

Kode>Nama Rumpun Ilmu: 562/ Akuntansi
Fokus: Sosial Humaniora- Seni Budaya-Pendidikan

LAPORAN PENELITIAN UNGGULAN DIPA



PENGEMBANGAN MODEL *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* DI ERA GLOBALISASI PENDIDIKAN TINGGI

TIM PENELITI :

- | | |
|------------------------------|-------------------|
| 1. Dr. Nur Sayidah, M.Si, Ak | NIDN : 0724057001 |
| 2. Dr. Sri Utami Ady, SE, MM | NIDN : 0715127001 |
| 3. Jajuk Suprijati, SE, MM | NIDN : 0727037001 |
| 4. Drs. Sutarmin, MM | NIDN : 0703116602 |

Penelitian ini Dibiayai Dana DIPA Universitas Dr. Soetomo
Berdasarkan SK Rektor No. OU. 526A/B.105/XII/2017

UNIVERSITAS Dr. SOETOMO
SURABAYA
JUNI 2018

HALAMAN PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Pengembangan Model *Good University Governance* di Era Globalisasi Pendidikan Tinggi
2. Ketua Peneliti
 - a. Nama Lengkap dengan gelar : Dr. Nur Sayidah, SE,MSi,Ak
 - b. Pangkat/Gol/NIDN : VIa / 0724057001
 - c. Jabatan Fungsional/Struktural : Lektor Kepala
 - d. Program Studi/Jurusan : Akuntansi
 - e. Fakultas : Ekonomi
 - f. Alamat Rumah/ HP : 081231474125
 - g. E-mail : nur.sayidah@unitomo.ac.id
3. Jumlah Anggota Peneliti : 3 (tiga) orang
 - a. Nama Lengkap dengan gelar : Dr. Sri Utami Ady, SE,MM
 - b. Pangkat/Gol/NIDN : III d / 0715127001
 - c. Jabatan Fungsional/Struktural : Lektor
 - d. Nama Lengkap dengan gelar : Jajuk Suprijati, SE, MM
 - e. Pangkat/Gol/NIDN : IIIa / 0727037001
 - f. Jabatan Fungsional/Struktural : Asisten Ahli
 - g. Nama Lengkap dengan gelar : Drs. Sutarmin, MM
 - h. Pangkat/Gol/NIDN : IIIa / 07031102
 - i. Jabatan Fungsional/Struktural : Asisten Ahli
4. Lokasi Penelitian : Surabaya
5. Kerjasama (kalau ada) : -
6. Jangka waktu penelitian : 12 bulan
7. Biaya Penelitian : Rp -
 - a. DIPA Penelitian Unitomo : Rp 15.000.000,-
 - b. Sumber lain : Rp -

Surabaya, 25 Juni 2018

Mengetahui,
Dekan

Ketua Peneliti

Dr.Nur Sayidah, SE,MSi,Ak
NPP. 98.01.1.285

Dr. Nur Sayidah, SE,MSi,Ak
NPP. 98.01.1. 285

Menyetujui,
Ketua Lembaga Penelitian
Universitas Dr. Soetomo

Dr. Sri Utami Ady, SE, MM
NPP. 94.01.1.170

RINGKASAN

Realitas akhir-akhir ini menunjukkan adanya korporatisasi universitas atau adopsi manajemen modern sektor korporat di dalam *university governance*. Adopsi ini telah menghasilkan dominasi orientasi bisnis dalam universitas yang bertentangan dengan misi pendidikan. Walaupun demikian adopsi manajemen korporat bukan berarti tidak bisa dilakukan tetapi harus diseimbangkan dengan misi pendidikan yaitu menjadikan manusia yang utuh dan mempunyai ide tentang kebajikan, kebaikan dan keadilan. Dalam rangka mencapai tujuan inilah penelitian ini dilakukan dengan mengembangkan sebuah model *university governance* khususnya di era globalisasi pendidikan seperti saat ini. Penelitian ini akan menggunakan dua pendekatan yaitu eksplorasi dan *Focus Group Discussion (FGD)*. Penelitian eksplorasi dilakukan untuk memperoleh data mengenai kelemahan dan kelebihan dari model *university governance* yang ada dan dipraktikkan di universitas di Indonesia. Penelitian FGD dilakukan untuk mencari solusi atas kelemahan yang ditemukan dalam praktek *university governance* untuk menemukan model *good university governance*. Analisis data dilakukan dengan teknik analisis kualitatif Miles dan Huberman (1992). Komponen-komponen dari analisis data mencakup (1) pengumpulan data (2) reduksi data (3) penyajian data (4) kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam *university governance* di era globalisasi pendidikan tinggi kualitas merupakan pondasi dan atap yang menaungi seluruh mekanisme pengelolaan perguruan tinggi. Sementara untuk pilar-pilarnya adalah *academic governance*, *human resource governance* dan *financial governance*.

Kata kunci: *university governance*, kualitas, *academic governance*, *human resource governance*, *financial governance*.

PRAKATA

Syukur Alhamdulillah kami panjatkan kehadiran Allah SWT, karena hanya dengan ridho-Nyalah Laporan Penelitian yang berjudul Model Good University Governance di Era Globalisasi Pendidikan dapat diselesaikan. Kami menyadari bahwa penelitian ini tidak akan terselesaikan tanpa bantuan pihak lain. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini kami mengucapkan terima kasih kepada:

1. Rektor Universitas Dr Soetomo Surabaya yang telah memberikan pendanaan penelitian bagi dosen melalui Anggaran Pendapatan dan Belanja Universitas.
2. Ketua Lembaga Penelitian yang telah mengelola dana penelitian dengan baik sehingga dapat memperlancar proses penyelesaian penelitian.
3. The German Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ) sebagai pemberi beasiswa INADC-PHEI 2018.
4. Prof. Dr. Peter Mayer sebagai penggagas INADC-PHEI.
5. Leenawaty Limantara, M.Sc., Ph.D, Dr. Nemuel Pah dan Tatas H.P. Brotosudarmo, Dipl.Chem., Ph.D., MRSC selaku Programme Committee INADC-PHEI 2018 yang telah memberi kesempatan kepada saya untuk mengikuti INADC-PHEI.
6. Seluruh peserta INADC-PHEI 2018.
7. Pihak-pihak lain yang tidak mampu peneliti sebutkan satu persatu, yang telah membantu terselesaikannya penelitian ini.

Peneliti sangat menyadari adanya kekurangan dan keterbatasan dalam penyusunan laporan akhir ini. Semoga penelitian ini dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan. Untuk itu kami sangat terbuka dengan kritik dan saran dari para pembaca untuk lebih menyempurnakan penelitian kami.

Surabaya, Juni 2018

P e n e l i t i

DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN SAMPUL	
LEMBAR PENGESAHAN	
RINGKASAN	
PRAKATA	
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Tujuan Khusus.....	1
1.3 Urgensi Penelitian.....	2
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Konsep <i>University Governance</i>	5
2.2 Berbagai Model <i>University Governance</i>	8
2.3 Model <i>University Governance</i> di Indonesia.....	7
BAB III METODE PENELITIAN	
3.1 Rancangan Penelitian	12
3.2 Lokasi Penelitian.....	13
3.3 Metode Pengumpulan Data.....	13
3.4 Informan/Partisipan.....	13
BAB IV HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI	
4.1 Deskripsi Partisipan dan Narasumber FGD.....	15
4.2 Model <i>University Governance</i> di Era Globalisasi Pendidikan Tinggi.....	17
BAB V KESIMPULAN.....	58
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN : Reprint Artikel yang Sudah Disubmit dan Bukti Submit	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tekanan ekonomi akibat perubahan lingkungan seperti kemajuan industri dan teknologi informasi serta globalisasi telah membawa dampak dalam pola tata kelola universitas (*university governance*) di Indonesia. Hampir semua universitas membuat perubahan dalam cara beroperasi. Ada yang melakukan proses internasionalisasi menjadi universitas kelas dunia baik dalam hal pendidikan, pengajaran maupun riset dan ada pula yang sedang menuju universitas *entrepreneur* untuk menciptakan *enterprenur-enterprenur* muda.

Perubahan-perubahan ini tentu harus tetap memperhatikan akuntabilitas universitas terhadap fungsi utama pendidikan. Undang-Undang No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional menyatakan bahwa pendidikan berfungsi untuk mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa serta bertujuan untuk mengembangkan peserta didik menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga Negara yang demokratis serta bertanggung jawab. Untuk mencapai keseimbangan antara mengikuti arus globalisasi dan mempertahankan fungsi dan tujuan pendidikan dalam universitas bukanlah sesuatu yang mudah. Diperlukan model *university governance* yang tepat agar keseimbangan tersebut dapat terjaga. Saat ini walaupun dalam UU no. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan UU no. 66 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Pendidikan Tinggi sudah diatur mengenai prinsip tata kelola tetapi hanya dikhususkan untuk universitas negeri. Universitas swasta diserahkan kepada masing-masing lembaga. Pelimpahan wewenang ini tentu menghasilkan praktek tata kelola (*university governance*) yang bervariasi.

Tata kelola perguruan tinggi swasta (PTS) yang baik merupakan serangkaian mekanisme untuk mengarahkan dan mengendalikan suatu perguruan tinggi agar berjalan sesuai dengan harapan semua pihak yang berkepentingan, dengan menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, bertanggungjawab, adil, kemandirian, kesetaraan, dan kewajaran (Permenristekdikti No 16 tahun 2018). Pengembangan sebuah model dapat digunakan sebagai acuan agar PTS tidak terhanyut dalam era globalisasi yang menekankan pada prinsip manajemen modern (korporat) dengan mengabaikan misi, fungsi dan peran pendidikan tinggi yang sebenarnya sangat diperlukan.

1.2 Tujuan Khusus Penelitian

Penelitian ini *bertujuan untuk* mengembangkan model *good university governance* (GUG) khususnya di perguruan tinggi swasta sebagai upaya untuk menyeimbangkan misi pendidikan tinggi dan tuntutan globalisasi. Pengembangan model GUG dilakukan dengan cara melakukan diskusi kelompok yang melibatkan para pimpinan perguruan tinggi swasta dan pakar pendidikan melalui Focus Group Discussion (FGD) untuk mengembangkan model *good university governance* yang menyeimbangkan misi pendidikan dan prinsip manajemen modern (korporat) guna menghadapi era globalisasi pendidikan tinggi.

1.3 Urgensi Penelitian

Fenomema global akhir-akhir ini menunjukkan bahwa model tata kelola korporat (korporatisasi) telah banyak digunakan oleh universitas-universitas (pendidikan tinggi) baik negeri maupun swasta. Pendidikan tinggi mengadopsi prinsip-prinsip manajemen modern yang berlaku di dalam dunia korporasi. Pendidikan tinggi (universitas) secara cepat dikaitkan dengan bisnis (Brown, 2006).

Orientasi bisnis mempengaruhi aktivitas universitas sehingga pengelola pendidikan

tinggi diminta untuk selalu mempertimbangkan bagaimana *value for money and cost-effectiveness should be obtained in the use of resources*' (Dearing report, 1997). Lebih jauh universitas mengikuti strategi biaya rendah-pendapatan tinggi (Parker, 2011), mengutamakan tujuan jangka pendek (Rhoades, 2005) efisiensi dan pemasaran (Nagy dan Robb, 2007). Hampir semua aktivitas universitas ditujukan untuk meningkatkan pendapatan terutama dalam memperoleh mahasiswa baru (Sayidah, 2014). Bahkan supaya universitas bisa cepat dipasarkan, mereka merumuskan pendidikan yang cepat saji, cepat disantap oleh konsumen, cepat berproduksi lagi sehingga terjadilah "McDonalisasi Pendidikan Tinggi" (Nugroho, 2002).

McDonalisasi ini mengubah pandangan terhadap mahasiswa. Mahasiswa dianggap sebagai konsumen untuk produk yang mahal dan secara ekonomis penting (Johnson dkk, 2003). Pandangan ini dapat mengakibatkan erosi kontrol kualitas ketika mereka bersikeras untuk memperoleh hak atas gelar yang sudah "dibeli dan dibayar" apapun kinerja akademisnya (Macdonald, 2011).

Realitas ini menunjukkan bahwa adopsi manajemen modern (korporat) telah menimbulkan keraguan karena tujuan universitas untuk menghasilkan pendidikan berkualitas tinggi jelas berbeda dengan menghasilkan laba (Trakman, 2008). Universitas merupakan jenis institusi spesifik dengan misi unik, penciptaan dan diseminasi ide (Felman, dkk, no date). Universitas bukanlah semacam pabrik yang memproduksi sarjana yang siap kerja tanpa bertanggung jawab pada moralitasnya. Peran utama pendidikan tinggi menurut Plato adalah membebaskan manusia dari belenggu ketidaktahuan dan ketidakbenaran sehingga terbentuk manusia utuh yang mempunyai ide tentang kebajikan, kebaikan dan keadilan (Jalaluddin dan Idi, 2011).

Walaupun demikian bukan berarti prinsip manajemen modern (korporat) tidak boleh diterapkan di pendidikan tinggi karena era globalisasi mengharuskan pendidikan tinggi tetap

bisa bertahan di tengah persaingan yang ketat. Oleh karena itu *model bagaimananan cara universitas dikelola (university governance) yang tetap mempertahankan misi pendidikan tanpa meninggalkan prinsip-prinsip manajemen modern perlu dikembangkan dalam era globalisasi pendidikan tinggi.*

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep *University Governance*

Governance dapat dipandang dalam tiga perspektif yang berbeda yaitu sebagai sebuah disiplin, *checks and balances* dan pengambilan keputusan (Iqbal dan Lewis, 2009). Dalam perspektif sebuah disiplin tata kelola merupakan model teoritis dari negara ideal dan bagaimana cara menjalankannya secara tepat. Berdasarkan perspektif ini semua model tata kelola dipandang berakar dari kerangka konseptual yang sama. Selanjutnya dalam perspektif *checks and balances*, tata kelola merupakan proses delegasi wewenang untuk pengambilan keputusan. Proses delegasi membutuhkan adanya *checks and balances* terhadap otoritas yang diberi wewenang untuk membuat keputusan. Dalam perspektif pengambilan keputusan, tata kelola terkait dengan efektifitas keputusan yang dibuat (Iqbal dan Lewis, 2009). Ketika terkait dengan efektivitas pembuatan keputusan tata kelola merupakan *structure of relationships that bring about organisational coherence, authorise policies, plans and decisions, and account for their probity, responsiveness and cost-effectiveness* (Gallagher, 2001, 1).

Tata kelola adalah sebuah konsep yang *highly contextual* yang mana teori dan definisinya tergantung pada konteksnya (Carrington dkk, 2008, www.iog.com, 2011) sehingga mempunyai terminologi yang bermacam-macam misalnya *monetary governance, economic governance, public governance, corporate governance* (Iqbal dan Lewis, 2009). Dalam konteks universitas (*university governance*) seperti yang digunakan dalam penelitian ini, tata kelola terkait dengan pengambilan keputusan dari sebuah universitas (Mackey, 2011). Tiga dimensi pengambilan keputusan yang berlaku secara umum dalam pengelolaan organisasi mencakup: untuk siapa, oleh siapa, dan dengan sumber daya apa (kepada siapa) keputusan dibuat (Iqbal dan Lewis, 2009). *University governance* yang mencakup sistem,

struktur organisasi dan mekanisme yang menjamin pengelolaan institusi secara transparan dan akuntabel serta dikembangkan berdasarkan nilai-nilai moral, etik, integritas yang dianut serta norma-norma akademik (BAN PT, 2011) akan menjawab pertanyaan untuk siapa dan oleh siapa keputusan universitas dibuat. *University governance* sebagai perilaku, cara atau metode yang digunakan oleh suatu perguruan tinggi (universitas) untuk mendayagunakan seluruh potensi dan unsur-unsur yang dimiliki secara optimal, dalam upaya mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan (Dirjen Dikti, 2005) menentukan kepada siapa akuntabilitas harus ditujukan atas penggunaan sumber daya tersebut.

Model (sistem) tata kelola mencakup struktur, mekanisme dan prinsip tata kelola (Syahkroza, 2005). Ketiganya yang disebut juga perangkat tata kelola akan berjalan sebagai suatu kesatuan. Struktur dalam teori organisasi bisa diartikan sebagai pola koordinasi dan pengendalian, aliran kerja, otoritas dan komunikasi yang menghubungkan aktivitas anggota-anggota organisasi (Bedeian dan Zammuto, 1991). Struktur merupakan kerangka di dalam organisasi bagaimana prinsip governance dapat dibagi, dijalankan dan dikendalikan. Struktur tata kelola didesain untuk mendukung berjalannya aktivitas organisasi secara bertanggung jawab dan terkendali. Penekanan terhadap pengendalian sangat penting karena tata kelola berkaitan dengan jawaban atas *who control whom* yang muncul dari pentingnya pemisahan antara pihak yang mengambil keputusan dengan pihak yang mengontrol kepentingan (Syahkroza, 2008). Struktur tata kelola menggambarkan secara detail mengenai tingkat atau lapisan komite dan menggambarkan peran utamanya. Peran, akuntabilitas dan tanggungjawab yang setiap tingkat komite akan berbeda tergantung pada implementasinya dalam organisasi (Grant dkk,2007).

Di Amerika Serikat struktur *university governance* seperti dirujuk oleh Balderston (1995) terdiri dari wali amanat, eksekutif administrasi, dosen dan kelompok serta unit lain seperti mahasiswa, pemerintah dan alumni (Ricci, 1999). Di Indonesia, struktur pengelolaan

pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh pemerintah¹ meliputi (1) rektor, ketua, atau direktur menjalankan otonomi perguruan tinggi untuk dan atas nama menteri, (2) senat universitas, institut, sekolah tinggi, akademi, atau politeknik memberi pertimbangan dan melakukan pengawasan terhadap rektor, ketua, atau direktur (3) satuan pengawasan melakukan pengawasan pelaksanaan otonomi perguruan tinggi bidang non-akademik untuk dan atas nama rektor, ketua, atau direktur (4) dewan pertimbangan memberi pertimbangan otonomi perguruan tinggi bidang non-akademik dan fungsi lain sesuai statuta kepada rektor, ketua, atau direktur. *Sedangkan organ dan pengelolaan satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh masyarakat menggunakan tata kelola yang ditetapkan oleh badan hukum nirlaba yang sah berdasarkan ketentuan peraturan perundang-undangan.*

Sementara itu mekanisme tata kelola merupakan aturan main, prosedur dan hubungan yang jelas antara pihak yang mengambil keputusan dengan pihak yang mengontrol keputusan. Mekanisme tata kelola diarahkan untuk menjamin dan mengawasi berjalannya sistem tata kelola dalam organisasi (Syakhroza, 2008). Mekanisme hubungan internal dan eksternal di sebuah universitas swasta terfokus pada bagaimana cara wali amanat, presiden, dan aktor-aktor lain melaksanakan tanggung jawab institusionalnya. Dalam kasus universitas negeri atau sistem universitas multikampus, akur harus dibuat untuk menunjukkan hubungan antara eksekutif dan legislatif daerah dengan pemerintah pusat, khususnya dengan koordinator pendidikan tinggi (Ricci, 1999). Tata kelola yang baik harus dapat menciptakan hubungan saling menghormati antara institusi dengan lembaga-lembaga pemerintah, kelompok-kelompok masyarakat serta institusi lain (BAN-PT, 2007).

