi
1	Transparansi Keuangan	Keterbukaan dalam pengelolaan dan pelaporan keuangan institusi	- Laporan keuangan terbuka - Audit internal/eksternal - Keterbukaan penggunaan dana	- Meningkatkan kepercayaan stakeholder - Mengurangi konflik yayasan–pengelola - Meningkatkan akuntabilitas	Sulila (2023)
2	Transparansi Kebijakan	Keterbukaan dalam proses perumusan dan pengambilan keputusan institusi	- Akses informasi kebijakan - Keterlibatan stakeholder - Kejelasan prosedur pengambilan keputusan	- Meningkatkan partisipasi stakeholder - Memperkuat legitimasi organisasi - Mengurangi resistensi internal	Iswantoro et al. (2025)
3	Transparansi Komunikasi Organisasi	Keterbukaan dalam penyampaian informasi kepada civitas akademika	- Akses informasi bagi dosen / mahasiswa - Saluran komunikasi terbuka - Kejelasan informasi internal	- Mengurangi ketidakpastian - Meningkatkan kohesi organisasi - Meningkatkan kepercayaan internal	Handayani & Yuhertiana (2025)

Sumber: Data diolah (2026)

Pertama, transparansi keuangan mencakup keterbukaan dalam pengelolaan anggaran, pelaporan keuangan, serta distribusi sumber daya. Penelitian menunjukkan bahwa transparansi keuangan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepercayaan internal dan eksternal terhadap institusi (Sulila, 2023). Dalam konteks PTS, transparansi keuangan menjadi isu krusial karena seringkali berkaitan dengan konflik antara yayasan dan pengelola.

Kedua, transparansi kebijakan berkaitan dengan keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan, termasuk penyusunan kebijakan akademik dan non-akademik. Studi oleh Iswantoro et al. (2025) menunjukkan bahwa keterbukaan informasi publik dalam institusi pendidikan dapat meningkatkan partisipasi stakeholder serta memperkuat legitimasi organisasi.

Ketiga, transparansi komunikasi organisasi mencakup aksesibilitas informasi bagi civitas akademika, termasuk dosen, mahasiswa, dan tenaga kependidikan. Dalam literatur, komunikasi yang transparan terbukti mampu mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kohesi organisasi (Handayani & Yuhertiana, 2025). Dengan demikian, transparansi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga kultural.

Interpretasi Peran Transparansi dalam Tata Kelola PTS

Dalam perspektif interpretatif, transparansi tidak hanya dipahami sebagai praktik administratif, tetapi juga sebagai konstruksi sosial yang dimaknai oleh aktor dalam organisasi. Literatur menunjukkan bahwa makna transparansi dapat berbeda antara pengelola, dosen, dan yayasan, tergantung pada kepentingan dan posisi masing-masing. Untuk memperjelas perbedaan interpretasi transparansi antar aktor dalam perguruan tinggi swasta dirangkum pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3. Interpretasi Transparansi Berdasarkan Aktor dalam PTS

No	Aktor Organisasi	Perspektif Transparansi	Fokus Utama	Kepentingan	Dampak Positif	Potensi Risiko
1	Pengelola (Rektor / Pimpinan)	Transparansi sebagai instrumen pengendalian dan akuntabilitas	Laporan kinerja, penggunaan anggaran, kebijakan	Legitimasi kepemimpinan dan kepatuhan regulasi	Meningkatkan akuntabilitas dan kepercayaan publik	Formalitas transparansi, kurang partisipatif
2	Dosen	Transparansi sebagai akses informasi dan keadilan organisasi	Proses keputusan, beban kerja, distribusi sumber daya	Keadilan, keterlibatan, dan kepastian karier	Meningkatkan kepercayaan dan kohesi organisasi	Konflik jika informasi tidak terbuka
3	Yayasan	Transparansi sebagai mekanisme kontrol dan keberlanjutan	Pengawasan keuangan dan arah strategis	Stabilitas finansial dan keberlanjutan institusi	Menjamin keberlanjutan dan kontrol organisasi	Intervensi berlebihan, konflik kepentingan

Sumber: Data Diolah (2026)

Dalam perspektif tata kelola pendidikan tinggi, transparansi tidak memiliki definisi tunggal, melainkan merupakan konsep yang bersifat dinamis dan kontekstual sesuai dengan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan. Setiap aktor dalam organisasi memiliki kebutuhan informasi yang berbeda, sehingga transparansi dipahami secara beragam dalam praktiknya (Mifsud & Wilkins, 2025; Hussen & Onia, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa transparansi merupakan bagian dari sistem governance yang kompleks dan melibatkan interaksi multi-aktor.

