

EVALUASI PENATAAN KELEMBAGAAN PENDIDIKAN TINGGI UNTUK PENINGKATAN KUALITAS PERGURUAN TINGGI



**DIREKTORAT PENDIDIKAN TINGGI DAN IPTEK
KEMENTERIAN PPN/BAPPENAS
TAHUN 2021**
www.bappenas.go.id



**STUDI EVALUASI
PENATAAN KELEMBAGAAN PENDIDIKAN TINGGI UNTUK
PENINGKATAN KUALITAS PERGURUAN TINGGI**

Pengarah
Subandi Sardjoko

Penanggungjawab
Tatang Muttaqin

Koordinator Penyusun
Endang Sulastri

Tim Penyusun
**Agnes Putri Santoso
Zuleman
Dimas Suryo Sudarso**

Daftar Isi

Pendahuluan.....	4
Latar belakang.....	5
Tujuan.....	7
Ruang lingkup.....	8
Metodologi evaluasi.....	8
Pemanfaatan hasil evaluasi.....	9
Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi: Desain Kebijakan di Indonesia dan Praktik Baik di Negara Lain	10
Desain kebijakan penataan kelembagaan Pendidikan Tinggi di Indonesia	11
Praktik baik penataan kelembagaan PT di sejumlah negara	17
Potret Implementasi Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi	21
Potret Kondisi Perguruan Tinggi di Indonesia.....	22
Praktik Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi di Indonesia.....	32
Efektivitas Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi.....	42
Efektivitas Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi di Indonesia....	43
Penyesuaian Kelembagaan dan Peningkatan Kualitas Perguruan Tinggi	51
Upaya Optimalisasi Penyelenggaraan Kebijakan ke depan	53
Kesimpulan dan Rekomendasi	54

Daftar Tabel

Tabel 1.1 Sebaran Perguruan Tinggi menurut Status Akreditasi	6
Tabel 1.2 Daya Saing Perguruan Tinggi di Tingkat Nasional.....	6
Tabel 1.3 Daya Saing Perguruan Tinggi di Tingkat Global	7
Tabel 1.4 Narasumber Studi Evaluasi	9
Tabel 2.1 Peraturan Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi dan Substansi yang Diatur	11
Tabel 2.2 Insentif yang diberikan dalam proses penggabungan/penyatuan PTS.....	13
Tabel 2.3 Peran LLDIKTI dalam Pelaksanaan Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi	16
Tabel 2.4 Praktik Penataan Kelembagaan di negara lain	17
Tabel 3.1 Deskripsi Persoalan Krusial yang Dialami oleh Perguruan Tinggi di Masing-masing Wilayah LLDIKTI	28
Tabel 3.2 Rangkuman hambatan pelaksanaan kebijakan penggabungan/penyatuan PTS berdasarkan wilayah LLDIKTI	37
Tabel 3.3 Rangkuman nilai tambah dan aspek perbaikan yang dirasakan PTS dari keikutsertaan di kegiatan LLDIKTI.....	40
Tabel 3.4 Bentuk inisiasi dan inovasi yang dikembangkan oleh LLDIKTI dalam konteks optimalisasi pelaksanaan kebijakan	41