¹Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No.66 Tahun 2010 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No.17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan

2.2 Berbagai Model *University Governance*

Model *university governance* dikelompokkan secara berbeda oleh beberapa peneliti. Hogan (2006) menemukan empat model berdasarkan otoritas pengambilan keputusan. Pertama, *unicameral governance* yang mana universitas dikelola oleh pengelola tunggal yang bertanggung jawab baik dalam hal administratif maupun akademik. Kedua, *bicameral governance*. Universitas dikelola oleh dua badan legislatif yaitu dewan pengelola dan senat universitas. Ketiga, *tri-cameral governance*. Universitas dikelola oleh tiga badan legislatif meliputi dewan pengelola, senat universitas dan *university/educational council*. Keempat, model *hybrid governance* atau model campuran, dewan dosen atau dewan akademik bertanggungjawab pada *university governance*.

Trakman (2008), menemukan lima model yaitu *university governance by academic staff/faculty governance*, model *corporate governance*, model *trustee governance*, model *stakeholder governance* dan *amalgam model of governance*. Dalam *faculty governance* universitas secara prinsip dikelola oleh staf akademik yang dianggap paling memahami mengenai tujuan dan aspirasi akademik dan cara mencapainya. Senat universitas diberi kekuatan tata kelola yang cukup luas/ekspansif. Model *corporate governance* adalah model yang diadopsi dari sektor swasta. Universitas dikelolanya seperti sebuah institusi bisnis. Model ini berkonsentrasi pada tanggungjawab fiskal dan manajerial. Merasionalkan efisiensi terjadi sebagai reaksi terhadap anggapan buruknya pengelolaan universitas dan terjadinya ketidakefisienan fiskal. Model ini digunakan oleh beberapa universitas di Amerika Serikat dan Australia, dengan University of New South Wales sebagai *leadernya*. *Trustee governance* adalah model yang secara umum memikat banyak universitas. Tata kelola dilakukan melalui hubungan “*trust*” antara *trustee board* yang bertindak atas nama *trust beneficiaries*. Hubungan struktural dijalankan melalui mekanisme tugas-tugas *trust*. Model ini didukung karena menjamin pengelola universitas akan bertindak untuk dan atas nama

universitas, serta menjaga kepercayaan publik.

Model *stakeholder governance* disusun dalam lingkup *stakeholder* yang luas mencakup mahasiswa, staf akademik, alumni, partner korporasi, pemerintah dan masyarakat luas. Model ini berbeda dengan model *faculty governance*, karena disusun dalam representative ganda, tidak terbatas pada staf akademik. Selain itu dibanding model *corporate governance*, otoritas dan mandat pengelola dalam model ini lebih luas, tidak hanya efisiensi manajemen dan responsibilitas fiskal. *Stakeholder* internal dan eksternal diberi partisipasi yang lebih luas dalam pengambilan keputusan.

Amalgam model of governance adalah kombinasi dari model staf akademik, *trustee* dan *stakeholder*. Manfaat dari model ini adalah dapat menggabungkan kelebihan dari model tata kelola yang berbeda untuk disesuaikan dengan kebutuhan spesifik universitas. Implikasinya model ini mempunyai cukup fleksibilitas untuk bisa diterapkan di berbagai universitas yang berbeda kebutuhannya.

Sementara berdasarkan status hukumnya, Fielden (2008) menemukan model *university governance* publik menjadi empat. Universitas publik dapat berada dalam model *state control*, semi otonomi, semi independen atau independen. Contoh negara yang mengikuti masing-masing model tersebut berturut-turut adalah Malaysia, Selandia Baru, Singapura dan Australia. Universitas dalam model *state control* dapat mempunyai status sebagai agen dari Kementerian Pendidikan atau universitas yang dimiliki pemerintah. Jika berada dalam model semi otonomi, universitas publik dapat mempunyai status sebagai agen dari Kementerian Pendidikan atau universitas yang dimiliki pemerintah atau badan yang berdiri sendiri sesuai dengan UU yang berlaku. Model semi independen memperbolehkan universitas publik menjadi organisasi nirlaba di bawah pengendalian Kementerian Pendidikan. Model independen lebih jauh mempersilahkan universitas publik menjadi organisasi nirlaba tanpa partisipasi pemerintah dan pengendalian hanya dihubungkan dengan strategi nasional.

Hubungan dengan pemerintah hanya terkait dengan pendanaan publik.

2.3 Model *University Governance* di Indonesia

Penelitian mengenai *university governance* di Indonesia belum banyak dilakukan. Salah satu penelitian yang sudah dilakukan oleh Idrus (1999) adalah terkait dengan otonomi universitas. Hasilnya menunjukkan bahwa sebelum reformasi pemerintahan, otonomi yang diberikan kepada universitas relatif kecil terutama untuk universitas negeri. Setelah reformasi paradigma baru dalam pengelolaan pendidikan yang mencakup otonomi, akuntabilitas, akreditasi, evaluasi diri dan perbaikan kualitas yang berkelanjutan mulai diimplementasikan (Idrus, 1999).

Penelitian lain dilakukan oleh Sayidah (2014) yang mengeksplorasi dan mengkritisi (berdasarkan perspektif ketauhidan) model *university governance* di universitas swasta yang masih dalam masa transisi. Masa transisi artinya adalah masa peralihan karena universitas baru saja melakukan rekonsiliasi setelah mengalami konflik lebih dari sepuluh tahun. Hasilnya menunjukkan bahwa *university governance* dalam metafora sebuah bangunan digambarkan mempunyai pondasi prinsip penyatuan dengan ditopang pilar otonomi dan kreativitas, perubahan dan pertanggungjawaban semu. Prinsip ini dalam dimensi ketauhidan mengandung beberapa kelemahan yaitu adanya dikotomi dan diskriminasi kepentingan dalam kampus, dominasi materialisme dalam *university governance* dan pertanggungjawaban yang hanya sebatas angka. Berdasarkan analisis kritis ini lalu direkonstruksi model berdasarkan dimensi ketauhidan.

Penelitian lanjutan terkait dengan *university governance* di situs penelitian universitas swasta yang sudah mapan perlu dilakukan sehingga hasilnya dapat digunakan sebagai *best practice* (*good university governance*) bagi universitas swasta lain. Berdasarkan alasan inilah

penelitian untuk pengembangan model *good university governance* untuk perguruan tinggi swasta di Indonesia ini dilakukan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Awalnya penelitian ini dirancang dengan menggunakan dua pendekatan penelitian. **Pertama, pendekatan penelitian eksplorasi** merupakan metodologi penelitian yang mengamati fenomena sosial tanpa secara eksplisit menyatakan hasil yang diharapkan. Metodologi ini lebih ditujukan pada pembangunan teori dari data dalam proses riset. Tahapan dalam risetnya bukan dimulai dengan mengembangkan hipotesis, tetapi dimulai dari mengumpulkan data. **Berdasarkan penjelasan diatas maka penelitian ini tidak bersifat menguji hipotesis penelitian, tetapi lebih pada bagaimana praktik *University Governance* di perguruan tinggi swasta di Indonesia.**

Kedua, pendekatan penelitian kualitatif dengan metode Focus Group Discussion (FGD). FGD menurut Irwanto (1998) merupakan proses pengumpulan data dan informasi yang sistematis mengenai suatu permasalahan tertentu yang sangat spesifik melalui diskusi kelompok (Paramita dan Kristiana, 2013). Kelemahan yang ditemukan dalam praktek *university governance* merupakan masalah yang akan dibahas dalam FGD. Partisipan dari FGD diambil dari rektor dan wakil rektor serta Pusat Penjaminan Mutu dari 3 (tiga) universitas swasta (Unitomo, STIE Perbanas dan Untag) dan pakar pendidikan dengan tujuan agar solusi yang diperoleh didasarkan pada berbagai perspektif yang berbeda. **Jadi penelitian ini akan mengatasi kelemahan praktek *university governance* di era globalisasi pendidikan tinggi seperti saat ini. Berdasarkan analisis ini peneliti akan mengembangkan model *university governance* yang menyeimbangkan misi pendidikan dan prinsip manajemen modern (korporat).**

Rancangan penelitian ini berubah ketika peneliti diterima sebagai peserta *Indonesia Deans' Course for Private Higher Education Institution (INADC-PHEI)*, workshop program

DIES (Dialogue on Innovative Higher Education Strategies), National Multiplication Trainings (NMT) yang didanai oleh *the German Ministry for Economic Cooperation and Development (BMZ)*. Kegiatan diselenggarakan di dua tempat, Bagian I di Surabaya (5-7 Februari 2018) dan Bagian II di Bintaro Jaya, Tangerang Selatan (21-23 Mei 2018). Tema training sangat cocok dengan penelitian ini yaitu terkait dengan *higher education* dan *governance*. Metode training mencakup 70% *participant engagement* dan 30% *lecture/facilitation*. Metode ini menunjukkan bahwa peserta lebih banyak berdiskusi terhadap topik yang sesuai dengan tema. Metode ini memenuhi kriteria sebagai sebuah Focus Group Discussion (FGD). Peserta bukan hanya dari 3 universitas, tetapi dari 25 perguruan tinggi seluruh Indonesia. Peserta adalah pimpinan perguruan tinggi mulai dari Kepala Program Studi (Kaprodi) sampai Rektor.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di Surabaya dan Jakarta, yaitu tempat dimana INADC diselenggarakan.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data akan dilakukan dengan *Focus Group Discussion*, yaitu melakukan diskusi kelompok untuk mengeksplorasi pentingnya kualitas dalam *university governance*.

3.4 Informan/Partisipan

Informan dalam penelitian terdiri dari 25 pimpinan perguruan tinggi swasta seluruh Indonesia.

3.5 Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan teknik analisis kualitatif Miles dan Huberman (1992). Komponen-komponen dari analisis data mencakup (1) pengumpulan data (2) reduksi data (3) penyajian data (4) kesimpulan. Reduksi data dilakukan dengan melakukan pemilihan, pemusatan perhatian dan penyederhanaan dari data kasar yang berasal dari catatan-catatan tertulis selama proses wawancara. Data data yang tidak perlu dibuang dan data yang dipilih diorganisasi sehingga dapat dikumpulkan menjadi sebuah tema. Tema disajikan dalam bentuk naratif sebagai sekumpulan informasi yang tersusun sehingga memungkinkan untuk menarik kesimpulan.

BAB IV

HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

1.1 Deskripsi Partisipan dan Narasumber Focus Group Discussion

Partisipan FGD merupakan seluruh peserta yang terpilih menjadi peserta INADC-PHEI 2018 dengan deskripsi sebagai berikut:

Tabel 1: Deskripsi Partisipan FGD

No.	Nama	Jabatan	Pendidikan
1.	Dr. Agus Tugas Sudjianto, ST., MT	Wakil Rektor III (Bidang Kemahasiswaan & Alumni), Universitas Widyagama, Malang	lulus sarjana teknik sipil dari Universitas Widyagama Malang, dia memperoleh gelar Magister Teknik (MT) dari Institut teknologi Sepuluh November (ITS) Surabaya dan Doktor dari Universitas Gadjah Mada (UGM)
2.	Albertus Magnus Herwanta, M.A.	rektor Universitas Katolik Widya Karya, Malang	Master di bidang manajemen pendidikan di The Catholic University of America, Washington, DC (1993). Pada tahun 1987 dia menyelesaikan S-2 di bidang filsafat dan teologi dari Sekolah Tinggi Filsafat-Teologi Widya Sasana Malang.
3.	Dr Arlinta Christy Barus, M. InfoTech	Vice Rector of Academic and Student Affairs Of Del Institute of Technology	Bachelor Degree from Bandung Institute of Technology, Indonesia, in Informatics Engineering (1998-2002). Then she got her master degree of ICT from Wollongong University, Australia in 2005. She pursued her PhD in Software Testing from Swinburne University of Technology, Australia (2010).
4.	Ir.Bambang Irijanto, MBA	Rektor Universitas Proklamasi 45 Yogyakarta.	lulus sarjana Teknik Sipil dari Institut Teknologi Bandung, dia memperoleh gelar Insinyur, kemudian memperoleh gelas master nya yaitu Master Business Administration (MBA) dari Indiana University of Pennsylvania, PA, USA.
5.	Hj. Dina Rafidiyah, S.Sos., S.Pd.Ing., S.S., M.Ed	Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Banjarmasin.	Dekan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Muhammadiyah Banjarmasin. Master of Education (Workforce Education and Development) di Pennsylvania State University, USA
6.	Dr. Dion Dewa Barata SE.,MSM.	Dekan Fakultas Humaniora dan Bisnis Universitas Pembangunan Jaya, (Manajemen, Akuntansi, Psikologi, dan Ilmu Komunikasi)	Meraih gelar doktoral pada usia 32 tahun dari Universitas Indonesia,
7.	Prof. Djwantoro Hardjito, Ph.D	Rektor Universitas Kristen Petra, Surabaya,	Gelar Ph.D diperoleh di Curtin University, Australia, dengan beasiswa Australian Development Scholarship (ADS), sedangkan gelar M.Eng di bidang Structural Engineering didapatkan di Asian Institute of Technology, Thailand, dengan beasiswa dari Japan-ADB Scholarship Program. Gelar S1 di bidang Teknik Sipil diperoleh di Universitas Kristen Petra, Surabaya.
8.	Elisabeth Rukmini	Vice Rector for Collaboration, Research, & Strategic Planning at Atma Jaya Catholic University of Indonesia	She graduated from Gadjah Mada University, Yogyakarta, Indonesia in 1998, majoring in chemistry. She studied inorganic chemistry at Kosin University, Busan, Korea (MSc in 2000). She has been working at Atma Jaya Catholic University of Indonesia since 2003. In 2007, she received Fulbright Scholarship to pursue Ph.D. in chemistry education at Miami University, Oxford, Ohio.
9.	Hira Meidia, B.Eng., Ph.D.	Wakil Rektor bidang Akademik di Universitas Multimedia Nusantara (UMN), Jakarta.	Gelar B.Eng dari Material Engineering Department, University of Sheffield, UK dan memperoleh gelar Ph.D dari Electronic Electrical Engineering Department, University of Sheffield, UK.
10.	Dr. Ir. Indira Prabasari	Dekan Fakultas Pertanian, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY)	Doktornya di University of Melbourne, Australia pada tahun 2008 dengan beasiswa dari ADS

			(Australian Development Scholarship).
11.	Dr. Dra. Ita Mariza, MM	Direktur Politeknik Gajah Tunggal	Sarjana Ekonomi Jurusan Akuntansi (Dra) dari Universitas Atma Jaya Yogyakarta di tahun 1992, Magister Management (MM) in Finance dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta di tahun 1994 dan Doktor in Strategic Management (Dr) dari Universitas Indonesia
12.	Dr. Jebul Suroso, S.Kp, Ns.,M.Kep	Wakil Rektor Bidang pengembangan dan kerjasama di Universitas Muhammadiyah Purwokerto (UMP).	S3 Kedokteran dan Ilmu kesehatan UGM, S2 Keperawatan UI, Sarjana dan Profesi Keperawatan UNDIP serta DIII Keperawatan AKPER Muhammadiyah Purwokerto.
13.	Prof. Dra. Jenny Lukito Setiawan, M.A., Ph.D., Psikolog	Wakil Rektor bidang Akademik Universitas Ciputra Surabaya	Sarjana Psikologi dari Universitas Padjadjaran, dan Master of Arts dalam area Human Relations, serta Ph.D.dalam bidang Konseling dari University of Nottingham, UK.
14.	Dr. Lodovicus Lasdi, MM.,Ak., CA., CPAI	dekan Fakultas Bisnis Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya (FB UKWMS)	Sarjana akuntansi dari Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, dia memperoleh gelar Magister Manajemen (MM) dari Universitas Airlangga Surabaya dan Doktor bidang Akuntansi dari Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
15.	Dr. Ir. Hj. Luluk Kholisoh, MM	Ketua STIE Nusa Megarkencana, Yogyakarta	S1 Agronomi di UPN "Veteran" Yogyakarta di akhir tahun 1991. Gelar Magister Manajemen bidang Finance diraih pada awal tahun 1994 di Program Magister Manajemen UGM dan pada awal tahun 2007 memperoleh gelar Doktor bidang Finance pada kajian Mikrostruktur Pasar (Market Microstructure) di UGM
16.	Made Arya Astina	Ketua Program Studi D3 Perhotelan, Sekolah Tinggi Pariwisata Bali Internasional (STPBI).	S1 dan S2nya ditempuh di Universitas Udayana, Bali. Saat ini Made Arya Astina sedang menempuh pendidikan S3 Pariwisata di Universitas Udayana.
17.	Muhammad Ihsan Zul, S.Pd., M.Eng.	Pembantu Direktur Bidang Keuangan, Kepegawaian dan Umum di Politeknik Caltex Riau	Sarjana Pendidikan Teknik Elektronika Universitas Negeri Padang tahun 2009 dan melanjutkan studi master ke S2 Teknik Elektro Universitas Gadjah Mada
18.	Dr. Nancy Susianna, M.Pd	Ketua Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Surya (STKIP Surya)	Pendidikan Kimia (S1), Pendidikan IPA (S2), dan Pendidikan IPA (S3) dengan predikat cumlaude di Universitas Pendidikan Indonesia
19.	Dr. Nining Sugihartini, M.Si., Apt	Wakil Dekan Fakultas Farmasi Universitas Ahmad Dahlan	Lulus Apoteker dari Universitas Gadjah Mada, melanjutkan studi S2 dan S3 di universitas yang sama yaitu Universitas Gadjah Mada.
20.	Dr. Nur Sayidah, SE,MSi,Ak (Peneliti)	Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dr. Soetomo Surabaya.	S1 Akuntansi Universitas Brawijaya, S2 Akuntansi Universitas Gadjah Mada dan Doktor Akuntansi dari Universitas Brawijaya
21.	Dr. Pieter Sahertian, M.Si.	Rektor Universitas Kanjuruhan Malang	NA
22.	Ir. Resdiansyah, ST., MT., Ph.D	Dekan Fakultas Teknologi dan Desain, Universitas Pembangunan Jaya (UPJ) dan Direktur Pembangunan Jaya Center for Urban Studies yang merupakan pusat unggulan universitas (PUU).	Gelar Ph.D diperoleh dari National University of Malaysia dibidang sistem transportasi cerdas, Master Teknik (MT) dibidang yang sama dari Universitas Gajahmada dan Gelar Sarjana Teknik (ST) dari STTNAS Yogyakarta.
23.	Taufan Teguh Akbari, M.Si,	dekan dan pembina unit kewirausahaan mahasiswa/i (Centre for Creative Entrepreneurship and Business Clinic) di The London School of Public Relations – Jakarta	Sedang menempuh pendidikan doctoral pada tahun terakhirnya di Universiti Sains Malaysia – Penang.
24.	Theresia Herlina Rochadiani, S.Kom., M.T	Kepala Program Studi Informatika dan Direktur IT di Universitas Surya, Tangerang	sarjana dari Ilmu Komputer, Universitas Gadjah Mada yang kemudian melanjutkan studi untuk meraih gelar Masternya di Magister Teknologi Informasi, Universitas Gadjah Mada.
25.	Tiwi Yuniastuti, S.Si, M.Kes	Wakil Ketua III Stikes Widyagama Husada (2016 – sekarang) yang membawahi bidang perencanaan, kerjasama, dan penjaminan mutu	NA

Partisipan terdiri dari empat rektor, tiga direktur Sekolah Tinggi, enam wakil rektor, tujuh dekan, satu wakil dekan dan dua kepala program studi. Partisipan berasal dari berbagai perguruan tinggi swasta di Indonesia. Sementara narasumber adalah pimpinan perguruan tinggi yang sudah berpengalaman dan pejabat negara dari kemenristek dikti. Berikut adalah diskripsi dari narasumber.