Dalam perspektif manajemen organisasi, pengelola institusi—seperti rektor atau pimpinan fakultas—cenderung memaknai transparansi sebagai instrumen pengendalian dan akuntabilitas. Transparansi bagi mereka berkaitan dengan kewajiban menyampaikan laporan kinerja, penggunaan anggaran, serta justifikasi atas setiap kebijakan yang diambil. Dalam literatur tata kelola pendidikan tinggi, transparansi dipandang sebagai mekanisme penting untuk memastikan akunta bilitas publik dan efektivitas pengawasan terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian, transparansi diposisikan sebagai alat untuk menjaga legitimasi kepemimpinan sekaligus memenuhi tuntutan regulasi dan pengawasan eksternal (Handayani & Yuhertiana, 2025; Sulila, 2023; Siregar & Putra, 2024).

Di sisi lain, dosen sebagai bagian dari civitas akademika sering memaknai transparansi dalam kerangka akses informasi dan keadilan organisasi. Bagi dosen, transparansi tidak hanya menyangkut keterbukaan data, tetapi juga kejelasan dalam proses pengambilan keputusan yang berdampak langsung pada karier, beban kerja, serta distribusi sumber daya akademik. Literatur menunjukkan

bahwa akses informasi yang terbuka dan prosedur yang adil berkontribusi terhadap meningkatnya persepsi keadilan organisasi dan kepercayaan terhadap pimpinan. Sebaliknya, ketika informasi tidak disampaikan secara terbuka atau dianggap tidak adil, hal ini dapat memunculkan persepsi negatif, menurunkan kepercayaan, serta berpotensi menimbulkan konflik internal dalam organisasi pendidikan tinggi (Iswantoro et al., 2025; Handayani & Yuhertiana, 2025; Rahmah Hanifa et al., 2026). Oleh karena itu, transparansi bagi dosen memiliki dimensi partisipatif dan normatif yang kuat, karena berkaitan langsung dengan keterlibatan dan rasa keadilan dalam lingkungan kerja akademik.

Sementara itu, yayasan sebagai pemilik atau pengendali institusi sering memaknai transparansi dari sudut pandang pengawasan dan keberlanjutan finansial. Transparansi dipandang sebagai mekanisme untuk memastikan bahwa pengelolaan institusi berjalan sesuai dengan visi, misi, dan kepentingan strategis yayasan. Dalam literatur tata kelola pendidikan tinggi, fungsi pengawasan oleh pemilik atau governing body memang menempatkan transparansi sebagai alat kontrol untuk menjaga akuntabilitas dan keberlanjutan organisasi. Namun, dalam praktiknya, perbedaan kepentingan antara yayasan dan pengelola dapat memengaruhi bagaimana transparansi diterapkan, termasuk dalam batasan informasi yang dibuka kepada pihak lain. Studi menunjukkan bahwa dinamika kekuasaan dan kepentingan antar aktor dalam organisasi pendidikan tinggi seringkali memengaruhi interpretasi dan praktik transparansi (Siregar & Putra, 2024; Mifsud & Wilkins, 2025; Rahmah Hanifa et al., 2026). Perbedaan cara pandang ini menunjukkan bahwa transparansi bukanlah konsep yang tunggal, melainkan konstruksi sosial yang dipengaruhi oleh relasi kekuasaan dan kepentingan dalam organisasi, sehingga implementasinya perlu disesuaikan dengan konteks dan dinamika internal PTS.

Namun demikian, beberapa literatur juga menunjukkan bahwa transparansi dapat menjadi sumber konflik apabila tidak diiringi dengan komunikasi yang efektif. Misalnya, keterbukaan informasi yang tidak terkelola dengan baik dapat memicu perbedaan persepsi dan ketegangan antar aktor organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa transparansi harus diimplementasikan secara kontekstual dan adaptif (Rahmah Hanifa et al., 2026; Handayani & Yuhertiana, 2025; Siregar & Putra, 2024).