Daftar Gambar

Gambar 1.1 Jumlah Perguruan Tinggi menurut Jenis Kelembagaan.....	5
Gambar 3.1 Persebaran Jumlah PT berdasarkan Bentuk Lembaga.....	22
Gambar 3.2 Persebaran Kualitas PT Berdasarkan Status Akreditasi	23
Gambar 3.3 Persebaran kualitas PT Berdasarkan Akreditasi di Masing-masing Wilayah....	23
Gambar 3.4 Persebaran PT dalam kelompok jumlah mahasiswa	25
Gambar 3.5 Persebaran PT \leq 2.000 Mahasiswa	25
Gambar 3.6 Persebaran Kualitas PT Kecil dan Tidak Sehat	27
Gambar 3.7 Persebaran Jabatan Fungsional Dosen.....	29
Gambar 3.8 Persentase Dosen Dalam Jabatan Fungsional Per Wilayah	30
Gambar 3.9 Usulan Penyesuaian Kelembagaan PT	33
Gambar 3.10 Sebaran Persentase Usulan Penyesuaian Kelembagaan Pendidikan Tinggi.	33
Gambar 4.1 Perkembangan Jumlah PT di Indonesia	43
Gambar 4.2 Perkembangan jumlah PTS hasil kebijakan penggabungan/penyatuan.....	44
Gambar 4.3 Kebijakan pendirian/ perubahan bentuk PT: Perbandingan Jumlah PT Baru Dalam kebijakan dan Luar kebijakan.....	45
Gambar 4.4 Perbandingan Jumlah PT Baru Dalam dan Luar Kebijakan menurut Wilayah..	46
Gambar 4.5 Perbandingan jumlah prodi STEM dan non-STEM di Indonesia	49
Gambar 4.6 Perbandingan jumlah prodi STEM dan non-STEM menurut wilayah.....	50
Gambar 4.7 Perubahan Kualitas PT (%)	52

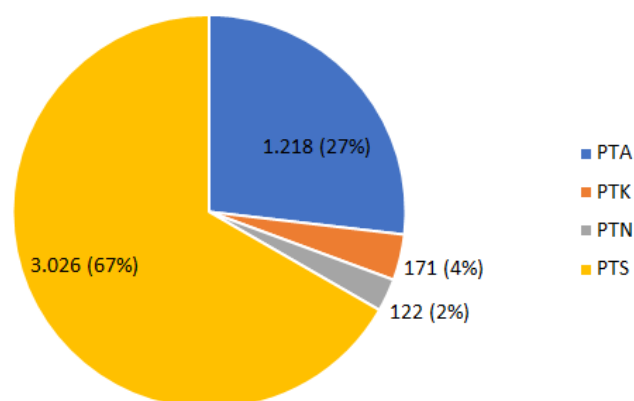
Bab 1

Pendahuluan

A. Latar belakang

Sistem Pendidikan Tinggi di Indonesia telah mengalami banyak perubahan seiring berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi dan globalisasi dewasa ini. Perubahan yang terjadi tidak saja dalam hal manajemen pengelolaan dan pembiayaan, akan tetapi juga dari sisi kelembagaan pendidikan tinggi. Selama hampir 5 dekade terakhir, pembangunan pendidikan tinggi di Indonesia tercatat cukup masif sehingga terjadi lonjakan jumlah perguruan tinggi dari 400 lembaga pada tahun 1975 menjadi 4.537 lembaga pada tahun 2021 (Gambar 1.1).

Gambar 1.1 Jumlah Perguruan Tinggi menurut Jenis Kelembagaan



Sumber: PDDikti Maret (2021)

Kementerian/Lembaga pembina institusi perguruan tinggi juga semakin bertambah, tidak hanya Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi (Kemdikbudristek) dan Kementerian Agama (Kemenag), tetapi juga Kementerian/Lembaga lain yang jumlahnya mencapai 22 lembaga pada tahun 2021. Kondisi ini berimplikasi pada terjadinya tumpang tindih kewenangan dalam penyelenggaraan Pendidikan Tinggi oleh Kementerian/Lembaga Lain (PTKL) dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), serta inefisiensi sumber daya yang tidak bisa dihindari (KPK, 2016). Sebagai bentuk pengendalian untuk penataan kelembagaan Pendidikan tinggi yang lebih baik, saat ini sedang diupayakan penyusunan Rancangan Peraturan Pemerintah (RPP) PTKL melalui koordinasi Kementerian bidang Pembangunan Manusia dan Kebudayaan (Kemendikbudristek). Upaya ini diharapkan bisa menghasilkan opsi terbaik untuk peningkatan tata kelola pembangunan Pendidikan tinggi yang berkualitas dan peningkatan efektivitas pemanfaatan anggaran Pendidikan.