Tabel 2
Deskripsi Narasumber

No.	Nama	Jabatan
1.	Prof. Dr. Ocky Karna Radjasa	Director of Directorate of Research and Community Services, Ministry of Research, Technology and Higher Education
2.	Dr. Illah Sailah, MS	Head of Private Higher Education Institution Coordination Region III, Ministry of Research, Technology and Higher Education (MRTHE) of Republic of Indonesia
3.	Leenawaty Limantara, M.Sc., Ph.D.	Rector of Universitas Pembangunan Jaya
4.	Dr. Nemuel Daniel Pah	Vice Rector for Academic Affair of Universitas Surabaya
5.	Tatas H.P. Brotosudarmo, Dipl.Chem., Ph.D., MRSC	Director of HEI-based National CoE, Universitas Ma Chung; President of Indonesia Chemical Society; Member Board of Independent Accreditation Board for Science and Mathematics.

1.2 Model *University Governance* di Era Globalisasi Pendidikan Tinggi: Kualitas

Sebagai Pondasi dan Atap

Di dalam Permenristek dikti no. 44 tahun 2015 tentang SNPT yang dimaksud dengan pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, program profesi, program spesialis yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan bangsa Indonesia. Perguruan tinggi adalah satuan pendidikan yang menyelenggarakan pendidikan tinggi dan mempunyai kewajiban dalam melaksanakan tridharma perguruan tinggi. Pelaksanaan tridharma diatur harus memenuhi standar minimal yang ditetapkan berdasarkan kualifikasi tertentu. Kualifikasi mencakup kualifikasi kemampuan lulusan, kualifikasi dan kompetensi dosen serta tenaga kependidikan. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas merupakan bagian yang paling penting di dalam pengelolaan perguruan tinggi, terutama kualitas dan kompetensi dosen.

Saat ini negara ini menghadapi masalah terkait dengan rendahnya kualitas dosen terutama jika dilihat dari jabatan akademik dosen. Berikut adalah data tentang jabatan akademik dosen baik di PTN maupun PTS.

Tabel 3
Jabatan Akademik Dosen di PTS dan PTN

Jabatan Akademik Dosen	PTS		PTN	
	Jumlah	%	Jumlah	%
Guru Besar	1.065	1%	4.176	6%
Lektor Kepala	9.253	5%	20.265	27%
Lektor	25.158	15%	24.481	33%
Asisten Ahli	39.286	23%	13.973	19%
Tenaga Pengajar	95.979	56%	10.722	15%
Total	170.741	100%	73.617	100%

Sumber: Maftuh (2017), diolah.

Jumlah dosen yang mempunyai jabatan akademik guru besar dan lektor kepala terutama di PTS cukup rendah yaitu kurang dari 10%. Berbanding terbalik dengan dosen yang asisten ahli dan masih tenaga pengajar (belum mempunyai jabatan akademik) yang jumlahnya hampir 80%. Artinya ada masalah terjadinya kelangkaan dosen berkualitas di PTS. Hal ini terjadi juga di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Dr. Soetomo Surabaya seperti yang dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4
Pemetaan Jabatan Akademik Dosen FEB Unitomo

Jenjang JAD	Jumlah (%)	Umur (tahun)	Jenjang Pendidikan	Lama Tidak Mengurus JAD (Tahun)
Guru Besar	2 (4,3)	≥60 = 2 orang	S3 = 2 orang	< 5 = 2 orang
Lektor Kepala	6 (13)	40-50 = 1 orang 51-60 = 3 orang ≥60 = 2 orang	S3 = 5 orang S2 = 1 orang	< 5 = 0 orang 5-10 = 2 orang >10 = 4 orang
Lektor	16 (34,8)	40-50 = 5 orang 51-60 = 10 orang ≥60 = 1 orang	S3 = 4 orang S2 = 12 orang	< 5 = 1 orang 5-10 = 4 orang >10 = 11 orang
Asisten Ahli	18 (39)	30-39 = 2 orang 40-50 = 9 orang 51-60 = 5 orang ≥60 = 2 orang	S3 = 2 orang S2 = 16 orang	< 5 = 0 orang 5-10 = 2 orang >10 = 16 orang
Tenaga Pengajar	4 (8,7)	20-29 = 3 orang 51-60 = 1 orang	S3 = 1 orang S2 = 3 orang	< 5 = 3 orang 5-10 = 1 orang
Jumlah	46	20-29 = 3 orang (6,5%) 30-39 = 2 orang (4,3%) 40-50 = 15 orang (32,6%) 51-60 = 19 orang (41,3%) ≥60 = 7 orang (15,2%)	S3 = 14 orang (30%) S2 = 32 orang (70%)	< 5 = 6 orang (13%) 5-10 = 9 orang (20%) >10 = 31 orang (67%)

Sumber: Penulis, diolah

Data di atas menunjukkan bahwa kualitas dosen dilihat dari jenjang JAD di FEB bisa dikatakan rendah. Jumlah terbanyak adalah dosen dengan jabatan Asisten Ahli. Diantara 18 dosen AA, 16 orang (88%) tidak mengurus JAD lebih dari 10 tahun yang sebagian besar berumur lebih dari 40 tahun. Secara keseluruhan hampir 70% dosen tidak mengurus JAD lebih dari 10 tahun. Diantara 6 dosen Lektor Kepala, hanya 1 orang dosen yang sudah S3 dan berumur kurang dari 50 tahun sehingga masih cukup waktu dan bisa diharapkan menjadi Guru Besar.

Kedua data di atas, baik di tingkat nasional (untuk PTS) maupun institusi (FEB Unitomo) menunjukkan bahwa ada kelangkaan dosen berkualitas jika dibandingkan dengan standar yang ditentukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN PT) 2011 di Buku VI Matriks Penilaian Borang dan Evaluasi Diri AIPT maupun Program Studi (Prodi). Di tingkat institusi, prosentase guru besar dan lektor kepala minimal 30%, dan di tingkat Prodi 40%.

Dampak kelangkaan dosen berkualitas ini didiskusikan dalam INADC. Hasil diskusi dari peserta INADC ketika diminta untuk menyampaikan dampak negatif yang timbul terkait kelangkaan modal manusia berkualitas bagi institusi pendidikan tinggi membuktikan akan arti pentingnya kualitas. Seluruh peserta diminta menuliskan dengan kata kunci menggunakan huruf kapital, 3 dampak negatif bagi PTS tanpa sumberdaya manusia (dosen dan tenaga kependidikan) yang berkualitas pada metacard yang tersedia. Tulisan diberi nomor prioritas (1, 2 dan 3) pada 3 tantangan yang telah dipilih lalu menempelkan pada papan yang tersedia sesuai prioritasnya. Hasilnya dari prioritas didiskusikan dalam kelompok besar.

Gambar 1

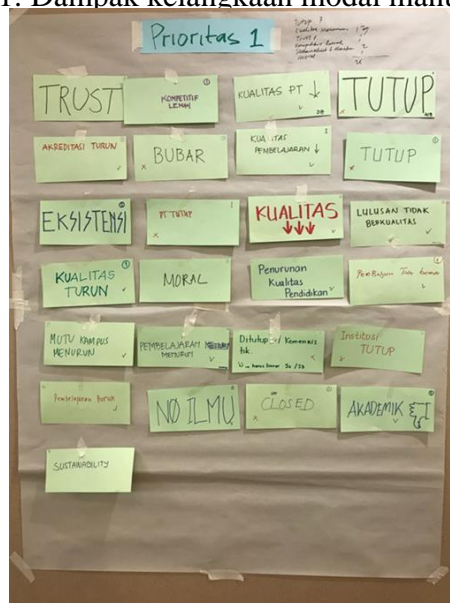
Suasana Penyampaian Pendapat dengan menulis Kata Kunci.



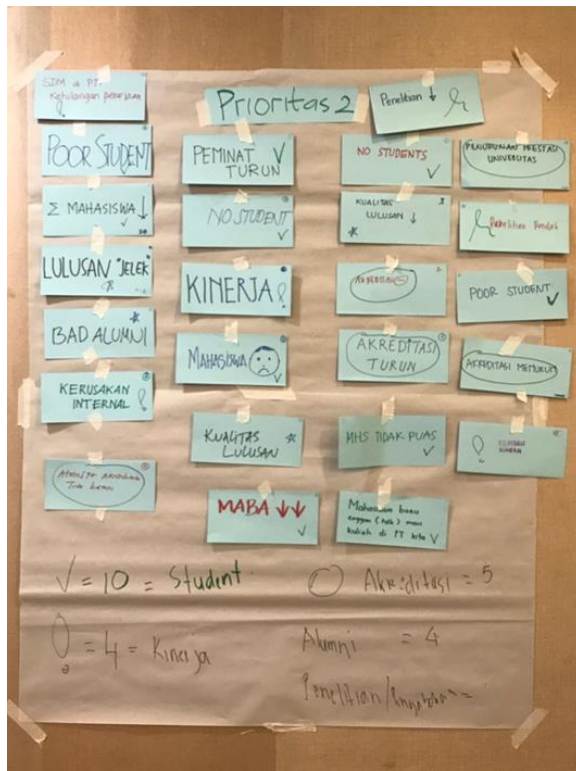
Hasil dari pengelompokan kata kunci mengenai dampak negatif yang timbul terkait kelangkaan modal manusia berkualitas bagi institusi pendidikan tinggi berdasarkan prioritasnya.

Gambar 2

Prioritas 1: Dampak kelangkaan modal manusia berkualitas



Gambar 3
 Prioritas 2: Dampak kelangkaan modal manusia berkualitas



perguruan tinggi. Pendapat terbanyak adalah menurunnya kualitas, kedua terkait dengan mahasiswa, pengertian mahasiswa, jumlahnya turun, peminatnya turun tidak ada pergantian yang baru, mahasiswa tidak puas. Berikutnya adalah akreditasinya menjadi jelek, kinerja di dalam perguruan tinggi menurun, kepercayaan alumni dan masyarakat menurun dan akhirnya perguruan tinggi tutup.

Hasil pengelompokan prioritas akan dampak kelangkaan modal manusia berkualitas ternyata heterogen. Beberapa menempatkan dampak yang sama di prioritas yang berbeda. Tetapi yang penting dari hasil ini, adalah semua sepakat bahwa kualitas sumberdaya manusia merupakan sesuatu yang sangat penting dalam menjaga keberlangsungan sebuah perguruan tinggi. Isu utamanya adalah kualitas turun dan tutup, lalu peringkat akreditasi turun, jumlah mahasiswa sedikit, dan penurunan *income*. Kualitas menurun merupakan peringatan terhadap jumlah mahasiswa dan penerimaan. Berdasarkan pendapat semua peserta di atas kita dapat menangkap ide yang baik bahwa **semua secara kolektif sadar bahwa jika ada kelangkaan modal manusia yang berkualitas menimbulkan tantangan akan kualitas akademik (turunnya kualitas akademik perguruan tinggi), jumlah mahasiswa dan dan keuangan menurun. Kualitas menjadi pondasi dan atap dalam *university governance*.**

Pentingnya kualitas ini juga dipertegas dengan banyaknya regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah. Ada 17 peraturan yang terkait kualitas perguruan tinggi telah diterbitkan sejak tahun 2012 (Sailah, 2018). Peraturan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Undang Undang No 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
2. Undang Undang No 20 tahun 2013 tentang Pendidikan Kedokteran
3. Undang Undang No 11 tahun 2014 tentang Keinsinyuran
4. Peraturan Presiden No 8 tahun 2012 tentang KKNI
5. Peraturan Menteri No 109 tahun 2013 tentang Pendidikan jarak Jauh
6. Peraturan Menteri No 14 tahun 2014 tentang Kerjasama Perguruan Tinggi

7. Peraturan Menteri Ristekdikti No 50 tahun 2014 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi
8. Peraturan Menteri Ristekdikti No 44 tahun 2015 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi
9. Peraturan Menteri Ristekdikti No 26 tahun 2016 tentang RPL
10. Peraturan Menteri Ristekdikti No 32 tahun 2016 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi
11. Peraturan Menteri Ristekdikti No 61 tahun 2016 tentang Pangkalan Data Pendidikan Tinggi
12. Peraturan Menteri Ristekdikti No 100 tahun 2016 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran PTN, dan Pedirian, Perubahan, Pencabutan izin PTS.
13. Peraturan Menteri Ristekdikti No 1 tahun 2017 tentang Pembukaan, Perubahan, Penutupan Program Studi di luar Kampus Utama
14. Peraturan Menteri Ristekdikti No 51 tahun 2017 tentang Sertifikasi Pendidik untuk Dosen
15. Peraturan Menteri Ristekdikti No 3 tahun 2018 tentang Penggabungan dan Penyatuan PTS
16. Peraturan Menteri Ristekdikti No 9 tahun 2018 tentang Akreditasi Jurnal Ilmiah
17. Peraturan Menteri Ristekdikti No 16 tahun 2018 tentang Penyusunan Statuta PTS

Peraturan-peraturan ini dibuat pemerintah untuk mendorong perguruan tinggi agar dapat memenuhi standar nasional baik dalam pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat sehingga menjadi perguruan tinggi yang berkualitas. Kualitas perlu diinternaslisasikan dalam kehidupan kampus dan menjadi sebuah kebiasaan seperti yang dilatakan oleh filosof aristoteles bahwa:

quality is not an act, it is a habit (https://www.brainyquote.com/quotes/aristotle_379604)

1.3 Academic Governance di Era Global: Menuju *Excellent University*

Bidang akademik dalam perguruan tinggi mencakup kegiatan tridharma perguruan tinggi. Seluruh proses dan kegiatan tridharma yang dilakukan oleh perguruan tinggi di Indonesia harus mengacu pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SNPT) yang tertuang dalam Permenristek Dikti no. 44 tahun 2015. Ada 24 standar yang secara ringkas dijelaskan dalam tabel berikut ini:

Tabel 5
24 Standar Nasional Pendidikan Tinggi

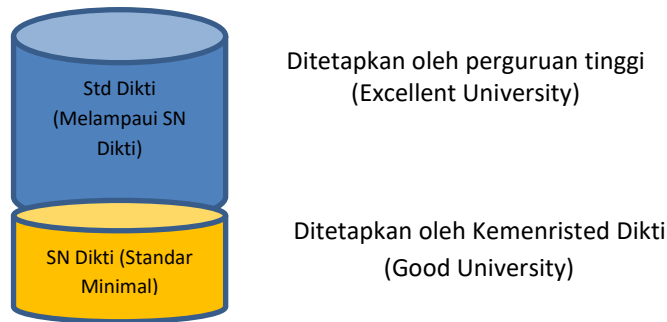
No.	Standar Pendidikan	Standar Penelitian	Standar Pengabdian Kepada Masyarakat
1	Standar kompetensi lulusan	Standar hasil penelitian	Standar hasil pengabdian kepada masyarakat
2	Standar isi pembelajaran	Standar isi penelitian	Standar isi pengabdian kepada masyarakat
3	Standar proses pembelajaran	Standar proses penelitian	Standar proses pengabdian kepada masyarakat
4	Standar penilaian pembelajaran	Standar penilaian penelitian	Standar penilaian pengabdian kepada masyarakat
5	Standar dosen dan tenaga kependidikan	Standar peneliti	Standar pelaksana pengabdian kepada masyarakat
6	Standar sarana dan prasarana pembelajaran	Standar sarana dan prasarana penelitian	Standar sarana dan prasarana pengabdian kepada masyarakat
7	Standar pengelolaan pembelajaran	Standar pengelolaan penelitian	Standar pengelolaan pengabdian kepada masyarakat
8	Standar pembiayaan pembelajaran	Standar pendanaan dan pembiayaan penelitian.	Standar pendanaan dan pembiayaan pengabdian kepada masyarakat

Sumber: Permenristek Dikti No. 44 tahun 2015

Standar Nasional Pendidikan tinggi secara garis besar dibagi 3 yaitu standar pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Masing-masing kelompok terdiri dari 8 yaitu (1) standar hasil, (2) isi, (3) proses, (4) penilaian, (5) pelaksana, (6) sarana dan prasarana (7) pengelolaan, dan (8) pembiayaan. Standar nasional pendidikan tinggi yang ditetapkan oleh

Kemenristek Dikti ini merupakan jumlah standar minimal yang harus dipenuhi oleh sebuah perguruan tinggi.

Gambar 1
Penetapan Standar Pendidikan Tinggi



Ketika menyusun sistem pendidikan tingginya, sebuah perguruan tinggi harus menentukan terlebih dahulu apakah akan menjadi *good* atau *excellent*. Kata pertama mengandung makna bahwa perguruan tinggi yang berharap menjadi *good*, wajib memenuhi seluruh standar nasional yang merupakan standar minimal. Sementara yang bercita-cita menjadi *excellent*, wajib *beyond the national standard* (melampaui standar nasional). Melampaui artinya perguruan tinggi mempunyai standar yang lebih secara kuantitatif, dan/atau kualitatif.

Menurut Illah Sailah:

Kita mau *good system*, yang kita lakukan adalah PPEPP, P yang pertama itu adalah penentuan standar. Kita sudah punya 24 standar Permen no. 44 tahun 2015 harus kita jalankan.

Bagi perguruan tinggi yang visinya adalah *good university*, maka minimal 24 standar nasional harus dipenuhi dan dijalankan. Sementara perguruan kita yang mempunyai visi menjadi *excellent university*:

Nah didalam penentuan standar ini ibu bapak harus melampaui standar nasional pendidikan tinggi, melampauinya secara kuantitas atau kualitas kalau 24 standart minimum ibu bapak bisa bikin 100 standart bahkan lebih 100.

Di era globalisasi pendidikan seperti saat ini, maka setiap perguruan tinggi seharusnya mengarah ke *excellent university* dengan cara melampaui standar nasional yang jumlahnya 24.

1.3.1 Academic Governance: Pergeseran Kualitas Lulusan Yang Kritis dan Kreatif

Academic governance dalam pendidikan tinggi merupakan tata kelola yang terkait dengan tugas dan tanggungjawab dosen. *If academic freedom is our right, then academic governance is our responsibility* (Fraser, 2012). Selanjutnya *academic governance* yang dimaksud dalam penelitian ini adalah pengelolaan terkait dengan pembelajaran yang mengacu pada standar nasional. Standar pengelolaan pembelajaran merupakan kriteria minimal tentang perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, pemantauan dan evaluasi, serta pelaporan kegiatan pembelajaran pada tingkat program studi. Standar ini harus mengacu pada standar kompetensi lulusan, standar isi pembelajaran, standar proses pembelajaran, standar dosen dan tenaga kependidikan, serta standar sarana dan prasarana pembelajaran. Pelaksana standar pengelolaan adalah unit pengelola program studi dan perguruan tinggi.

Unit Pengelola program studi mempunyai kewajiban:

1. Melakukan penyusunan kurikulum dan rencana pembelajaran dalam setiap mata kuliah;
2. Menyelenggarakan program pembelajaran sesuai standar isi, standar proses, standar penilaian yang telah ditetapkan dalam rangka mencapai capaian pembelajaran lulusan;
3. Melakukan kegiatan sistemik yang menciptakan suasana akademik dan budaya mutu yang baik;
4. Melakukan kegiatan pemantauan dan evaluasi secara periodik dalam rangka menjaga dan meningkatkan mutu proses pembelajaran; dan
5. Melaporkan hasil program pembelajaran secara periodik sebagai sumber data dan informasi dalam pengambilan keputusan perbaikan dan pengembangan mutu pembelajaran.

Perguruan tinggi dalam melaksanakan standar pengelolaan wajib:

1. Menyusun kebijakan, rencana strategis, dan operasional terkait dengan pembelajaran yang dapat diakses oleh sivitas akademika dan pemangku kepentingan, serta dapat dijadikan pedoman bagi program studi dalam melaksanakan program pembelajaran;
2. Menyelenggarakan pembelajaran sesuai dengan jenis dan program pendidikan yang selaras dengan capaian pembelajaran lulusan;
3. Menjaga dan meningkatkan mutu pengelolaan program studi dalam melaksanakan program pembelajaran secara berkelanjutan dengan sasaran yang sesuai dengan visi dan misi perguruan tinggi;
4. Melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap kegiatan program studi dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran;
5. Memiliki panduan perencanaan, pelaksanaan, evaluasi, pengawasan, penjaminan mutu, dan pengembangan kegiatan pembelajaran dan dosen; dan
6. Menyampaikan laporan kinerja program studi dalam menyelenggarakan program pembelajaran paling sedikit melalui pangkalan data pendidikan tinggi.