Transparansi dan Keberlanjutan Perguruan Tinggi Swasta

Hasil sintesis literatur menunjukkan bahwa transparansi memiliki hubungan yang kuat dengan keberlanjutan PTS, baik dari aspek finansial, kelembagaan, maupun reputasi. Untuk memperjelas hubungan antara transparansi dan keberlanjutan perguruan tinggi swasta, hasil sintesis literatur dirangkum dalam Tabel 4.4 dan Tabel 4.5 berikut.

Tabel 4.4. Peran Transparansi dalam Keberlanjutan Perguruan Tinggi Swasta

No	Aspek Keberlanjutan	Peran Transparansi	Indikator Utama	Dampak terhadap PTS	Referensi
1	Finansial	Meningkatkan efisiensi dan akuntabilitas pengelolaan sumber daya	- Laporan keuangan terbuka - Audit internal/eksternal - Keterbukaan penggunaan dana	- Stabilitas keuangan - Kepercayaan stakeholder meningkat - Mengurangi penyalahgunaan anggaran	Sulila (2023); Siregar & Putra (2024); Handayani & Yuhertiana (2025)
2	Kelembagaan	Menciptakan struktur organisasi yang stabil dan minim konflik	- Keterbukaan kebijakan - Kejelasan kewenangan - Akses informasi internal	- Mengurangi konflik internal - Meningkatkan kohesi organisasi - Stabilitas kelembagaan	Siregar & Putra (2024); Hussen & Onia (2024); Rahmah Hanifa et al. (2026)
3	Reputasi	Membangun citra positif dan legitimasi institusi	- Keterbukaan informasi publik - Komunikasi eksternal	- Kepercayaan publik meningkat - Daya tarik mahasiswa meningkat	Handayani & Yuhertiana (2025)

No	Aspek Keberlanjutan	Peran Transparansi	Indikator Utama	Dampak terhadap PTS	Referensi
			- Publikasi kinerja institusi	- Reputasi institusi menguat	

Sumber: Data diolah (2026)

Tabel 4.5. Hubungan Transparansi dan Keberlanjutan PTS

Dimensi Transparansi	Dampak Jangka Pendek	Dampak Jangka Panjang	Risiko Jika Tidak Diterapkan
Finansial (Keuangan)	Efisiensi anggaran	Stabilitas finansial	Krisis keuangan
Kebijakan/Kelembagaan	Pengambilan keputusan jelas	Stabilitas organisasi	Konflik internal
Reputasi	Kepercayaan stakeholder	Daya saing institusi	Penurunan citra

Sumber: Data diolah (2026)

Dalam konteks finansial, transparansi memungkinkan pengelolaan sumber daya yang lebih efisien dan akuntabel, sehingga meningkatkan stabilitas keuangan institusi. Keterbukaan dalam pelaporan keuangan memberikan kejelasan mengenai alokasi dan penggunaan dana, sehingga meminimalkan potensi penyalahgunaan anggaran. Selain itu, transparansi juga mendorong penerapan sistem pengawasan yang lebih efektif, baik melalui audit internal maupun eksternal. Dengan adanya informasi keuangan yang terbuka, para pemangku kepentingan dapat memberikan kontrol dan masukan yang konstruktif terhadap pengelolaan institusi. Pada akhirnya, praktik transparansi yang konsisten akan memperkuat kepercayaan stakeholder dan mendukung keberlanjutan finansial perguruan tinggi swasta (Sulila, 2023; Siregar & Putra, 2024; Handayani & Yuhertiana, 2025).

Dalam aspek kelembagaan, transparansi berkontribusi terhadap terciptanya struktur organisasi yang lebih stabil dan minim konflik. Keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan dan pengelolaan informasi memungkinkan terbentuknya hubungan kerja yang lebih jelas dan saling percaya antar aktor organisasi. Penelitian menunjukkan bahwa konflik internal merupakan salah satu penyebab utama kegagalan perguruan tinggi swasta dalam mempertahankan keberlanjutan, terutama yang berkaitan dengan ketidakjelasan kewenangan dan distribusi informasi. Oleh karena itu, transparansi dapat berfungsi sebagai mekanisme preventif terhadap disfungsi organisasi dengan mengurangi asimetri informasi dan potensi konflik kepentingan. Dengan demikian, penerapan transparansi yang efektif dapat memperkuat stabilitas kelembagaan dan meningkatkan ketahanan organisasi dalam jangka panjang (Siregar & Putra, 2024; Hussen & Onia, 2024; Rahmah Hanifa et al., 2026).