Besarnya ukuran sistem pendidikan tinggi di Indonesia saat ini berkonsekuensi pada belum optimalnya upaya tata kelola pendidikan tinggi sehingga berpengaruh pada pencapaian mutu penyelenggaraan pendidikan. Saat ini, tercatat ada 3.148 lembaga perguruan tinggi yang dikelola oleh Kemdikbudristek, sebagian besar (96%) berstatus PTS. Data akreditasi yang menjadi salah satu ukuran rerata mutu kelembagaan perguruan tinggi memberi gambaran bahwa kesenjangan mutu antarsatuan pendidikan tinggi masih cukup besar, baik di masing-masing wilayah Jawa dan luar Jawa maupun antarwilayah Jawa dan Luar Jawa (Tabel 1.1). Persoalan mutu kelembagaan ini pada akhirnya juga berimplikasi pada kualitas lulusan yang belum optimal.

Tabel 1.1 Sebaran Perguruan Tinggi menurut Status Akreditasi

Akreditasi	A	B	C	Tidak Terakreditasi
Perguruan Tinggi				
Jawa	63 (2%)	421 (13,3%)	509 (16,1%)	513 (16,3%)
Luar Jawa	20 (0,6%)	286 (9%)	629 (19,9%)	707 (22,4%)
Program Studi				
Jawa	2.914 (12,5%)	5.222 (22,4%)	2.147 (9,2%)	2.148 (9,2%)
Luar Jawa	1.008 (4,3%)	4.978 (21,4%)	2.713 (11,6%)	2.123 (9,1%)

Sumber: PDDIKTI Maret (2021)

Selain itu, banyaknya jumlah perguruan tinggi juga belum berbanding lurus dengan capaian kinerja yang dihasilkan. Di tingkat nasional, daya saing perguruan tinggi yang diukur melalui capaian kinerja variabel input, proses, output, dan outcome dalam klasterisasi perguruan tinggi tahun 2020 menggambarkan hasil yang belum optimal (Tabel 1.2). Dari 2.136 perguruan tinggi yang tercatat aktif dalam sistem pangkalan data Pendidikan tinggi (PDDIKTI) dan masuk dalam klasterisasi perguruan tinggi, baru 15 institusi yang berhasil mencapai kategori skor klaster I dengan indeks produktivitas output/input dan outcome/input di atas 80 persen. Sisanya, tersebar pada klaster II, III, IV, dan paling banyak di klaster V dengan capaian indeks di kisaran 11 – 12 persen.

Tabel 1.2 Daya Saing Perguruan Tinggi di Tingkat Nasional (Hasil Klasterisasi PT 2020)

DESKRIPSI	SKOR KLAS TER I	SKOR KLAS TER II	SKOR KLAS TER III	SKOR KLAS TER IV	SKOR KLAS TER V
INPUT	3,480	2,628	1,976	1,381	0,780
PROSES	3,476	3,243	2,872	2,449	1,480
OUTPUT	2,968	1,523	0,963	0,470	0,087
OUTCOME	2,720	1,677	1,168	0,665	0,092
RERATA	2,720-3,648	2,001-2,666	1,512-1,996	1,000-1,4998	0,000-0,999
Indeks Produktivitas Output/Input	85,29%	59,95%	48,73%	34,03%	11,15%
Indeks Produktivitas Outcome/Input	80,17%	63,81%	59,11%	48,15%	11,79%
Jumlah PT	15	34	97	400	1.590

Sumber: <http://klasterisasi-pt.kemdikbud.go.id/>

Pada tingkat global, daya saing perguruan tinggi Indonesia juga belum optimal dimana baru 3 perguruan tinggi yang tercatat berhasil masuk dalam peringkat Top 400 Dunia (QS World University Ranking) (Tabel 1.3). Dikaitkan dengan indikator performa yang digunakan dalam penilaian WUR, beberapa kendala yang dihadapi perguruan tinggi kita, antara lain berkenaan dengan kinerja publikasi terindeks dan sitasi dan rasio dosen-mahasiswa asing yang belum optimal, dan jejaring antarinstansi perguruan tinggi maupun dengan pihak industri di tingkat global yang belum terbangun dengan baik.