Baik unit pengelola program studi maupun perguruan tinggi mempunyai kewajiban dalam pengelolaan pembelajaran. Kualitas pengelolaan pembelajaran merupakan tugas bersama. Perguruan tinggi yang berkualitas memerlukan perencanaan yang baik dan usaha yang keras dari seluruh sivitas akademika.

Standar pendidikan dalam perguruan tinggi dikelola dengan mengacu pada standar kompetensi lulusan sesuai Permenristek dikti no. 44 tahun 2015 tentang SNPT yang merupakan kriteria minimal tentang kualifikasi kemampuan lulusan sesuai yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Pengembangan *academic governance* dilakukan melalui manajemen SPMI (Standar Pengendalian Mutu Internal). Setiap perguruan tinggi harus melakukan manajemen SPMI (Standar Pengendalian Mutu Internal). SPMI mencakup

PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi Pelaksanaan, Pengendalian Pelaksanaan, Peningkatan) standar Dikti.

Standar kompetensi lulusan sesuai Permenristek dikti no. 44 tahun 2015 tentang SNPT merupakan kriteria minimal tentang kualifikasi kemampuan lulusan sesuai yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang dinyatakan dalam rumusan capaian pembelajaran (CP). Perumusan CP dilakukan oleh forum program studi sejenis atau pengelola prodi dan disesuaikan dengan jenjang pendidikan mulai D-1 sampai S-3/Sp-2. Terkait dengan standar kompetensi lulusan, menurut Illah Sailah:

Saat ini banyak perguruan tinggi yang arahnya masih lulusan, fokus pada teaching, belum riset. Perguruan tinggi itu harus menghasilkan iptek yang bermutu apakah sains murni, atau sains terapan, menghasilkan lulusan yang sebagai pemimpin atau orang yang berpenghasilan atau ahli. Karena itu dalam tata aktivitas akademik itu ada S1,S2,S3 kemudian yang diploma 1 sampai Doktor terapan, jadi politeknik itu boleh menyelenggarakan sampai Doktor terapan. Ada satu lagi adalah bagian profesi (Sailah).

Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa di masa depan perguruan tinggi harus mempunyai visi yang tegas, apakah mengarah ke sains murni yang menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermutu atau terapan yang menghasilkan tenaga ahli/terampil. Kalaupun memilih yang sains terapan, perguruan tinggi mampu membuat capaian untuk menghasilkan doktor terapan. Jika memilih sains murni, maka kompetensi lulusannya adalah menjadi pemikir/ilmuwan, di sisi lain jika memilih sains terapan maka kompetensi lulusannya adalah orang yang ahli/terampil di bidang tertentu.

Perkembangan saat ini menunjukkan adanya pergeseran kompetensi lulusan dari berbasis output menuju *outcome (outcome-based education/OBE)*, yaitu:

A way of designing, developing, delivering and documenting instruction in terms of its intended goals and outcomes. Exit outcomes are a critical factor in designing the curriculum which is developed from the outcomes that students need to demonstrate (Spady, 1994).

Outcome mengacu pada apa yang bisa dikerjakan oleh mahasiswa di akhir pembelajaran yang dilaluinya. Mahasiswa mampu mengaktualisasikan ilmu yang

diperolehnya dengan mendemonstrasikan dalam tindakan yang nyata. Lulusan perguruan tinggi dituntut untuk bisa memberikan pelayanan dan memperbaiki perekonomian masyarakat serta sukses dalam pekerjaannya. Konsekuensinya perguruan tinggi harus berkualitas agar mampu menghasilkan lulusan yang kompeten dan mampu berperan dalam mendorong kemajuan masyarakat dan perekonomiannya.

Di samping itu perguruan tinggi perlu mewaspadaai adanya pergeseran ketrampilan yang diperlukan di tahun 2015 dibandingkan nanti di tahun 2020.

Tabel 6
Pergeseran Ketrampilan

KETERAMPILAN 2015	KETERAMPILAN 2020
1 Complex Problem Solving 2 Coordinating with Others 3 People Management 4 Critical Thinking 5 Negotiation 6 Quality Control 7 Service Orientation 8 Judgement and Decision Making 9 Active Listening 10 Creativity	1 Complex Problem Solving 2 Critical Thinking 3 Creativity 4 People Management 5 Coordinating with Others 6 Emotional Intelligence 7 Judgement and Decision Making 8 Service Orientation 9 Negotiation 10 Cognitive Flexibility

Sumber: Sailah, 2018

Tiga ketrampilan terpenting yang diperlukan di tahun 2020 adalah *complex problem solving*, *critical thinking* dan *creativity*. Ketiga ketrampilan ini harus diberikan untuk menghasilkan lulusan yang siap menghadapi berbagai permasalahan yang terjadi di masyarakat. Pengabdian masyarakat menjadi sesuatu yang wajib dilakukan oleh mahasiswa sebelum mereka lulus.

4.3.2. Academic Governance: Proses Pembelajaran Yang Berkualitas

Isi dan proses pembelajaran di perguruan tinggi telah ditetapkan dalam SNPT 2015. Standar isi pembelajaran merupakan kriteria minimal tingkat kedalaman dan keluasan materi pembelajaran. Standar proses pembelajaran merupakan kriteria minimal tentang pelaksanaan pembelajaran pada program studi untuk memperoleh capaian pembelajaran lulusan yang mencakup perencanaan proses pembelajaran, pelaksanaan proses pembelajaran dan beban belajar mahasiswa. Standar nasional isi dan proses pembelajaran ini merupakan standar minimal yang wajib dipenuhi oleh perguruan tinggi dalam proses pembelajarannya. Apabila perguruan tinggi menetapkan hanya sampai standar nasional, maka kualitas yang dihasilkan juga minimal atau menjadi *good university*. Tetapi apabila standar itu dilampaui maka akan menjadi perguruan tinggi yang berkualitas atau *excellent university*.

Saat ini di era revolusi industri ke 4.0, era disrupsi (gangguan) teknologi dan ilmu pengetahuan dimana informasi dan teknologi berkembang sangat cepat sehingga berdampak pada proses pembelajaran dan perubahan tatanan manusia yang sangat cepat, maka perguruan tinggi harus meningkatkan kualitasnya bukan menurunkannya.

Didalam menghadapi gangguan saat ini pendidikan ini juga terganggu. Pendidikan banyak yang konvensional bahkan ada yang jual ijazah, jual ijazah itu masih banyak dan perguruan tinggi tidak mau berubah, pokoknya ada mahasiswa. Mahasiswa banyak 2 bulan sekali wisuda, gitu kebijakannya... ya seperti itu (Sailah).

Perguruan tinggi saat ini harus berani *move on*, bergeser menuju perguruan tinggi yang memprioritaskan pada kualitas. Apalagi di era revolusi industri 4.0 yang penuh dengan ketidakpastian.

Kita perlu mewaspadaai salah satunya era VUCA. VUCA yang namanya peraturan saja bisa berubah 1 hari ingat melihat Permen No. 50 itu hanya satu hari kemudian diambil lagi artinya tidak ada kepastian, ambigu hampir tidak tahu mana yang benar, yang benar itu kadang – kadang bias, lalu kompleks. Karena kompleks ini masalah semakin banyak (Sailah).

VUCA adalah singkatan dari *volatile, uncertainty, complexity, ambiguity*. Era VUCA ini harus dihadapi dengan VUCA dalam arti vision, understanding, clarity dan awareness (Sailah, 2018).

Tabel 7
VUCA vs VUCA

Volatile (perubahan yang cepat)	Vision (Visi harus futuristik)
Uncertainty (ketidakpastian)	Understanding (Memahami apa yang terjadi)
Complexity (kompleksitas)	Clarity (Pembelajaran)
Ambiguity (Makna ganda)	Awareness (kesadaran akan makna)

Perubahan lingkungan yang cepat harus dapat direspon perguruan tinggi dengan baik. Artinya perguruan tinggi menyusun visi misi yang futuristik, masih cocok sampai 5 -10 tahun ke depan sehingga tidak perlu sering melakukan perubahan. Kemudian kalau ada masalah harus paham benar. Sistem pembelajaran yang ada mampu memberikan pemahaman kepada

mahasiswa terhadap masalah dan kasus yang terjadi di masyarakat. Mahasiswa diberi kesempatan untuk berpikir dan melakukan klarifikasi terhadap berbagai permasalahan dan mampu menemukan maknanya.

Oleh karena itu menurut Sailah, perguruan tinggi tidak boleh lagi melakukan pemadatan perkuliahan.

PTN dan PTS ada pemadatan pembelajaran, harusnya kita 14 minggu dipadatkan menjadi 7 minggu. Pada saat dosen datang itu 2 kali sesi dan 3 kali sesi, di Jakarta saya menemukan 4 hari 1 matkul 2 sks, 4 sesi dalam 1 hari. Ini bukan sistem pembelajaran. Tidak boleh dipadatkan harus ada pengembangan diri dan ke masyarakat (Sailah).

Pembelajaran yang dipadatkan akan menghasilkan kualitas lulusan yang berbeda dengan yang dilakukan secara periodik, per minggu. Proses pembelajaran sebanyak 14 kali, yang dilakukan dalam waktu 14 minggu akan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dilakukan dalam waktu 4 minggu. Hal ini terjadi karena mahasiswa mempunyai kesempatan untuk memikirkan apa yang sudah dipelajarinya dan merenunginya. Berdasarkan teori U, kegiatan yang sama dapat memberikan hasil yang sangat berbeda tergantung pada cara kita melakukan aktivitas tersebut. Teori U membahas mengenai apa yang harus dipelajari dan dilakukan agar bisa menangkap masa depan (Scharmer, no date). Ada 5 (lima) pergerakan yang terjadi:

- ✓ *Co-initiating*: mendengarkan apa yang akan dilakukan.
- ✓ *Co-sensing*: melihat dan mengunjungi tempat-tempat tertentu. Mengamati dan memikirkan apa yang akan dilakukan.
- ✓ *Co-presencing*: merenungi berbagai pilihan tindakan dan menghubungkannya ke masa depan.
- ✓ *Co-creating*: menentukan tindakan yang sesuai dengan masa depan
- ✓ *Co-evolving*: mengembangkan inovasi.

Sistem pembelajaran di perguruan tinggi memberikan kesempatan ke mahasiswa untuk meresapi apa yang didengar dari dosen, melihat implementasinya di dalam masyarakat sehingga mampu menangkap maknanya. Oleh karena sistem pembelajaran harus bersifat interaktif, holistik, integratif, saintifik, kontekstual (kekinian), tematik, efektif, kolaboratif dan berpusat pada mahasiswa (Permenristek Dikti 44 2015). Pembelajaran **interaktif** artinya mengutamakan proses interaksi dua arah antara mahasiswa dan dosen. **Holistik** mendorong terbentuknya pola pikir yang komprehensif dan luas dengan menginternalisasi keunggulan dan kearifan lokal maupun nasional. Proses pembelajaran yang **terintegrasi** dilakukan untuk memenuhi capaian pembelajaran lulusan secara keseluruhan dalam satu kesatuan program melalui pendekatan antardisiplin dan multidisiplin. **Saintifik** artinya mengutamakan pendekatan ilmiah sehingga tercipta lingkungan akademik yang berdasarkan sistem nilai, norma, dan kaidah ilmu pengetahuan serta menjunjung tinggi nilai-nilai agama dan kebangsaan. **Kontekstual (kekinian)** adalah pembelajaran yang disesuaikan dengan tuntutan kemampuan menyelesaikan masalah dalam ranah keahliannya dan **tematik** disesuaikan dengan karakteristik keilmuan program studi dan dikaitkan dengan permasalahan nyata melalui pendekatan transdisiplin. **Efektif** artinya capaian pembelajaran lulusan diraih secara berhasil guna dengan mementingkan internalisasi materi secara baik dan benar dalam kurun waktu yang optimum. **Kolaboratif** artinya proses pembelajaran bersama yang melibatkan interaksi antar individu pembelajar untuk menghasilkan kapitalisasi sikap, pengetahuan, dan keterampilan. **Berpusat pada mahasiswa** artinya mengutamakan pengembangan kreativitas, kapasitas, kepribadian, dan kebutuhan mahasiswa, serta mengembangkan kemandirian dalam mencari dan menemukan pengetahuan. Seluruh sifat pembelajaran ini sesuai dengan empat prinsip sistem pembelajaran abad 21, yaitu instruksi yang berpusat pada mahasiswa, pendidikan dilakukan secara kolaboratif, pembelajaran yang sesuai dengan konteks dan institusi pendidikan diintegrasikan dengan masyarakat (<https://www.teachthought.com>).

Sistem pembelajaran memberi kesempatan kepada mahasiswa untuk aktif menyampaikan pendapatnya. Mahasiswa didorong untuk *open mind, open heart dan open will*.

Kita harus melakukan mahasiswa diberi kesempatan untuk melihat fakta simulasi, blusukan. Kenapa menteri blusukan? Untuk melihat dan merasakan apa yang dirasakan oleh masyarakat. Blusukan di dalam pembelajaran itu bisa dengan pengabdian pada masyarakat, masa kerja. Pada saat merasakan sesuatu yang bertentangan dengan diri kita, dia akan beriakPokoknya apa yang kita rasakan harus kita terima. Di dalam pembelajaran harus *open mind, open heart, open will* yaitu sesuatu yang tidak menjadi iya, yang tidak kreatif menjadi kreatif. Harus ada revitalisasi dari apa yang kita lakukan sampai akhirnya terjadi *downloading*. Dari *downloading* ke kongkrit namanya terobosan. Kalau kita salah di dalam mengambil keputusan itu masuk ke dalam lembah kematian.... regulasi yang tidak berpihak kepada minoritas dan yang dipikirkan hanya mayoritas adalah juga lembah kematian (Sailah).

Perguruan tinggi yang saat ini sustain adalah perguruan tinggi yang mempunyai komitmen tinggi dalam kualitas pembelajaran. Kualitas pembelajaran dalam arti total perkuliahan dalam satu semester maupun kualitas materi yang diberikan yang mendorong mahasiswa menjadi kreatif dan inovatif. Materi pembelajaran yang kita berikan ke mahasiswa itu harus bervariasi, apalagi memasuki industri 4.0 yang serba internet serba komputer. Pendidikan itu adalah *closed the future*. Jika kita meminta mahasiswa untuk kreatif maka dosennya juga harus kreatif. Kita meminta mahasiswa menulis, maka dosen menunjukkan tulisannya ke mahasiswa. Dosen harus jadi role model bagi mahasiswa. Kalau role model biasanya yang dilihat tindakan atau action dari si Dosen. Mahasiswa lebih cepat melihat apa yang dilakukan oleh dosen dari pada mendengarkan apa yang dijelaskan.

Apabila penetapan standar sudah dilakukan, maka berikutnya adalah pelaksanaan dan evaluasi sesuai dengan sistem penjaminan mutu internal. Berikut evaluasi yang dilakukan oleh IPB:

Evaluasi standar setiap semester atau tiap tahun. Kalau kami karena sudah mempunyai standar program studi, maka setiap semester ada cara evaluasi

sampai ada dosen yang disidang karena tidak memenuhi standar didalam pelaksanaannya (Sailah).

Dosen yang melaksanakan pembelajaran menyimpang dari standar yang ditetapkan akan disidang untuk diminta penjelasannya. Di Ubaya, evaluasi dilakukan dengan cara yang berbeda yaitu melalui laporan ketidaksesuaian pembelajaran. Berikut contohnya seperti gambar 5 yang dikutip dari Eric (2018). Laporan ketidaksesuaian pembelajaran ini diberikan karena hasil penilaian dosen menyimpang dari kriteria yang ditetapkan yaitu jumlah mahasiswa yang memperoleh nilai D ke bawah. Hasil penilaian menunjukkan jumlah mahasiswa yang mendapatkan nilai D ke bawah sebanyak 39,9 % lebih tinggi dari kriteria yang ditetapkan yaitu maksimal 25%. Selanjutnya dosen diminta untuk merencanakan aksi tindak lanjut atas ketidaksesuaian tersebut.

Gambar 5
Contoh Evaluasi Pembelajaran

Lap. Ketidaksesuaian Pembelajaran

Laporan

Tgl laporan : 12-02-2016
Semester : Gasal 2015/2016
Mata Kuliah : PENGANTAR MANAJEMEN KEUANGAN (30223Z - Kuliah)
Dosen : Arif Herlambang, S.Si., M.Si. (204005)
arif_herlambang@ubaya.ac.id
Nisbi : Total Mhs = 228.
A=16, AB=18, B=31, BC=31, C=26, D=45, E=32, K=4, E*=25.
Total Mhs tanpa E* =203.
E* (Tilang dengan Nilai E) tidak dihitung sebagai jumlah mahasiswa di bawah ketentuan nilai maupun jumlah pembagi. Nilai K tidak dihitung di bawah ketentuan nilai. Mahasiswa yang tidak mengikuti UTS atau UAS dan mendapatkan nilai D atau E tidak dihitung di bawah ketentuan nilai.

Laporan Ketidaksesuaian : Yth. Bapak/Ibu [Redacted]

Berdasarkan hasil kuisioner pembelajaran yang telah dilaksanakan banyaknya mahasiswa mendapatkan nilai **D ke bawah adalah sebesar 39,90%**. Kami mohon agar Bapak/Ibu menuliskan tindak lanjut laporan ketidaksesuaian tersebut melalui form di bawah ini.

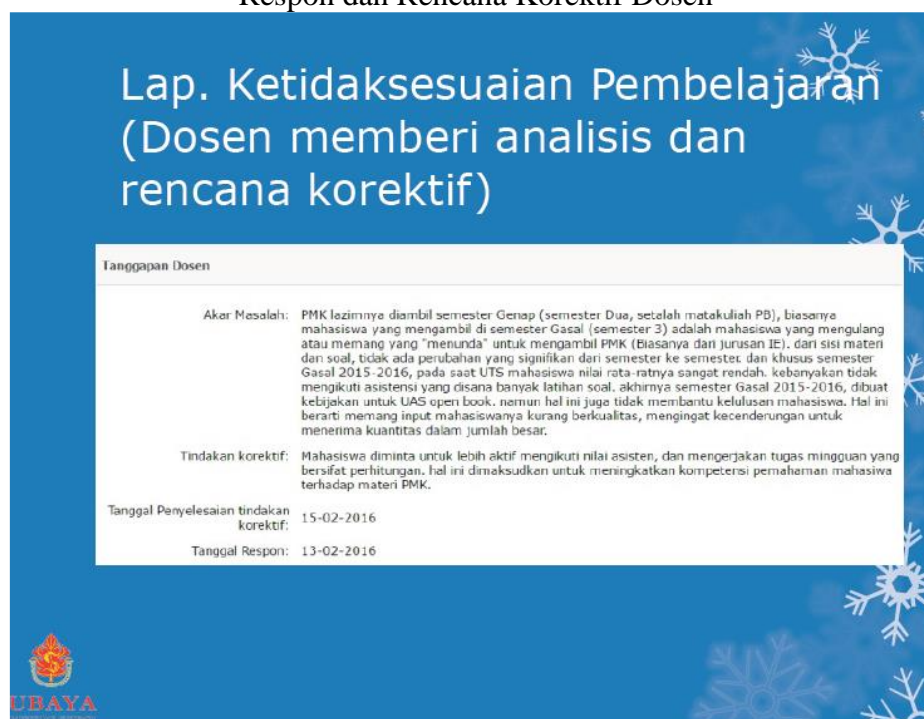
Terima-kasih atas kesediaan belajar-mengajar berkelanjutan
Direktorat Penjaminan Mutu dan Pengembangan Pembelajaran
Universitas Surabaya

LK diberikan dengan kriteria:

- Nilai D + E \geq 25%
- Indeks matakuliah < 3.0
- Indeks pembelajaran dosen < 3.0

Setelah laporan ketidaksesuaian diterima oleh dosen, maka yang bersangkutan memberi respon yang berupa analisis dan rencana tindakan korektif.