Sementara itu, dalam aspek reputasi, transparansi berperan penting dalam membangun citra positif institusi di mata publik. Institusi yang transparan cenderung lebih dipercaya oleh masyarakat, sehingga memiliki daya tarik yang lebih tinggi bagi calon mahasiswa. Hal ini sejalan dengan temuan Handayani dan Yuhertiana (2025) yang menunjukkan bahwa transparansi berkontribusi terhadap peningkatan legitimasi dan kepercayaan publik.

Diskusi dan Kontribusi Teoretis

Berdasarkan hasil sintesis literatur, dapat disimpulkan bahwa transparansi manajemen merupakan faktor kunci dalam menentukan keberlanjutan perguruan tinggi swasta (PTS). Transparansi tidak hanya berperan sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam memperkuat tata kelola organisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa keterbukaan informasi mampu meningkatkan akuntabilitas serta efisiensi dalam pengelolaan sumber daya institusi. Dalam konteks persaingan pendidikan tinggi yang semakin kompleks, transparansi menjadi faktor pembeda yang memengaruhi kepercayaan publik dan daya tarik institusi. Oleh karena itu, transparansi perlu diposisikan sebagai elemen fundamental dalam strategi keberlanjutan PTS. Temuan ini juga konsisten dengan prinsip good governance yang menempatkan transparansi sebagai pilar utama dalam meningkatkan kinerja dan kualitas tata kelola organisasi pendidikan tinggi (Sulila, 2023; Gunawan et al., 2024).

Dari perspektif *agency theory*, transparansi berfungsi untuk mengurangi asimetri informasi antara yayasan sebagai prinsipal dan pengelola sebagai agen. Ketimpangan informasi yang tidak terkelola dengan baik seringkali menjadi sumber konflik kepentingan dan inefisiensi organisasi. Dengan adanya transparansi, hubungan antara kedua pihak dapat menjadi lebih terbuka dan akuntabel sehingga mengurangi potensi moral hazard.

Sementara itu, dalam kerangka stakeholder theory, transparansi dipahami sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan informasi berbagai pihak yang berkepentingan, termasuk dosen, mahasiswa, dan masyarakat. Keterlibatan stakeholder dalam proses pengambilan keputusan terbukti mampu meningkatkan legitimasi dan nilai institusi pendidikan tinggi. Dengan demikian, transparansi tidak hanya berfungsi sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai mekanisme untuk membangun kepercayaan dan meningkatkan partisipasi stakeholder dalam pengelolaan institusi (Syed et al., 2023; Iswantoro et al., 2025).

Kontribusi teoretis dari penelitian ini terletak pada integrasi antara konsep transparansi dan keberlanjutan dalam konteks perguruan tinggi swasta, yang selama ini masih jarang dikaji secara mendalam. Penelitian ini memperluas kajian tata kelola pendidikan tinggi dengan menempatkan transparansi sebagai variabel strategis yang memengaruhi keberlanjutan institusi. Selain itu, pendekatan interpretatif yang digunakan memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap makna transparansi dari perspektif berbagai aktor dalam organisasi. Pendekatan ini memberikan ruang untuk melihat transparansi tidak hanya sebagai praktik formal, tetapi juga sebagai konstruksi sosial yang dinamis dan kontekstual. Literatur terbaru menunjukkan bahwa transparansi dalam pendidikan tinggi bersifat situasional dan membutuhkan pendekatan yang adaptif sesuai dengan kebutuhan stakeholder. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi konseptual, tetapi juga menawarkan perspektif baru dalam memahami hubungan antara transparansi dan keberlanjutan dalam organisasi pendidikan tinggi (Gonsalves & Lin, 2024; Král & Schnackenberg, 2024).

KESIMPULAN DAN SARAN

KESIMPULAN

Penelitian ini menegaskan bahwa transparansi manajemen merupakan faktor kunci dalam menentukan keberlanjutan perguruan tinggi swasta (PTS). Transparansi tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme administratif dalam pelaporan informasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam membangun tata kelola yang akuntabel dan responsif terhadap kebutuhan stakeholder. Dalam perspektif good governance, transparansi terbukti memiliki keterkaitan erat dengan peningkatan kualitas pengelolaan organisasi, baik dalam aspek keuangan, kelembagaan, maupun reputasi institusi. Dengan demikian, transparansi menjadi fondasi penting dalam menjaga keberlangsungan operasional dan daya saing PTS di tengah dinamika lingkungan pendidikan tinggi.

Lebih lanjut, transparansi memiliki peran strategis dalam membangun kepercayaan dan stabilitas organisasi. Keterbukaan informasi yang konsisten mampu meningkatkan legitimasi institusi di mata publik serta memperkuat hubungan antara pengelola, dosen, dan yayasan. Literatur menunjukkan bahwa tingkat transparansi yang tinggi berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan stakeholder, yang pada akhirnya berdampak pada stabilitas kelembagaan dan keberlanjutan institusi.

Penelitian ini juga menemukan bahwa transparansi tidak dapat dipahami sebagai konsep yang bersifat tunggal dan universal. Transparansi merupakan konstruksi sosial yang dipengaruhi oleh relasi kekuasaan, kepentingan, dan konteks organisasi. Perbedaan interpretasi transparansi antara pengelola, dosen, dan yayasan menunjukkan bahwa implementasi transparansi harus dilakukan secara kontekstual dan adaptif. Tanpa pengelolaan yang tepat, transparansi justru berpotensi menimbulkan konflik akibat perbedaan persepsi dan kepentingan antar aktor organisasi.

SARAN

Berdasarkan temuan penelitian, terdapat beberapa rekomendasi strategis yang dapat diajukan untuk meningkatkan peran transparansi dalam mendukung keberlanjutan PTS. Pertama, bagi perguruan tinggi swasta, diperlukan implementasi sistem transparansi yang berbasis teknologi informasi. Pemanfaatan sistem digital seperti dashboard keuangan, sistem informasi manajemen, dan portal keterbukaan informasi dapat meningkatkan aksesibilitas dan akurasi data secara real-time, meningkatkan efisiensi pengelolaan serta memperkuat kepercayaan stakeholder terhadap institusi.

Selain itu, integrasi teknologi juga dapat meminimalkan potensi manipulasi data dan meningkatkan akuntabilitas organisasi.

Kedua, bagi yayasan sebagai pemilik atau pengendali institusi, perlu dilakukan peningkatan akuntabilitas dan keterbukaan dalam hubungan dengan pengelola PTS. Yayasan diharapkan tidak hanya berperan sebagai pengawas, tetapi juga sebagai mitra strategis dalam menciptakan tata kelola yang transparan dan berkelanjutan. Hal ini dapat dilakukan melalui penetapan mekanisme komunikasi yang jelas, pembagian kewenangan yang proporsional, serta penyusunan kebijakan yang terbuka dan partisipatif.

Ketiga, bagi pemerintah, diperlukan penguatan regulasi dan sistem pengawasan terkait transparansi dalam pengelolaan perguruan tinggi swasta. Kebijakan yang mendorong keterbukaan informasi, akuntabilitas keuangan, serta pelaporan kinerja institusi perlu diimplementasikan secara konsisten dan terintegrasi. Selain itu, pemerintah juga dapat mengembangkan sistem monitoring berbasis digital untuk memastikan kepatuhan PTS terhadap prinsip transparansi.

Secara keseluruhan, transparansi manajemen harus diposisikan sebagai strategi utama dalam meningkatkan kualitas tata kelola dan keberlanjutan perguruan tinggi swasta. Implementasi transparansi yang efektif memerlukan sinergi antara pengelola, yayasan, dan pemerintah sebagai aktor utama dalam sistem pendidikan tinggi. Dengan demikian, upaya penguatan transparansi tidak hanya berdampak pada peningkatan kinerja organisasi, tetapi juga pada keberlanjutan institusi dalam jangka panjang.