Gambar 6
Respon dan Rencana Korektif Dosen



Respon dosen adalah memberikan penjelasan mengenai akar masalah terjadi prosentase nilai D ke bawah mahasiswa melebihi kriteria yang ditetapkan dan penjelasan mengenai tindakan apa yang akan dilakukan.

Pada era globalisasi yang disertai dengan gangguan teknologi yang penuh dengan perubahan yang cepat, ketidakpastian, kompleksitas tinggi dan ambiguitas maka perguruan tinggi harus melakukan langkah inovatif. Perguruan tinggi menghadapi realitas dengan cara berikut ini (Sailah, 2018):

- *Distance/On-line learning* adalah *disruptive innovation* pada pendidikan tinggi yang pasti akan banyak menggantikan sistem pembelajaran tradisional *face to face*.
- Konsekuensi Indonesia meratifikasi GATS (*General Agreement on Trade in Services*) maka beroperasinya perguruan tinggi asing, termasuk *distance learning* asing, tidak dapat dihindari lagi. Jika tidak menyiapkan diri untuk beradaptasi pada perubahan besar-besaran di dunia pendidikan tinggi yaitu *distance learning* dan beroperasinya

perguruan tinggi asing, maka perguruan tinggi Indonesia, yang PTN atau PTS, yang besar atau yang kecil, berpotensi untuk gulung tikar.

On-line learning itu adalah *interactive innovation* kadang – kadang pendidikan tinggi yang pasti akan banyak mengganti sedih pembelajaran tradisional (tidak jelas). Oleh karenanya bagi yang sudah berjaya di dalam *face to face* ini sudah harus *move on* kepada sesuatu yang berbeda yaitu pembelajaran jarak jauh (PJJ).

Sementara untuk beroperasinya perguruan tinggi asing, Indonesia membolehkan perguruan tinggi asing masuk ke Indonesia dengan cara berkolaborasi dengan perguruan tinggi yang sudah bagus di Indonesia dengan melibatkan beberapa atau sebagian dari websitenya itu. Dan hanya untuk program – program yang dibutuhkan di Indonesia . Tetapi bagaimanapun perguruan tinggi di Indonesia harus menyiapkan diri dengan persaingan baru tersebut dengan cara melakukan yang akan menghasilkan *kaizen* atau *continuous quality improvement* sehingga mutu Pendidikan Tinggi di Perguruan Tinggi pada akhirnya bisa mencapai *quality first*.

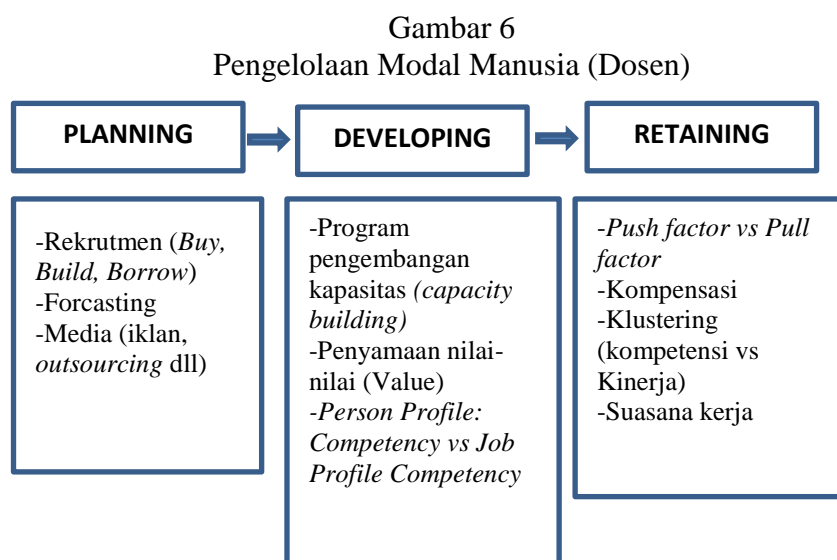
4.4 Human Resource Governance: Planning, Developing, Retaining

Sumberdaya manusia merupakan sesuatu yang paling berharga di dalam sebuah perguruan tinggi. Berbeda dengan perusahaan yang memproduksi barang, perguruan tinggi menghasilkan ilmuwan dan tenaga ahli, menciptakan inovasi melalui riset dan memperbaiki kehidupan masyarakat melalui pengabdian pada masyarakat. Perguruan tinggi adalah kumpulan para intelektual yang menjadi aktor utama dalam proses pembelajaran, penelitian dan pengabdian.

Sumberdaya manusia yang terlibat dalam perguruan tinggi, yaitu dosen dan tenaga kependidikan harus mempunyai kualifikasi seperti yang ditetapkan oleh pemerintah dalam standar nasional pendidikan tinggi (Permenristek Dikti 44 tahun 2015). Dosen adalah

pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan tinggi antara lain, pustakawan, tenaga administrasi, laboran dan teknisi, serta pranata teknik informasi. Sumberdaya manusia yang dibahas dalam penelitian ini adalah dosen.

Pengelolaan sumberdaya manusia (dosen) di perguruan tinggi pada dasarnya meliputi *planning* (perencanaan), *developing* (pengembangan) dan *retaining* (mempertahankan) seperti gambar berikut ini:



Sumber: Ulrich (2005, 2009) seperti dikutip dari Limantara, 2018

Berikut adalah penjelasan terhadap gambar 6 yang merupakan hasil dari transkrip dan pemahaman peneliti atas apa yang disampaikan oleh narasumber yaitu Leenawati Limantara, Rektor Universitas Pembangunan Jaya yang sebelumnya menjabat Rektor Universitas Machung selama dua periode.

Pengelolaan modal manusia di sebuah perguruan tinggi melibatkan tiga aspek penting yaitu *planning* (perencanaan), *developing* (pengembangan) dan *retaining* (mempertahankan) sumber daya. Ada tiga kegiatan dalam perencanaan yaitu rekrutmen, *forecasting* dan penentuan media yang digunakan. Rekrutmen dapat dilakukan dengan tiga macam cara. Pertama, *buy* artinya rekrutmen dosen diperoleh melalui pembajakan dari perguruan tinggi yang lain. Kedua, *build*, yaitu mengambil mahasiswa yang merupakan lulusan terbaik dan sebagainya. Ketiga, *borrow*, yaitu meminjam dari perguruan tinggi yang lain atau dari instansi tertentu. Kemudian kita mempunyai perencanaan untuk memprediksi kebutuhan dosen dan penggunaan media di dalam perencanaan sumberdaya.

Aspek yang kedua adalah pengembangan dosen yang dapat dilakukan melalui penyamaan nilai, *person profile* dan *capacity building*. Pengembangan yang harus dilakukan adalah penyamaan nilai-nilai yang bervariasi. Jika nilai-nilai sudah disamakan maka akan mengarah ke *developing*. *Developing* yang paling penting adalah bagaimana kompetensi dipertemukan dengan *job profile* dosen yang mempunyai latar belakang yang berbeda. Kompetensi dosen *dimatchingkan* dengan *job profile* sesuai dengan kondisi ideal di masing-masing perguruan tinggi. Kemudian dilanjutkan dengan *capacity building* atau pengembangan kapasitas.

Capacity building, seperti ditulis oleh Morison (2001:42) merupakan *actionable learning*, yaitu proses yang menggerakkan perubahan pada individu, grup, organisasi dan sistem. Pengembangan kapasitas berupaya memperkuat kemampuan adaptasi diri dan organisasi, dengan tujuan agar mereka dapat merespon perubahan lingkungan. Sementara menurut Katty Sensions (1993:15) pengembangan kapasitas bisa meliputi pendidikan dan pelatihan, reformasi peraturan dan kelembagaan, dan juga asistensi finansial, teknologi dan keilmuan (Satori dan Suryana, 2016). Contoh *capacity building* untuk dosen yang sudah dilakukan di UPI dilakukan dengan cara pelibatan dosen muda dalam sebuah proses dan

struktur pembelajaran pada tingkat strata 2 atau 3, penyiapan dan akselerasi guru besar agar dan peningkatan mutu mutu pembelajaran dari dosen senior/pembina kepada dosen muda (Satori dan Suryana, 2016). Mengirim dosen-dosen untuk mengikuti berbagai pelatihan atau memberi kesempatan untuk studi lanjut juga merupakan contoh pengembangan kapasitas. *Capacity buliding* merupakan sesuatu yang penting karena sumberdaya di perguruan tinggi itu berasal dari institusi yang berbeda-beda.

Persoalan perguruan tinggi di Indonesia adalah manajemen sumber daya manusia berhenti sampai *planning*. Perguruan tinggi banyak melakukan rekrutmen, sedikit mengembangkan moral (nilai) dan melupakan kriteria. Fakta atas tingginya *turn over* dosen terutama di perguruan tinggi baru, menunjukkan bahwa perguruan tinggi sibuk dengan *planning* atau kebanyakan perguruan kecil tidak mempunyai *budget*. Aspek *developing* bukan menjadi prioritas.

Tetapi apabila perguruan tinggi mempunyai dosen yang berkualitas maka *retaining* adalah yang paling penting. Pimpinan perlu memahami berbagai faktor yang menjadi penyebab keluarnya dosen yang berkualitas. Dua faktor utama dosen mengundurkan diri atau bertahan adalah:

- a. *Push factor* artinya faktor-faktor dari dalam institusi kitayang menyebabkan orang itu keluar
- b. *Pull factor* artinya faktor dari perguruan tinggi ada gaji yang lebih besar, mungkin apanya yang nyaman.

Ternyata survei mengatakan orang keluar dari institusi itu penyebab utamanya adalah *push factor* atau faktor internal. Penyebab paling utama adalah faktor pimpinan. Jika pimpinan tidak mampu merangkul orang-orangnya maka akan terjadi *turn over*. Di samping *push* dan *pull factor*, *retaining* tidak bisa dilepaskan dengan kompensasi, suasana kerja dan klastering dosen. Dosen bisa dikelompokkan sesuai dengan kompetensi atau kinerjanya.

Tantangan di perguruan tinggi adalah rektor atau wakil rektor tidak bisa menjangkau langsung dengan dosen. Dosen di perguruan tinggi adalah milik kaprodi dan dekan. Rektor tidak bisa berhubungan langsung kecuali jika rektor berada dalam satu prodi dengan dosen yang bersangkutan. Tetapi akses rektor dalam hal ini tetap terbatas. Kaprodi mempunyai peran penting dalam menjaga dosen yang berkualitas. Mereka adalah aset yang paling berharga. Perlu teknik dan cara yang berbeda-beda dalam mempertahankan mereka.

Lain halnya jika dosennya tidak berkualitas misalnya dosennya nakal, atau dosen yang sering membangkang perintah pimpinan. Kasus ini lebih mudah karena perguruan tinggi tidak membutuhkan mereka. Persoalan yang sering dihadapi adalah mempertahankan dosen yang berkualitas. Oleh karena itu para pimpinan perguruan tinggi di berbagai level harus mempunyai keterampilan dan kompetensi yang baik untuk *retain* (mempertahankan) dosen yang berkualitas. Ini adalah tantangan pimpinan perguruan tinggi.

Tantangan lainnya adalah pimpinan perguruan tinggi harus menjadi *role model*. Pimpinan tidak bisa memaksakan dosen untuk melakukan riset atau mendapatkan hibah jika *academic leadership* tidak dijalankan dengan baik. Rektor, dekan atau kaprodi memerintahkan dosen untuk publikasi satu artikel ilmiah per tahun di jurnal internasional, tetapi mereka sendiri tidak melakukannya.

4.4.1 Human Resource Governance: Solusi atas Masalah Kelangkaan Dosen Berkualitas

Jika tidak mempunyai dosen berkualitas, kualitas kita menurun yang berakibat pada penurunan jumlah mahasiswa dan kekuatan keuangan. Solusi konkrit jangka pendek dan jangka panjang lebih dari 5 tahun didiskusikan. Fokus pada kualitas akademik yaitu rendahnya kualitas dosen, mahasiswa dan income. Berikut adalah hasil FGD yang dilakukan yang mana peserta dibagi menjadi 3 kelompok.

Gambar 7
Diskusi Kelompok mengenai Solusi atas Kelangkaan Dosen Berkualitas



Hasil diskusi dan penjelasan dari ketiga kelompok, maka dapat ditemukan, solusi apa saja yang bisa dilakukan untuk mengatasi kelangkaan dosen yang berkualitas dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Solusi jangka pendek atas Kelangkaan Dosen Berkualitas Yang Menyebabkan penurunan jumlah mahasiswa dan Income.

1. Rekrutmen.

Ketiga kelompok mempunyai pandangan yang sama bahwa salah satu solusi jangka pendek atas kelangkaan dosen yang berkualitas adalah rekrutmen. Penjelasan masing-masing kelompok dengan bahasa yang berbeda-beda.

Jangka pendek untuk sementara sedapat- dapatnya dengan kapasitas yang masih ada harus *rekrut* yang punya kualitas yang cukup baik dosen (Kel.1).

Jadi yang pertama kita suka tidak suka kembali lagi dengan punya atau tidak punya atau melakukan *rekrutmen dosen berkualitas* (Kel.2).

Kemudian yang tidak kalah penting, mungkin disini juga bisa kita lakukan... dengan rekrutmen atau bentuknya *outsourcing*. Ini juga biayanya minim (Kel.3).

2. Mengajukan permohonan dosen ke Kopertis

Tetapi kalau rekrutmen memerlukan waktu yang lama, maka solusi lainnya adalah bisa mengajukan permintaan dosen ke Kopertis, yang biasa disebut dengan dosen DPK. Solusi ini ditawarkan oleh kelompok 1.

3. Merekrut dosen luar biasa yang berkualitas dari kampus lain atau praktisi

Merekrut dosen luar biasa yang berkualitas merupakan solusi yang bisa dilakukan di tengah menurunnya kemampuan keuangan. Perguruan tinggi tidak perlu mengeluarkan biaya sebesar dosen yang *fulltime*, tetapi dapat memberikan kualitas pembelajaran yang baik kepada mahasiswa. Selanjutnya mahasiswa diharapkan mempunyai kepercayaan yang semakin meningkat atas kualitas perguruan tinggi. Solusi ini ditawarkan oleh kelompok 1.

4. Perbaiki atmosfer akademik

Kemudian sistem diperbaiki *akademik atmosfernya* agar bisa diupayakan peningkatannya secara maksimal

5. Merger

Ini adalah solusi dari kelompok1. Merger bisa menjadi satu alternatif solusi, tergantung pada situasi dari perguruan tinggi yang bersangkutan. Kalau memang masalah kelangkaan dosen yang berkualitas karena perguruan tingginya kecil, perlu dipertimbangkan merger.

6. Memaksimalkan potensi dosen yang berkualitas

Dosen yang ada dan berkualitas didorong untuk memaksimalkan potensinya, misalnya dengan mengajukan proposal riset, blockgrand.

7. Membangun relasi dosen-mahasiswa untuk Promosi

Kegiatan pengabdian masyarakat yang berkaitan dengan masyarakat, yang berkaitan dengan karir dosen, dalam rangka promosi kepada masyarakat yang melibatkan mahasiswanya. Ini

menjadi salah satu kunci strategis yang bisa dipertimbangkan untuk dilakukan dalam jangka pendek 3 tahun dan secara langsung (Kel.3).

8. Melakukan Training

Perguruan tinggi dapat melakukan training dengan memilih training yang tidak mahal *Training internal* atau training untuk sdm kita. Ada berbagai training yang bisa kita lakukan yaitu :

- a. *training public relation*. Karena asumsinya bahwa setiap sumber daya manusia yang ada di institusi kami itu harus mampu memiliki *softskill* untuk berbicara menghadapi orang, melayani dengan baik dan sebagainya. Itu otomatis dampaknya akan bagus, kita komunikasi baik keluar maka publik juga akan menilai perguruan tinggi kita juga baik.
- b. Kemudian ini ada *training motivasi*, untuk memotivasi supaya kinerjanya meningkat.
- c. Training untuk pelatihan proposal hibah untuk dosen. Bagaimana membuat proposal yang baik otomatis itu akan mendapatkan income untuk dosen itu sendiri. Nah ini kita sisipkan karena keuangan kita terbatas. Nah kalau mereka dapat income mereka dengan gaji yang minim otomatis mereka akan semangat untuk melakukan kinerja dan mengembangkan perguruan tinggi.

Solusi Jangka Panjang atas Kelangkaan Dosen Berkualitas Yang Menyebabkan penurunan jumlah mahasiswa dan Income.

1. Keterlibatan Top Management

Nah kedepan untuk yang jangka panjang ini tadi ditengarai problem utamanya di top manajemen nah ini yang mestinya harus diupayakan... dengan sedikit *ancaman* harapannya telah terjadi Brain working dan seterusnya. Untuk top manajemen supaya lebih serius memikirkan karena kalau tidak *top manajemen* tidak terlibat mungkin persoalan ini tidak bisa diselesaikan secara kompresif (Kel.1).

2. Mencari alternatif untuk Income Generation Selain dari Mahasiswa

Yang berikutnya adalah *Income Generation* yang masih ada yang cukup punya potensial ini bisa dikembangkan sehingga ada *Income Generation* yang diharapkan pada gilirannya bisa meningkatkan irregenerasi dan juga menarik *dosen – dosen yang berkualitas untuk datang*. Kemudian dosen yang ada perlu ditingkatkan kapasitasnya dengan lebih lanjut *training* dan seterusnya. Ini juga untuk meningkatkan kapasitas (Kel.1)

3. Beasiswa Ikatan Dinas Untuk Mahasiswa

Dalam 5 tahun dan langsung itu adalah mengembangkan *beasiswa ikatan dinas* jadi tadi ada karir dari mahasiswa kita *alumni* dan jadi dosen kita ikat dalam bentuk beasiswa (Kel.2).

4. Mapping Dosen Untuk Studi Lanjut dan Peningkatan Jabatan Akademik Dosen

Adapun yang program 5 tahun dan... tidak langsung adalah peningkatan kapasitas dosen itu kami sadari adalah program - program 5 tahun dan tidak langsung kemudian kita *mapping* dosen - dosen kita, kita mulai mengcovering dan kemudian mendompleng lebih lanjut bagaimana untuk mereka berkarir khususnya studi lanjutnya dan juga yang tidak kalah penting adalah pembangun jabatan... dosen. Inilah hal - hal yang kami pikirkan itu program selama 5 tahun namun berdampak tidak langsung. Jadi ini adalah tetapi ini penting tapi bukan kategori urgent (Kel.2).