REFERENCES

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. (2022). Evaluasi Kinerja Perguruan Tinggi Swasta. Jakarta.

Guil Gorostidi, S. C., & Rubio-Arostegui, J. A. (2025). *Quality management in higher education from the perspective of institutional isomorphism: A scoping review*. Frontiers in Education, 10, 1720224. https://doi.org/10.3389/feduc.2025.1720224

Gunawan, M. A., Maulida, M., & Muhammad, A. (2024). From theory to practice: A dynamic systems model for enhanced governance in higher education. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 8*(4), 1234–1248. https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v8i4.9108

Gonsalves, C., & Lin, Z. (2024). Transparency of assessment practices in higher education: A review of current trends. *Studies in Higher Education, 49*(8), 1456–1472. https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2381124

Handayani, D. L., & Yuhertiana, I. (2025). Transparency in higher education: Online disclosure of sustainability governance in Indonesia. *Nusantara Science and Technology Proceedings*, 2024(47), 881–897. https://doi.org/10.11594/nstp.2025.47134

Hussen, A., & Onia, R. (2024). Educational governance: A literature review. *Journal of Governance and Administrative Reform*.

Iswantoro, I., Tobroni, F., & Aktar, M. N. (2025). *From regulation to transparency: Policy implementation of public information disclosure in Indonesian state religious universities within the SDG 16 framework*. Supremasi Hukum: Jurnal Kajian Ilmu Hukum, 14(1), 29–46. https://doi.org/10.14421/5ag4wd56

Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi. (2023). Laporan Kinerja Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Tahun 2023. Jakarta.

Král, P., & Schnackenberg, A. (2024). Determinants of organizational transparency and firm responses. *Management Decision, 62*(3), 789–805. https://doi.org/10.1108/MD-07-2023-1244

Mifsud, D., & Wilkins, A. (2025). A systematic review of school governance literature between 2000 and 2023. *Leadership and Policy in Schools*. https://doi.org/10.1080/15700763.2025.2539791

Mujiburrahman, M., Ratnaya, I. G., Parwata, I. G. L. A., & Budhyani, I. D. A. M. (2025). Evaluation of the Merdeka curriculum: A systematic literature review. *Jurnal Paedagogy*, 12(4). https://doi.org/10.33394/jp.v12i4.17078

Onia, S. I. (2025). Educational governance: A literature review. *Journal of Governance and Administrative Reform*, 6(2), 209–221. https://doi.org/10.20473/jgar.v6i2.71954

Patil, L. (2023). *Education governance and digitization: Inherent conflicts and potential safeguards for a new social contract*. Prospects, 54(2), 323–329. https://doi.org/10.1007/s11125-023-09668-3

Rahmah Hanifa, M., Wahyunengseh, R. D., & Suharto, D. G. (2026). Beyond compliance: A systematic review of ethics, accountability, and transparency in Indonesian governance. *Policy & Governance Review*, 10(1), 85–102. https://doi.org/10.30589/pgr.v10i1.1361

Sammu, J., Uthman, K., & Teslim, B. (2025). Systematic review methodologies in education research: Principles, practices, and applications.

Siregar, K. E., & Putra, A. M. S. (2024). Enhancing governance in Indonesian legal entity state universities: Insights from global best practices. *Journal of Educational Management and Instruction*, 4(1), 101–112. https://doi.org/10.22515/jemin.v4i1.9158

Siregar, K. E., & Putra, A. M. S. (2024). Enhancing governance in higher education institutions. *Journal of Educational Management and Instruction*, 4(1), 101–112.

Sulila, I. (2023). The effect transparency, accountability, responsibility, independency and fairness on the governance performance of state universities in Indonesia. *Journal of Public Administration and Governance*, 12(1), 142–152. https://doi.org/10.5296/jpag.v12i1.19493

Syed, R. T., Singh, D., Agrawal, R., & Spicer, D. (2023). Stakeholder analysis in higher education: A systematic literature review. *Management in Education, 37*(4), 210–220. https://doi.org/10.1177/09504222231191730

Zawacki-Richter, O., Kerres, M., Bedenlier, S., Bond, M., & Buntins, K. (Eds.). (2020). *Systematic reviews in educational research: Methodology, perspectives and application*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27602-7