5. Network Pimpinan

Nah yang paling penting lagi untuk mengembangkan sdm dan mengatasi finace adalah *network dari pimpinan*, saya yakin bapak ibu disini semua sering pimpinannya pasti networknya baik dari luar terhadap pihak - pihak yang memang bisa membantu dalam mengatasi finace kita seperti dengan *donatur, alumni, dengan perusahaan – perusahaan yang ada CSRnya* atau dengan *pemerintah daerah* melakukan financial tingkat tiga jangka panjang dan kontrak kerja (Kel.3)

6. Membentuk Unit Pelatihan

Kita juga bisa melakukan pemetaan terhadap sumberdaya manusia yang ada, artinya kita coba mencari potensi - potensi apa yang ada dalam diri kita. Kita bisa rotasi, kita bisa melakukan peningkatan dan melakukan *restaffing* yang utama dalam *finance*. Kemudian yang terakhir yang bisa kita lakukan juga dalam jangka pendek untuk mendapatkan *finance*. Jadi sumberdaya manusia, kita dosen - dosen kita... yang melakukan yang kita *training* itu kita membuat suatu unit-unit seperti pelatihan untuk luar, kita tawarkan yang memiliki nilai jual sehingga itu juga adalah pendapatan yang nantinya

mungkin 3% untuk institusi 3% akan kembali kepada dosen atau sumberdaya manusia/tenaga kerja yang terlibat (Kel.3).

Planning, Developing, dan Retaining Yang Ideal

Gambaran ideal tentang *planning*, *developing*, dan *retaining* atas tantangan rendahnya kualitas dosen didiskusikan dalam kelompok. Di dalam *planning* tidak lepas dari visi perguruan tinggi. Karena filosofi setiap universitas itu berbeda-beda. Sehingga di dalam menentukan rencana maka pegangan kita adalah visi dari universitas masing-masing. Terus kelompok yang mendiskusikan *developing* dosen yang paling ideal. Kemudian *retaining* dosen juga yang paling ideal. Silahkan nanti dengan teknik *main mapping*. Jadi dari satu poin yaitu *retaining* terus kembangkan poinnya, pengembangan cabang-cabangnya. Tiap grup akan mengeluarkan gagasan yang paling ideal tentang *planning*. *Planning* itu tolong jangan pikirkan cuma rekrutmen, tapi juga yang lain. Kemudian *developing* tidak hanya *capacity*, penyamaan *value* bagaimana? *Retaining* itu kata kuncinya lebih yang internal saja tapi boleh yang eksternal. Hasil FGD terkait dengan *Planning*, *Developing*, dan *Retaining* dalam bentuk mind mapping dapat dijelaskan sebagai berikut:

Planning

1. Forecasting

- a. Rasio dosen dan mahasiswa, karena rasio dosen dan mahasiswa sangat penting dalam akreditasi.
- b. *Building*, fasilitas, maupun *finance* sangat menentukan bagaimana perkembangan *planning* dari dosen di masa depan.
 - *Building* meninjau dari seberapa banyak atau seberapa besar lahan yang kita punya.
 - Fasilitas dan *finance* seberapa banyak yang kita punya
- c. Berkaitan dengan jumlah Prodi

Prodi yang sekarang ada apakah sudah cukup atau perlu ada penambahan lagi. Karena disaya sudah ada 30 prodi yang saya rasa sudah cukup saat ini. Tetapi mungkin ada penambahan untuk tahun berikutnya.

d. Tuntutan pekerjaan,

- *International office* yaitu tuntutan spesifik untuk menjadi direktur *international office*.
- Data dosen memberikan gambaran mengenai beberapa banyak yang dimiliki perguruan tinggi, dan kebutuhan dosen di masa depan sudah kita punya.
- Pengembangan unit di perguruan tinggi

2. *Recruitment*

- Dosen tetap DPK (Di gaji pemerintah)
- Dosen tetap yayasan (digaji penuh oleh yayasan)
- Dosen *part time* (dosen luar biasa)
- Dosen tetap paruh waktu (NIDN di perguruan tinggi tapi dia hanya paruh waktu di perguruan tinggi)
- Tandik, *full time* dan *part time*. Tandik ini sangat sulit menentukan beberapa banyak yang di butuhkan. Kalau dosen menentukan dengan rasio mahasiswa dan perbandingan 1:20,1:28,1:30.

3. Media, untuk mengiklankan requitment kita bisa meletakkan di iklan,di network yang kita punya, sosial media,web,fb,instagram,dll.

Developing

1. Penguatan identitas

- Profilling

- Workshop
 - *Capacity building*
 - *Exchange lecture*
 - *Edu trip*
 - *Coporate identity organization*
2. Jenjang karir bagi semua SDM bisa merasa dirinya ada kompetensi yang di tingkatkan
 3. Ada sharing kompetensi termasuk adanya PPI Project Insentif, kemudian ada force clinic,

Kemudian masih berkaitan dengan kompetensi sendiri berbasis riset seperti IT ada yang
 4. Training *managerial skill, finance skill* supaya adanya kaderisasi jadi di lakukan *on the job mentoring*. Dan khususnya pembinaan dari dosen muda.
 5. Rotasi karyawan misal bagian HRD pindah ke keuangan
 6. *Performance evaluation* memberikan baik *reward* maupun *punishment*.
 7. Mengembangkan SDM dengan studi lanjut, sertifikasi maupun melalui beasiswa.
 8. Menyamakan *value* melalui visi dan misi sehingga bisa berjalan bersama mencapai visi tersebut.
 9. Menyamakan *value* bisa juga dilakukan melalui pelatihan etika
 10. Di harapkan dari *development* ini selalu ada pelangi di kehidupan ini. Selalu ada pelangi ketika selesai hujan. Selalu berharap bahwa akan ada matahari yang selalu bersinar.

Retaining

Jadi ini *mind mapping* dari kelompok hijau dan coklat yang tentunya bisa saja berdasarkan pengalaman dari masing-masing personil ini atau pemikiran-pemikiran yang memang keluar secara bebas untuk bagaimana mengatasi persoalan *retaining* ini. Tadi kita sudah mendengarkan bersama bahwa *retaining* ada dua faktor yaitu faktor *push factor* dan *pull factor*. Faktor dari dalam maupun dari luar. Nah, kami fokusnya pada bagaimana meningkatkan faktor dari dalam untuk menangkal faktor dari luar. Karena itu, ada beberapa variabel yang kami coba identifikasi agar faktor dari luar itu tidak berpengaruh yang bisa menimbulkan *turn over*nya tinggi.

1. Kompensasi yang *fair* atau kompensasi yang layak.

Walaupun faktor kompensasi itu bukan satu-satunya faktor untuk menahan SDM atau dosen tetapi karena riset juga mengatakan bahwa tidak menjamin bahwa apa namanya, *salary*nya tinggi itu karyawan atau dosen bisa bertahan tetapi kami melihat bahwa ini tetap menjadi satu faktor yang utama. Ini, jadi, kalau dosen atau karyawan *tendik* mendapatkan kompensasi yang layak maka dia merasa aman.

2. *Merit system*. *merit system* ini berkaitan ya tentunya kompensasi juga, tetapi bukan hanya sekedar *money* tetapi juga yang non uang gitu ya, jadi peluang untuk apa namanya, peningkatan kepercayaan dari Universitas, studi lanjut dan sebagainya, ada bonus, ini juga faktor dari *merit system*, jadi berbasis kinerja. Bagi mereka yang kinerjanya bagus maka akan mendapat apresiasi dari organisasi atau kampusnya.

3. Faktor yang tidak kalah penting untuk menahan ancaman dari luar adalah *leadership*. Faktor *leadership*, selain merupakan faktor yang berorientasi pada orang, tapi juga terkait dengan bagaimana pimpinan membangun hubungan dengan mitra kerjanya. Pimpinan tidak hanya memberi tugas, tugas dan tugas tetapi bagaimana dia membangun hubungan relasi dengan bawahan, sehingga dia dekat. Kalau mitra kerja itu selalu

mendapatkan kedekatan dengan pimpinannya, maka mereka akan merasa nyaman. Jadi faktor *leadership* ini juga penting.

4. *Mapping kompetensi*. Jadi kompetensi dari dosen-dosen itu harus dikelompokkan. Kalau di universitas ada *mission group*, bagaimana membangun *mission group* supaya dosen-dosen bisa bersama-sama mengembangkan kompetensinya secara grup dan mereka akan merasa nyaman bekerja bersama-sama. Jadi, kompetensi dosen dan *tendik* perlu kita tingkatkan.
5. Fasilitas. Perguruan tinggi harus memberikan fasilitas kepada dosen dan karyawan supaya mereka merasa nyaman sehingga mereka berpikir bahwa apa yang mereka lakukan di kantor itu, mereka semuanya sudah tersedia dengan baik.
6. Nilai-nilai organisasi. Budaya organisasi, nilai organisasi yang diyakini, yang dipahami dengan baik itu juga akan mampu menahan dosen atau karyawan itu di universitasnya. Ya saya kira NU punya nilai, Muhammadiyah punya nilai, universitas kita masing-masing juga punya nilai. Itu yang bisa mampu menahan kita untuk tetap *stay* disini sesuai dengan *tagline* kita ini *I will stay if. If-nya* ini yang beberapa tadi kita jelaskan.
7. *Passion* atau *emotional bonding* (keterikatan emosi). Jadi bagaimana *passion* dari karyawan, dosen itu pada universitasnya sehingga mereka itu bisa mengajar dengan nyaman walaupun gajinya tidak terlalu besar, tetapi mereka senang karena memang ada suasana kerja yang membuat mereka tetap betah di universitas mereka.
8. Memberikan kesempatan dosen dan *tendik* itu untuk aktualisasi diri. Jadi mereka diberikan kesempatan supaya mereka juga bisa menunjukkan aktualisasi dirinya. Mungkin juga harus diberi peluang-peluang, kesempatan-kesempatan oleh universitas supaya dia juga bisa dapat menunjukkan kemampuan-kemampuannya.
9. *Whole factor* yaitu kalau bisa organisasi atau universitas yang di mana kita ada itu kita kelola itu diberikan juga fasilitas sekolah untuk anak. Kemudian ada juga dana pensiun,

ada bonus, ada BPJS, asuransi kesehatan, ini juga merupakan bagian dari upaya-upaya Universitas atau organisasi untuk menahan semua dosen dan *tendiknya* supaya mereka bisa bertahan, *stay* di universitas itu, mereka senang, mereka nyaman dan mereka bisa menikmati suasana kerja yang menyenangkan.

4.4 Financial Governance: Karakteristik

Perguruan tinggi swasta membutuhkan memenuhi seluruh biaya keuangan untuk mendukung seluruh aktivitas utamanya baik jangka pendek maupun jangka panjang. Sumber pendanaan utama perguruan tinggi swasta berasal dari *tuition fee* (biaya perkuliahan) yang besarnya minimal 60% dari total biaya yang diperlukan untuk operasional perguruan tinggi. Pengelolaan keuangan perguruan tinggi mempunyai karakteristik tertentu (Nemuel, 2018), yaitu:

1. Sifatnya *Non Profit*. Universitas merupakan institusi yang orientasinya bukan untuk memperoleh laba. Tujuan perguruan tinggi sesuai dengan Permenristek Dikti no. 44 tahun 2015 adalah mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menerapkan nilai humaniora serta pembudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan;
2. *Limited Budget*. Perguruan tinggi terutama perguruan tinggi swasta mempunyai dana yang terbatas. Dana sebagian besar diperoleh dari pembayaran biaya kuliah mahasiswa.
3. *Egalitarian in Nature*. Perguruan tinggi memandang bahwa semua sivitas akademika adalah sama. Oleh karena itu pengelolaan keuangannya didasarkan pada prinsip keadilan.
4. *No Direct Return*. Pengeluaran dana yang dilakukan oleh perguruan tinggi untuk keperluan operasional maupun investasi tidak menghasilkan pengembalian yang bersifat langsung. Pengakuan dari masyarakat atas reputasi perguruan tinggi tidak diperoleh

langsung saat mahasiswa lulus. Masyarakat akan melihat kualitas lulusan yang merupakan hasil dari proses belajar mengajar.

5. *Distributed Strategy*. Anggaran yang terbatas, mendorong perguruan tinggi mengelola dananya dengan strategi distribusi, artinya semua bagian memperoleh pendanaan sesuai dengan kebutuhan dan dana yang tersedia.
6. *Multiple Goals*. Pengelolaan dana universitas dilakukan untuk memenuhi berbagai tujuan.

4.4.1 Prinsip-prinsip Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi

Ada beberapa prinsip yang harus diikuti dalam pengelolaan keuangan perguruan tinggi, yaitu:

1. *Stability*

Pengelolaan keuangan perguruan tinggi harus memperhatikan stabilitas arus kas yang mempunyai orientasi jangka panjang (*long term orientation*) dan direncanakan dengan baik (*planned*).

2. *Flexibility*.

Fleksibilitas pengelolaan keuangan perguruan tinggi diperlukan, karena kegiatan perguruan tinggi mengikuti dinamika yang terjadi di masyarakat dan lingkungan sekitarnya, serta mematuhi regulasi dari pemerintah. Kebutuhan akan fleksibilitas ini menjadi pertimbangan bagi manajemen perguruan tinggi terkait dengan kebijakan anggaran yang *regulated versus flexible posting* dan *central versus local authority*.

3. *Accessibility*

Kemudahan untuk bisa diakses dalam mengelola keuangan perguruan tinggi artinya *clear & simple procedures* serta *quick accessing time*

4. *Legitimate*

Pengelolaan keuangan akan memperoleh legitimasi apabila dilakukan secara transparan, akuntabel dan fair

5. *Efficient*

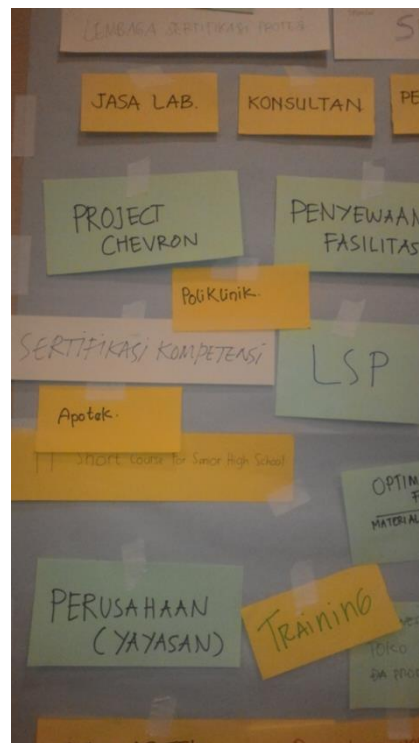
Pengelolaan keuangan harus berorientasi pada tujuan/kinerja (*goal/performance oriented*) dan berorientasi pada efisiensi biaya (*cost-efficient oriented*).

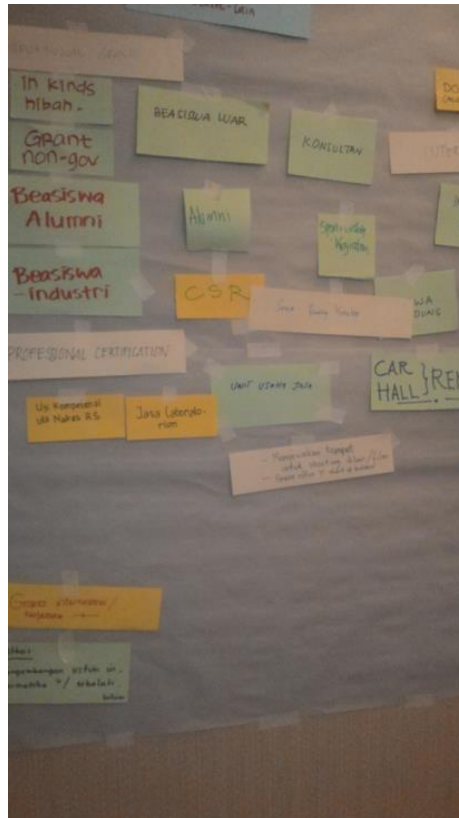
6. Incentive

- Stimulate innovation
- Respond to demand
- Stimulate healthy competition

4.4.2 Sumber Pendanaan Perguruan Tinggi

FGD mengeksplorasi sumber pendanaan untuk perguruan tinggi, baik yang sudah berhasil dilakukan di instansi peserta maupun ide yang masih akan dilakukan.





Sumber pendanaan perguruan tinggi selain diperoleh dari biaya perkuliahan juga bisa didapatkan dari sumber lain, misalnya dari pelaksanaan penelitian dan pengabdian yang merupakan bagian dari tridharma perguruan tinggi, dari pemerintah atau unit usaha.

Sumber dari pemerintah bisa berupa hibah pemerintah propinsi atau perintah kota atau bantuan presiden. Tentu saja dalam memperoleh hibah ini, perguruan tinggi harus aktif dengan cara mencari informasi dan membuat proposal. Hibah dari pemerintah ini termasuk dosen-dosen yang mempunyai status pegawai negeri sipil yang diperbantukan di perguruan tinggi swasta atau yang dikenal dengan dosen DPK.

Hibah selain dari pemerintah misalnya hibah CSR dari perusahaan swasta. Sementara sumber dana dari aktivitas tridharma perguruan tinggi dapat diperoleh melalui hibah penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Sementara untuk sumber dana dari unit bisnis misalnya jasa konsultasi kepakaran dosen-dosen. Jasa bisa berupa konsultasi psikologi,

perpajakan manajemen dan sebagainya. Jasa psikologi bisa dibentuk oleh perguruan tinggi yang mempunyai prodi psikologi. Di Universitas Ciputra, Dosen-dosen psikologi bisa menerima klien untuk aktivitas psiko tes, rekrutmen, konsultasi psikologi sehingga bisa menambah penghasilan baik bagi lembaga atau dosen yang bersangkutan.

Psikologi...dosen-2 bisa menerima klien, jasa konsultasi, rekrutmen, psiko tes, bisa menambah penghasilan bagi lembaga dan dosen.....30% kembali ke dosen-dosen (Jenny, Ciputra).

Sementara di Politeknik Del yang didirikan oleh perusahaan Del membuat aplikasi software dan menjualnya ke pihak yang membutuhkan. Selain itu juga membuat training terkait dengan teknologi informasi. Kegiatan ini juga dilakukan oleh Ubaya. Programmer di universitas ini digaji lebih besar, karena hasil pekerjaannya bisa dijual.

Sumber pendanaan lainnya bisa diperoleh melalui pendirian unit usaha. Di Universitas Muhammadiyah Purwakarta, unit usaha yang dimiliki antara lain retail, hotel, klinik, apotek, SPBE. Seluruh unit usaha ini dikelola oleh PT yang didirikan oleh yayasan. Manajemen PT berbeda dengan pegawai yayasan. Mereka adalah para profesional yang bertanggungjawab penuh atas kinerja dari seluruh unit usaha yang dikelolanya.

4.4.3 Model Penganggaran di Perguruan Tinggi

Berikut ini adalah contoh beberapa model penganggaran di uniersitas swasta hasil dari FGD yaitu Universitas Surabaya, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Atmajaya, Sekolah Tinggi, Politeknik Caltex, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

4.4.3.1 Budgeting Model Ubaya

Praktek penganggaran di Universitas Surabaya (Ubaya) mengikuti model campuran antara sentralisasi, *formula based model* dan *incremental*. Pos pengeluaran dibagi menjadi:

1. Anggaran Rutin

Pos-pos pengeluaran yang bersifat rutin dilakukan dengan mekanisme sentralisasi. Pos anggaran rutin diantaranya gaji, infrastruktur dan bahan habis pakai.

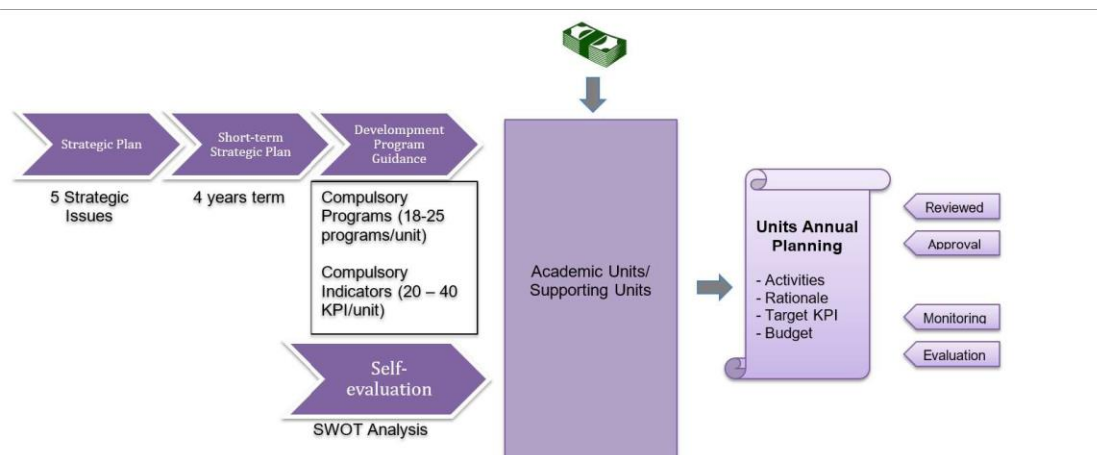
2. Anggaran Pengembangan

Anggaran pengembangan di tiap fakultas terdiri dari anggaran yang bersifat tetap (fix) dan variabel. Anggaran pengembangan yang bersifat fix untuk tiap fakultas ditetapkan berdasarkan rumus tertentu yang didasarkan pada jumlah mahasiswa dan staf serta kepangkatan staf. Fakultas dikelompokkan menjadi fakultas eksak dan non eksak. Anggaran pengembangan yang bersifat variabel merupakan anggaran kompetitif, misalnya untuk kegiatan akreditasi atau seminar internasional. Ada arahan-arahan tertentu untuk mengajukan anggaran kegiatan yang bersifat kompetitif.

3. Anggaran strategis

Sementara untuk anggaran yang bersifat strategis ditetapkan secara *incremental*, yaitu jumlahnya sesuai dengan tahun sebelumnya ditambah kenaikan dalam presentase tertentu. Anggaran ini belum dialokasikan dan dikeluarkan sebagai respon atas peluang yang tiba-tiba muncul.

Secara singkat, alur penganggaran di Ubaya digambarkan sebagai berikut:



BAB V

KESIMPULAN

Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa di era globalisasi pendidikan tinggi perlu model *university governance* yang bertumpu pada kualitas. Kualitas merupakan modal utama bagi perguruan tinggi untuk bisa menjaga kelangsungan hidupnya. Apabila di sebuah perguruan tinggi terjadi kelangkaan dosen yang berkualitas maka akan menimbulkan tantangan akan kualitas akademik (turunnya kualitas akademik perguruan tinggi), jumlah mahasiswa dan keuangan menurun. Kualitas menjadi pondasi dan atap dalam *university governance*. Pentingnya kualitas ini juga dipertegas dengan banyaknya regulasi yang ditetapkan oleh pemerintah. Ada 17 peraturan yang terkait kualitas perguruan tinggi telah diterbitkan sejak tahun 2012 (Sailah, 2018).

University governance mencakup *academic governance*, *human resource governance* dan *financial governance*. *Academic governance* mencakup tatakelola di bidang tridharma perguruan tinggi. Di era gobalisasi perguruan tinggi harus menuju *excellent university* yang mempunyai standar melampaui standar minimal yang ditentukan oleh Kemenristek Dikti. Di samping itu perguruan tinggi perlu menghasilkan lulusan yang mempunyai kualitas kritis dan kreatif. Telah ada pergeseran ketrampilan yang diperlukan untuk tahun 2020. Proses pembelajaran dilakukan dengan cara yang berkualitas.

Human resource governance merupakan pengelolaan dosen dan tenaga kependidikan untuk mendukung operasional perguruan tinggi. Ada tiga kegiatan utama dalam *human resource governance* yaitu perencanaan, pengembangan dan mempertahankan. Ketiganya harus dilakukan secara terus menerus terutama untuk mempertahankan dosen yang berkualitas.

Financial governance dilakukan untuk memenuhi seluruh kebutuhan keuangan perguruan tinggi. Di era globalisasi saat ini perguruan tinggi perlu mencari sumber

pendanaan selain dari biaya perkuliahan yang diperoleh dari mahasiswa. Sumber pendanaan dapat diperoleh melalui kegiatan yang berhubungan dengan tridharma perguruan tinggi yaitu hibah penelitian, pengembangan software untuk dijual ke pihak lain, konsultasi bisnis atau psikologi, maupun hibah pengabdian. Pendanaan lainnya bisa dilakukan dengan membuka unit bisnis misal apotek, hotel, SPBE dan sebagainya.

DAFTAR PUSTAKA

- BAN PT, 2011, Buku II: Standar dan Prosedur.
- Bedeian, Arthur dan Raymond F. Zammuto, 1991, *Organization: Theory and Design*, The Dryden Press, Chicago.
- Brown Jr., William O, 2001, Faculty participation in university governance and the effects on university performance, *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol. 44 pp. 129–143.
- Dearing Report, 1997, www.leeds.ac.uk/educol/ncihe
- Dirjen Dikti, 2007, Buku – X Tata Kelola.
- Fielden, John, 2008, Global Trend in University Governance, *Education Working paper Series*, World Bank.
- Gallagher, Michael, 2001, Modern university governance – a national perspective, Conference organised by The Australia Institute and Manning Clark House. 26 July.
- Iqbal, Zafar dan Lewis, Mervyn K, 2009, *An Islamic Perspective on Governance*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Jalaluddin dan Idi Abdullah, 2011, *Filsafat Pendidikan: Manusia, Filsafat dan Pendidikan*, RajaGrafindo, Jakarta.
- Johnson, Benjamin dkk, 2003, *Steal this University: The Rise of Corporate University and the Academic Movement*, Routledge, The York.
- MacDonald, Kevin, 2009, Evolution, Psychology, and a Conflict Theory of Culture *www.epjournal.net* –7(2): 208-233.
- McCawley, Peter , 2005, Governance in Indonesia: Some Comments, *Discussion Paper*, No: 38, Published 26 September.
- Muhajir, Noeng, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi IV, Penerbit Rakesarasin, Yogyakarta.
- Nagy, Judy dan Robb, Alan, 2008, Can universities be good corporate citizens? *Critical Perspectives on Accounting* 19 pp. 1414–1430.
- Nugroho, Heru, 2002, *McDonaldisasi Pendidikan Tinggi* dalam Buku McDonaldisasi Pendidikan Tinggi Editor Heru Nugroho dkk, Penerbit Kanisius, Yogyakarta.
- Parker, Lee, 2011, University corporatisation: Driving redefinition, *Critical Perspectives on Accounting* Vol 22 pp. 434–450
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 66 Tahun 2010 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah No. 17 tahun 2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.

- Rhoades, Gary, 2005, Capitalism, Academic Style, and Shared Governance, *AAUP, Issues May-June* .
- Ricci, Emil A, 1999, College and University Governance in United States: An Historical Survey, *Working Paper*.
- Sayidah, Nur, 2014, Membangun *University Governance* dalam Dimensi Ketauhidan, Disertasi Universitas Brawijaya
- Syakhroza, Akhmad, 2005, *Corporate Governance: Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model dan Sistem Governance serta Aplikasinya pada Perusahaan BUMN*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Tilaar, H.A.R, 2009, *Kekuasaan dan Pendidikan: Manajemen Pendidikan dalam Pusaran Kekuasaan*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Trakman, Leon, 2008, Modelling University Governance, *Higher Education Quartely*, Vol 62, No.1/2, Januari/April, pp 63-83.
- UU No. 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- UU no. 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan UU no. 66 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Pendidikan Tinggi.

LAMPIRAN

Bukti Submit Article

Title	Type	SJR	H index	Total Docs. (2017)	Total Docs. (3years)	Total Refs.	Total Cites (3years)	Citable Docs. (3years)	Cites / Doc. (2years)	Ref. / Doc.
1 Pertanika Journal of Social Science and Humanities	journal	0.195 Q3	7	174	593	5576	107	586	0.16	32.05
2 Jurnal Ekonomi Malaysia	journal	0.184 Q3	4	26	72	1041	20	72	0.11	40.04
3 Jurnal Pengurusan	journal	0.158 Q3	7	48	127	2595	37	127	0.21	54.06
4 Asian Academy of Management Journal	journal	0.135 Q4	7	16	54	1157	26	54	0.42	72.31
5 Institutions and Economies	journal	0.124 Q4	5	21	55	964	14	55	0.23	45.90

SJR Scimago Journal & Country Rank

Enter Journal Title, ISSN or Publisher Name

Home Journal Rankings Country Rankings Viz Tools Help About Us

Institutions and Economies

Country: [Malaysia](#)

Subject Area and Category: [Business, Management and Accounting](#)
[Business, Management and Accounting \(miscellaneous\)](#)
[Economics, Econometrics and Finance](#)
[Economics, Econometrics and Finance \(miscellaneous\)](#)

Publisher: [University of Malaya](#) [view journal rank from Economics, Econometrics and Finance \(miscellaneous\)](#)

Publication type: Journals

ISSN: 22321640, 22321349

Coverage: 2012-ongoing

H Index: **5**

Google Terjemahan x Grammarly x Submit an Article x Institutions and Economics x +

https://fjje.um.edu.my

UNIVERSITY OF MALAYA

Announcements Current Archives About

nur_sayidah2018

Search

Institutions and Economics

Institutions and Economics is a peer reviewed Journal published by Faculty of Economics and Administration, University of Malaya. The journal is published four times a year, in January, April, July and October. Besides standalone articles, the journal publishes review articles, comments, book reviews and research notes. Only original articles that are not under consideration by other publishers are welcome. Special issues are also welcome but interested special issue editors must submit a proposal to the Deputy Editors for consideration. The journal is indexed in SCOPUS, IDEAS, MYCite, ECONpapers, ASEAN Citation Index (ACI) and EBSCO. Institutions and Economics is a recipient of the CREAM Award 2016 by the Ministry of Higher Education Malaysia.

Make a Submission

Current Issue

Volume 10, Issue 3 (2018)

Published: 2018-06-05

Articles

11:59 23/06/2018

Google Terjemahan x Grammarly x Submit an Article x Submissions | Institutions and Economics x +

https://fjje.um.edu.my/index.php/fjje/submission/wizard/?submissionId=1251

Institutions and Economics

English View Site nur_sayidah2018

Submit an Article

1. Start 2. Upload Submission 3. Enter Metadata 4. Confirmation 5. Next Steps

Submission Files

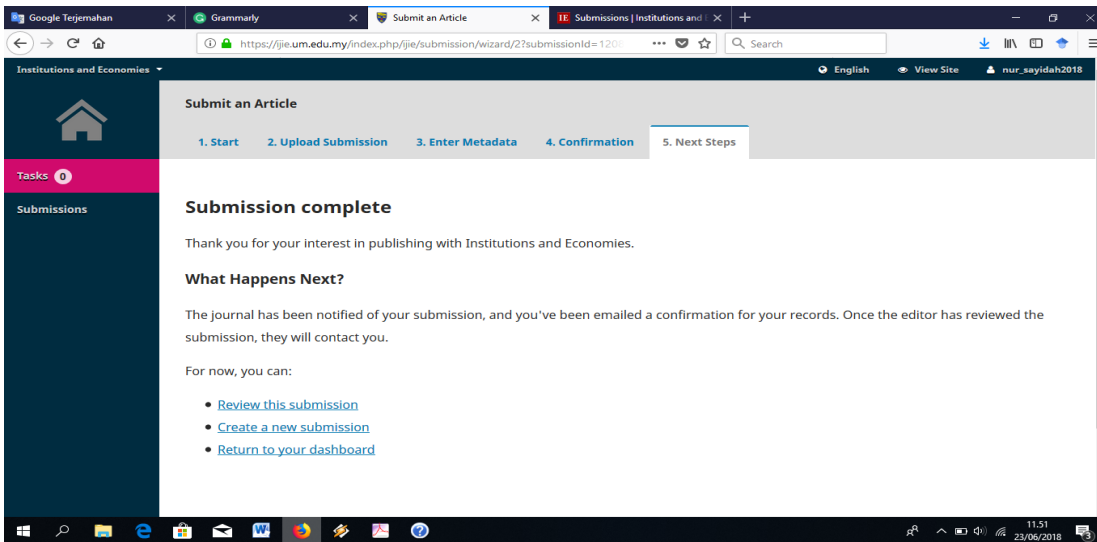
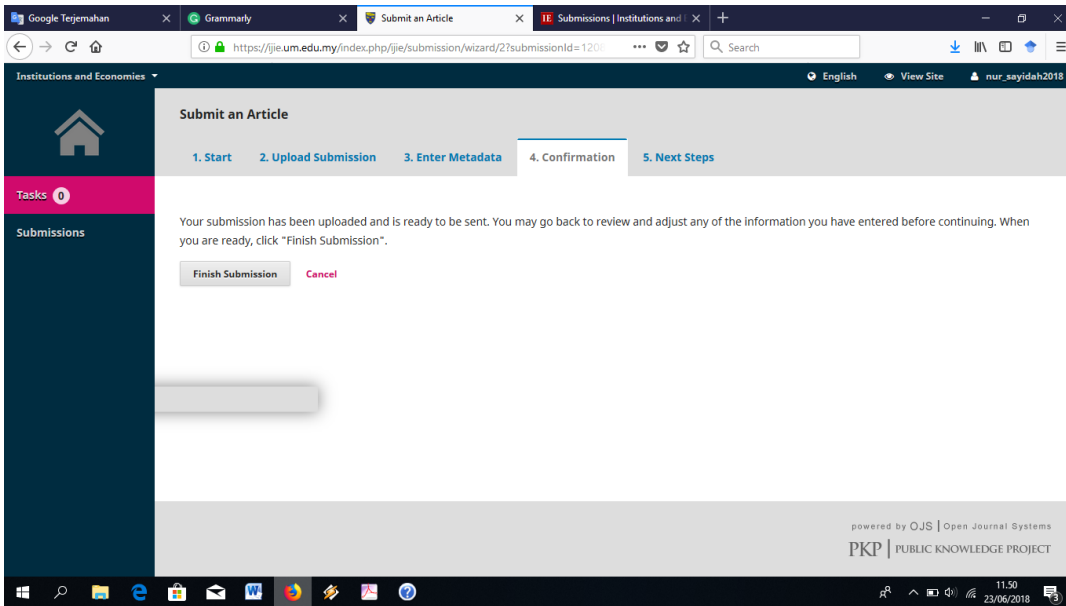
Search Upload File

23682-1	nur_sayidah2018, Author, Manuscript - Quality and University Governance.docx	Article Text
23683-1	nur_sayidah2018, Author, Cover Page.docx	Other

Save and continue Cancel

powered by OJS | Open Journal Systems
PKP | PUBLIC KNOWLEDGE PROJECT

11:47 23/06/2018



Bukti Submit Artikel : DIPA 2017

The screenshot shows a web browser window displaying the 'Active Submissions' page for an author on the journal's website. The browser's address bar shows the URL: <https://journal.lunesa.ac.id/index.php/aj/author>. The page header includes the journal's ISSN information (ISSN 2085-9643 (Print) ~ ISSN 2502-6380 (Online)) and lists indexing services: DOAJ, SINTA, Academic Search, and Crossref. A navigation menu contains links for HOME, ABOUT, USER HOME, SEARCH, CURRENT, ARCHIVES, and ANNOUNCEMENTS.

The main content area is divided into several sections:

- Template AKRUAL:** Includes a 'DOC' icon and 'JOURNAL TEMPLATE ENGLISH VERSION' text.
- Reference Management Tools:** Lists Mendeley, Grammarly, EndNote, and Zotero.
- Active Submissions:** Features a table with columns for ID, MH-DD, SUBMIT, SRC, AUTHORS, TITLE, and STATUS. One submission is listed with ID 2647, MH-DD 05-03, SRC PSA, and Author Sayidah. The title is 'PARTICIPATORY BUDGETING IN AN INDONESIA PRIVATE UNIVERSITY' and the status is 'IN REVIEW'. There are 'ACTIVE' and 'ARCHIVE' buttons above the table.
- Start a New Submission:** Includes a 'CLICK HERE' link to go to step one of the five-step submission process.
- Rebacks:** Features buttons for 'ALL', 'NEW', 'PUBLISHED', and 'IGNORED'. Below is a table with columns: DATE ADDED, HITS, URL, ARTICLE, TITLE, STATUS, and ACTION. A message states 'There are currently no rebacks.' and there are 'Publish', 'Ignore', 'Delete', and 'Select All' buttons.

The right sidebar contains an 'ABOUT THE JOURNAL' section with a list of links: Focus and Scope, Publication Ethics, Indexing & Abstracting, Editorial Board, Reviewers, SOP of Management in Manuscript, Author Guidelines, Author Fee, Online Submission, Copyright Transfer Form, Statement of Originality, and Visitors Statistics. At the bottom right of the sidebar is a 'statcounter' logo.

The Windows taskbar at the bottom shows the system clock as 12:17 on 23/06/2018.

COVER PAGE

QUALITY AND UNIVERSITY GOVERNANCE IN INDONESIA

Nur Sayidah¹
Sri Utami Ady²
Jajuk Supriyati³
Sutarmin⁴

^{1,2,3,4} Faculty of Business and Economic, University of Dr. Soetomo Surabaya

Corresponding Author: Nur Sayidah

Email: nur.sayidah@unitomo.ac.id

Address: Faculty of Business and Economic, University of Dr. Soetomo Surabaya

Jl.Semolowaru 84 Surabaya

Phone: +6281231474125

Exact length of the manuscripts: 12 pages

Nur Sayidah currently is dean of the Faculty of Economics and Business of Dr. Ir. Soetomo Surabaya. She has produced several studies related to governance

MANUSCRIPT

QUALITY AND UNIVERSITY GOVERNANCE IN INDONESIA

Abstract

The purpose of this paper is to analyze the importance of quality in university governance in Indonesia. This research is designed with an approach of qualitative research approach with Focus Group Discussion (FGD) method. Participants come from 25 universities throughout Indonesia. Participants are leaders of higher education ranging from head of study program to rector. The result of focus group discussion shows that the quality of higher education will decrease if there is the scarcity of qualified lecturers. Declining quality of higher education will affect the number of students. Finally, if the student decline happens continuously, then the higher education can close. So quality is a top priority in university governance.

Keyword: quality, university, governance, higher education.

1. Introduction

Economic pressures due to environmental changes such as industry and information technology and globalization have had an impact on the pattern of university governance in Indonesia. Almost all universities are making changes in how they operate. There is a process of internationalization into a world-class university in terms of education, teaching and research and some are on the way to university entrepreneurs to create young entrepreneurs.

These changes must necessarily keep the university accountable for the main function of education. Law no. 20 of 2003 on National Education System states that education serves to develop the ability and form the character and civilization of a dignified nation in order to educate the nation's life and aims to develop learners into human beings who believe and piety to God Almighty, noble, healthy, knowledgeable, capable, creative, independent, and become a democratic and responsible citizen. To achieve a balance between following the flow of globalization and maintaining the functions and goals of education within the university requires good governance.

Good governance of private higher education is a set of mechanisms to direct and control a university to run in line with the expectations of all interested parties, by applying the principles of transparency, accountability, responsibility, fairness, independence, equality and fairness (Regulation of Research and Higher Education Ministry no. 16 of 2018). Currently, although in Law no. 12 of 2012 on Higher Education and Law no. 66 on the Implementation and Management of Higher Education has been set on governance principles but only for state/public universities. Private universities are left to each institution. This delegation of authority certainly results in varying governance practices on higher education.

Good governance of private higher education is set in the statutes which are the basic rules of university governance that will be used as the basis for the preparation of regulations and operational procedures in each private higher education (Regulation of Research and Higher Education Ministry no 16 of 2018). One of the important things that must be considered in university governance is quality. The university's goal of producing high-quality education is clearly different from generating profits (Trakman, 2008). The university is not a sort of factory that produces scholars who are ready to work without being responsible for their morality. The main role of higher education according to Plato is to free human beings from the shackles of ignorance and unrighteousness so that the whole human being has the idea of virtue, goodness, and justice (Jalaluddin and Idi, 2011). Quality is one of the important issues in university governance (higher education).

2. Literature review

2.1 The concept of University Governance

Governance can be viewed from three different perspectives as a discipline, checks and balances and decision making (Iqbal and Lewis, 2009). From the perspective of a governance, discipline is a theoretical model of the ideal state and how to execute it appropriately. From this perspective, all governance models are viewed as rooted in the same conceptual framework. Furthermore, in the perspective of checks and balances, governance is the process of delegation of authority for decision-making. The delegation process requires checks and balances against authorized authorities to make decisions. In the perspective of decision making, governance is related to the effectiveness of decisions made (Iqbal and Lewis, 2009). When it comes to the effectiveness of government decision making it is the structure of relationships that bring about organizational coherence, authorize policies, plans, and decisions, and accounts for their probity, responsiveness, and cost-effectiveness (Gallagher, 2001, 1).

Governance have various terminologies such as monetary governance, economic governance, public governance, corporate governance (Iqbal and Lewis, 2009). In the university governance context as used in this study, governance is related to decision making from a university (Mackey, 2011). The three dimensions of general-purpose decision making in organizational management include: for whom, by whom, and by what resources (to whom) decisions are made (Iqbal and Lewis, 2009).

University governance that includes a system, organizational structure and mechanisms that ensure transparent and accountable management of institutions and are

developed on the basis of moral values, ethics, integrity and academic norms (BAN PT, 2011) will answer the question for who and by whom university decisions are made. University governance as a behavior, method or method used by a university (university) to utilize all potency and elements possessed optimally, in an effort to reach the vision and mission which have been determined (Directorate of Higher Education, 2005) determine to whom accountability must be intended for the use of such resources. The governance model (system) includes governance structures, mechanisms, and principles (Syakhroza, 2005). All three are also called governance tools will run as a whole. Structure in organizational theory can be interpreted as a pattern of coordination and control, workflow, authority and communication that connect the activities of members of the organization (Bedeian and Zammuto, 1991). The structure is a framework within the organization how the principles of governance can be shared, executed and controlled. The governance structure is designed to support responsible and controlled organizational activity. Emphasis on control is crucial because governance deals with answers to who controls who arise from the importance of separation between the decision-making party and the controlling interests (Syakhroza, 2008).

The governance structure describes in detail the level or layers of the committee and describes its main role. In the United States, the structure of university governance as referred to by Balderston (1995) consists of trustees, administrative executives, lecturers, and groups as well as other units such as students, government and alumni (Ricci, 1999). In Indonesia, the governance structure of higher education organized by the government includes (1) rectors, presidents, or directors in conducting university autonomy for and on behalf of ministers, (2) university senates, institutes, high schools, academies or polytechnics to give consideration and oversight of the Rector, Chairman, or Director (3) The Supervisory Unit shall supervise the implementation of non-academic university autonomy for and on behalf of the Rector, Chairman, or Director (4) Consideration Council gives consideration to the autonomy of higher education non-academic and other functions according to the statutes to the rector, chairman, or director. While the organs and management of higher education units organized by the community use the governance set by a legal non-profit legal entity under the provisions of the legislation.

Meanwhile, governance mechanisms are clear rules, procedures, and relationships between decision-makers and those who control the decisions. The governance mechanism is directed to ensure and oversee the running of governance systems within the organization (Syakhroza, 2008). The internal and external relations mechanism at a private university

focuses on how trustees, presidents, and other actors carry out their institutional responsibilities. In the case of a public university or multicampus university system, accounts should be established to show the relationship between the executive and the local legislature with the central government, especially with the higher education coordinator (Ricci, 1999). Good governance should be able to create mutual respect between institutions and government institutions, community groups and other institutions (BAN-PT, 2007).

2.2 Quality in university governance

Research on university governance in Indonesia has not been done. One of the studies that have been done by Idrus (1999) is related to university autonomy. The results show that prior to the reform of government, the autonomy granted to universities is relatively small especially for state universities. After the reform of a new paradigm in education management that includes autonomy, accountability, accreditation, self-evaluation and continuous quality improvement are implemented (Idrus, 1999). Quality in the view of students based on the results of Noha Elassy's research (2015) related to the performance of lecturers as well as the teaching and learning process. While some educators see students as partners, lecturers as facilitators in the learning process, education is a transformative process. Quality in a university cannot be separated from the quality of human resources, especially lecturers.

Assessment of ranking of universities which conducted by Research and Higher Education Ministry show that the proportion of higher education quality is associated with the quality of lecturers is 60%. Among the 60% , the 30% is an assessment for research and dedication of lecturers, the remaining 30% is the value for the quality of lecturers. Assessment of lecturer quality includes the number of lecturers who have the doctoral degree and number of lecturers who have the academic position of professor and associate professor. A lecturer with lecturer academic level under associate professor does not have any weight in the assessment (Indarjo, 2018). Therefore, every university should strive continuously to motivate and send lecturers to continue their doctoral studies and take care of academic promotion. This effort needs to be done intensively, especially in universities that are still short of lecturers who have doctoral education and low academic level.

Quality improvement in universities should be done by improving the quality of lecturers. Lecturers become the main actors in teaching and learning process. Therefore the quality of the lecturer becomes the guarantee of the acquisition and transfer of knowledge to the students (Brewer & Brewer, 2010). Students as customers become the driving force for

universities to reach their function and goals effectively (Sunder M., 2016). Providing quality services is a key factor in attracting and retaining students. Failure to attract or satisfy students will negatively impact the number of new students, funding, and university survival (Devinder & Datta, 2003). Quality and service become one unity that affects customer value (Collins & Philippa, 1994).

3. Research Methodology

This research is designed with an approach of qualitative research approach with Focus Group Discussion (FGD) method. At the time this study was conducted, the researcher was accepted as one of the Deans' Course Indonesia participants. This activity has the same theme as the research being conducted by researchers that is higher education and governance. Therefore the results of this training serve as research data. This activity is funded by the Ministry of one of the countries. Training methods include 70% participant engagement and 30% lecture / facilitation. This method indicates that the participants discussed more topics that fit the theme so that they meet the criteria as a Focus Group Discussion (FGD). Participants come from 25 universities throughout Indonesia. Participants are leaders of private higher education ranging from Head of Department to Rector. This research takes place in Surabaya and Jakarta, where Indonesia Deans' Course is held. Data collection will be conducted with focus group discussion, which is to conduct group discussions to explore the importance of quality in university governance.

3.1 Data analysis

Data analysis was done by qualitative analysis technique of Miles and Huberman (1992). The components of the data analysis include (1) data collection (2) data reduction (3) data presentation (4) conclusion. Data reduction is done by selecting, focusing attention and simplification of rough data derived from written notes during the interview process. The data is unnecessary to be removed and the selected data is organized so that it can be collected into a theme. The theme is presented in the narrative form as a set of organized information making it possible to draw conclusions.

4. Data Analysis And Discussion

4.1 Participant Description

Participants are all members who are elected to participate in Indonesia Deans' Course with the following description:

Table 1: Description of Participants

Nu.	Initial	Position	Nu.	Initial	Position
1.	AT	Vice Rector for Student & Alumnus Affairs of Private Higher Education -Malang	13.	JL	Vice Rector for Academic of Private Higher Education - Surabaya
2.	AM	Rector of Private Higher Education -Malang	14.	LL	Dean of Private Higher Education – Surabaya
3.	AC	Vice Rector for Academic and Student Affairs of Polytechnic	15.	LK	Director of Private Higher Education - Yogyakarta
4.	BI	Rector of Private Higher Education - Yogyakarta.	16.	MA	Head of Department, Private Higher Education - Bali
5.	DR	Dean , of Private Higher Education - Banjarmasin.	17.	MI	Vice Director of Finance, Private Higher Education - Riau
6.	DD	Dean of Private Higher Education - Jakarta	18.	NS	Director of Private Higher Education - Tangerang
7.	DH	Rector of Private Higher Education - Surabaya,	19.	NSu	Vice Dean, Private Higher Education – Yogyakarta
8.	ER	Vice Rector for Cooperation and Research of Private Higher Education – Jakarta	20.	NSa	Dean of Private Higher Education – Surabaya
9.	HM	Vice Rector for Academic Affairs, Private Higher Education - Jakarta.	21.	PS	Rector of Private Higher Education – Malang
10.	IP	Dean of Private Higher Education - Yogyakarta	22.	Re	Dean of Private Higher Education – Jakarta
11.	IM	Director of Polytechnic - Jakarta	23.	TT	Dean of Private Higher Education – Jakarta
12.	JS	Vice Rector for Development and Cooperation of Private Higher Education - Purwokerto	24.	TH	Head of Department, Private Higher Education - Tangerang
			25.	TY	Vice Director, Private Higher Education - Malang

Participants consist of four rectors, three directors, six vice rectors, two vice directors, seven deans, one vice dean and two Head of Department. These participants comes from various private higher education in Indonesia.

4.2 Quality becomes the Foundation in University Governance

Quality or quality is described in Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 50 of 2014 on Quality Assurance System of Higher Education article 1 paragraph 1. Higher education quality is the level of conformity between the implementation of Higher Education with Higher Education Standards consisting of National Standards of Higher Education and Standards of Higher Education that defined by the institution. Furthermore, in Regulation of Research and Higher Education Ministry no. 44 the year 2015 on Higher Education National Standard is a higher education level after the secondary education that includes diploma programs, undergraduate programs, master programs, doctoral programs, professional programs, specialist programs organized by universities based on the culture of the Indonesian nation. Universities are educational units that hold higher education and have obligations in implementing three duties of higher education. The implementation of three duties of higher education is set to meet the minimum standards set

by certain qualifications. Qualifications include qualifications of graduate competence, qualifications, and competence of lecturers and education personnel. This shows that quality is the most important part in the governance of universities.

4.3 Regulations of the Higher Education Quality in Indonesia

The importance of quality in the management of higher education in Indonesia is indicated by the number of regulations set by the government. There are 17 regulations related to the quality of universities have been published since 2012 (Sailah, 2018). The rules are as follows:

1. Law No. 12 of 2012 on Higher Education
2. Law No. 20 of 2013 on Medical Education
3. Act No. 11 of 2014 on Engineering
4. Presidential Regulation No. 8 of 2012 on KKNI
5. Regulation of Education and Culture Ministry No. 109 of 2013 on Distance Education
6. Regulation of Education and Culture Ministry No. 14 of 2014 on Higher Education Cooperation
7. Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 50 of 2014 on Quality Assurance System of Higher Education
8. Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 44 of 2015 on National Standards of Higher Education
9. Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 26 of 2016 on RPL
10. Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 32 the year 2016 on Accreditation of Study Program and Higher Education
11. Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 61 of 2016 on Higher Education Database
12. Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 100 of 2016 concerning Establishment, Amendment, Dissolution of State Universities, and Self-Establishment, Amendment, Revocation of PTS's Permit.
13. Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 1 of 2017 concerning Opening, Amendment, Closure of Study Program Off Main Campus
14. Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 51 the year 2017 on Educator Certification for Lecturer
15. Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 9 of 2018 on Accreditation of Scientific Journal

16. Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 3 the year 2018 on Merger and Unification of PTS.

17. Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 16 of 2018 on the Preparation of the PTS Statute

These regulations are made by the government to encourage universities to meet national standards both in learning, research and community service so as to become a qualified college. Law No. 12 of 2012 on Higher Education regulates the principles, objectives, and implementation of higher education, quality assurance system, and the implementation of universities and financing.

Quality assurance system is regulated in Regulation of Minister of Ristekdikti No. 50 the year 2014 on Quality Assurance System of Higher Education. Each higher education must have an Internal and External Quality Assurance System. This regulation is supported by Presidential Regulation No. 8 of 2012 on KKNi which regulates the framework of competency qualification in accordance with the structure of work in various sectors and is reinforced by Minister of Ristekdikti Regulation No. 44 of 2015 on National Standards of Higher Education.

The most recent regulation is the Regulation of the Minister of Ristekdikti No. 16 of 2018 on the Preparation of the Statutes of private universities governing the procedures for the preparation of private university statutes. The Statutes are the basic rules of private university management that are used as the basis for the preparation of rules and operational procedures in private universities. The background of the emergence of this regulation is that private universities can play a role in producing qualified human resources, scientific and technological innovation, and able to play an active role, both in national development activities and in improving national competitiveness. Therefore, private higher education must be managed well (good university governance) in order to produce high quality graduates.

4.4 Quality of Lecturer as a Determinant Factor of University Quality

One of the qualities of higher education is shown by the quality of the graduates. While the quality of graduates is determined by the quality of human resources, especially the quality of the lecturer. If a college experiences a scarcity of qualified lecturers, then the quality will also fall. The following is the result of discussion related to the scarcity of qualified lecturers in a university.

The result of the discussion from the participants of the course, when asked to convey the negative impact that arises concerning the scarcity of qualified human capital for higher education institutions, proves the importance of quality. All participants are required to write down keywords using capital letters, 3 negative impacts for private universities without qualified human resources (lecturers and educational staff) on available meta cards. Writings are numbered priorities (1, 2 and 3) on 3 selected challenges and then pasted on boards available at their priority. The results of priorities are discussed in large groups.

The result of keyword groupings on the negative impacts arising from the scarcity of qualified human capital for higher education institutions is based on their priorities. Priority 1 which is the greatest challenge to the impact of the scarcity of quality human capital. The greatest opinion is that the quality of the college is decreasing (there are 13 people), the second is the college is closed (there are 7 people) and the third is, the existence, the weak competence, the declining trust, and morale. Opinion on the 2nd priority shows the most opinion is the decrease of the number of students (there are 10 people), the second is related to the performance of the lower colleges (there are 4 people) and the decreasing quality of alumnus (there are 3 people). Hereinafter is opinion relating to low of recognition from society and decreasing of financial ability. Priority 3 indicates that there are interesting because it covers various aspects of remuneration, students as the main source of income from universities. The most opinion is the decreasing quality, the two are related to the students, the students' understanding, the number is decreased, the demand is down there is no new change, the student is not satisfied. Next is the accreditation becomes ugly, the performance in the college declines, the alumni's confidence decreases.

The result of priority grouping on the impact of the scarcity of qualified human capital is heterogeneous. Some place the same impact on different priorities. But the most important of these results, are all agreed that the quality of human resources is something that is very important in maintaining the continuity of a college. The main issues are quality down and closing, then accreditation ranks down, number of students a little, and decreased income. Decreased quality is a reminder of the number of students and acceptance. Based on the opinions of all the participants above we can grasp the idea that all collectively aware that if there is a scarcity of quality human capital poses challenges to academic quality (lower academic quality of college), the number of students and finances decreases. Quality becomes the foundation in university governance. Quality needs to be internationalized in college life and becomes a habit as Aristoteles philosopher states that: *quality is not an act, it is a habit* (https://www.brainyquote.com/quotes/aristotle_379604)

5. Conclusion.

Universities are an institution that has an important role in developing science and producing quality human beings. Quality is a major concern in university management in order to gain public recognition and trust. In Indonesia, the quality of universities is regulated by the government through the ministries of research and higher education. The importance of university quality is demonstrated by the many regulations. Since 2012 until early 2018 there have been 17 regulations issued by the government to regulate the quality of universities. The regulations govern various university activities starting with the establishment of universities and courses, curriculum, learning process, management to the preparation of statutes.

One of the qualities of higher education is shown by the quality of the graduates. While the quality of graduates is determined by the quality of human resources, especially the quality of the lecturer. The result of focus group discussion shows that the quality of college will decrease if there is the scarcity of qualified lecturers. Declining quality of college will affect the number of students. Finally, if the student decline happens continuously, then the college can close. So quality is a top priority in university governance.

REFERENCES

- BAN PT, 2011, Buku II: Standar dan Prosedur.
- Bedeian, Arthur dan Raymond F. Zammuto, 1991, *Organization: Theory and Design*, The Dryden Press, Chicago.
- Brewer P, Brewer K, Knowledge Management, Human Resource Management, and Higher Education: A Theoretica. *Journal Of Education For Business*. 2010;85: 330–335. DOI:10.1080/08832321003604938
- Collins P, Approaches to Quality. *The TQM Magazine*. 1994. 6;3: 39–43. DOI:10.1108/09544789410057881
- Devinder, K., & Datta, B, A study of the effect of perceived lecture quality on post-lecture intentions. *Work Study*. 2003; 52:5: 234–243. DOI:10.1108/00438020310485967
- Directorate of Higher Education, 2005, Buku – X Tata Kelola
- Gallagher, Michael, 2001, Modern university governance – a national perspective, Conference organised by The Australia Institute and Manning Clark House. 26 July.
- Elassy, Noha. (2015) "The concepts of quality, quality assurance and quality enhancement", *Quality Assurance in Education*, Vol. 23 Issue: 3, pp.250-261, <https://doi.org/10.1108/QAE-11-2012-0046> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/QAE-11-2012-0046>
- Idrus, Nirwan. (1999). Towards quality higher education in Indonesia. *Quality Assurance in Education*, Volume 7,. Number 3, pp. 130-140
- Indargo A. (2018). Strategi Meningkatkan Peringkat Perguruan Tinggi Menuju Kampus Unggul. Dalam: Workshop di Universitas Dr. Soetomo Surabaya, 21 April.
- Iqbal, Zafar dan Lewis, Mervyn K, 2009, *An Islamic Perspective on Governance*, Edward Elgar Publishing Limited, UK.
- Jalaluddin dan Idi Abdullah, 2011, *Filsafat Pendidikan: Manusia, Filsafat dan Pendidikan*, RajaGrafindo, Jakarta.
- Law no. 20 of 2003 on National Education System
- Law no. 12 of 2012 on Higher Education
- Law no. 66 on the Implementation and Management of Higher Education
- McCawley, Peter , 2005, Governance in Indonesia: Some Comments, *Discussion Paper*, No: 38, Published 26 September
- Miles, Matthew B dan A. Michael Huberman. 1992. *Qualitative Data Analysis*, Tjetjep Rohendi Rohidi (penerjemah), Analisis Data Kualitatif, UI-Press, Jakarta.
- Presidential Regulation No. 8 of 2012 on KKNI
- Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 50 of 2014 on Quality Assurance System of Higher Education
- Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 44 of 2015 on National Standards of Higher Education
- Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 32 the year 2016 on Accreditation of Study Program and Higher Education
- Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 61 of 2016 on Higher Education Database
- Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 100 of 2016 concerning Establishment, Amendment, Dissolution of State Universities, and Self-Establishment, Amendment, Revocation of PTS's Permit.
- Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 1 of 2017 concerning Opening, Amendment, Closure of Study Program Off Main Campus
- Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 51 the year 2017 on Educator Certification for Lecturer

- Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 9 of 2018 on Accreditation of Scientific Journal
- Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 3 the year 2018 on Merger and Unification of Private Higher Education.
- Regulation of Research and Higher Education Ministry No. 16 of 2018 on the Preparation of the Statute of Private Higher Education.
- Ricci, Emil A, 1999, College and University Governance in United States: An Historical Survey, *Working Paper*.
- Sunder V, Constructs of quality in higher education services. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2016; 65: 8: 1091-1111. DOI. 10.1108/IJPPM-05-2015-0079.
- Syakhroza, Akhmad, 2005, *Corporate Governance: Sejarah dan Perkembangan, Teori, Model dan Sistem Governance serta Aplikasinya pada Perusahaan BUMN*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Trakman, Leon, 2008, Modelling University Governance, *Higher Education Quartely*, Vol 62, No.1/2, Januari/April, pp 63-83.