Tabel 1.3 Daya Saing Perguruan Tinggi di Tingkat Global (QS-World University Ranking 2021)

Perguruan Tinggi	2017	2018	2019	2020	2021
UGM	501-550	401-410	391	320	254
UI	325	277	292	296	305
ITB	401	331	359	331	313
Unair	701+	701-750	751-800	651-700	521-530
IPB	701+	751-800	701-750	601-650	531-540
ITS	701+	801-1000	801-1000	801-1000	751-800
Binus	-	-	-	801-1000	801-1000
Unpad	-	-	651-700	751-800	801-1000
Undip	701+	801-1000	801-1000	801-1000	-
Unibraw	701+	801-1000	801-1000	-	-

Sumber: <https://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings> (11 Jan 2021)

Dalam rangka mengatasi persoalan kesenjangan kualitas antarperguruan tinggi dan penataan kelembagaan Pendidikan tinggi yang belum optimal, Kemdikbudristek melakukan beberapa upaya kebijakan sejak beberapa tahun terakhir. Kebijakan tersebut antara lain terkait penggabungan dan penyatuan PTS, pemberlakuan moratorium pendirian PT baru untuk Pendidikan akademik (universitas/ institut/ sekolah tinggi), moratorium pembukaan program studi diluar bidang *science, technology, engineering, dan mathematic (STEM)*, dan pembinaan terhadap PTS.

Sebagai bentuk pengendalian atas pelaksanaan rencana pembangunan sekaligus memastikan bahwa intervensi kebijakan berjalan efektif, Direktorat Pendidikan Tinggi dan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi perlu melakukan evaluasi kinerja pembangunan dari kebijakan yang berjalan saat ini. Diharapkan hasil evaluasi tersebut akan menghasilkan sejumlah rekomendasi untuk mengatasi persoalan kesenjangan kualitas perguruan tinggi dan penataan kelembagaan Pendidikan tinggi yang lebih baik.

Dalam pelaksanaannya, kegiatan evaluasi penataan kelembagaan Pendidikan Tinggi dibatasi hanya untuk perguruan tinggi yang berada di bawah pembinaan Kemdikbudristek, baik PTN dan PTS. Pelaksanaan kegiatan ini akan dilakukan melalui beberapa sub-kegiatan diantaranya yakni rapat koordinasi, kunjungan lapangan, dan seminar tematik dengan berbagai pihak-pihak terkait.

B. Tujuan

Tujuan kegiatan evaluasi kebijakan penataan kelembagaan pendidikan tinggi adalah sebagai berikut:

- (1) Mengevaluasi implementasi kebijakan penataan kelembagaan Pendidikan tinggi dengan memotret perubahan kondisi dan kinerja kelembagaan perguruan tinggi;
- (2) Mengidentifikasi faktor-faktor penghambat efektivitas kebijakan dan aspek yang dapat mendorong optimalisasi kebijakan ke depan; dan
- (3) Menyusun rekomendasi kebijakan terkait penataan kelembagaan pendidikan tinggi bagi peningkatan kualitas perguruan tinggi ke depan.

C. Ruang lingkup

Data yang akan dianalisis pada kegiatan evaluasi ini hanya mencakup perguruan tinggi di bawah Kemdikbudristek, baik yang berstatus PTN maupun PTS dengan dibagi per wilayah Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI). Sementara itu, ruang lingkup kegiatan evaluasi mencakup beberapa hal berikut:

- (1) Analisis data dan informasi terkait pelaksanaan 4 kebijakan utama Kemdikbudristek yakni penggabungan/penyatuan PTS, pendirian atau perubahan kelembagaan perguruan tinggi, pembukaan program studi, dan pembinaan terhadap PTS;
- (2) Inventarisasi faktor-faktor penghambat efektivitas implementasi kebijakan dan identifikasi aspek optimalisasi kebijakan ke depan; dan
- (3) Formulasi rekomendasi kebijakan untuk penataan kelembagaan pendidikan tinggi ke depan yang lebih baik.

D. Metodologi evaluasi

Kegiatan evaluasi penataan kelembagaan pendidikan tinggi diselenggarakan dengan pendekatan utama kualitatif, didukung dengan pengumpulan dan analisa data kuantitatif. Melalui pengumpulan dan analisis data kualitatif dan kuantitatif dalam satu penelitian (multifase campuran), diharapkan permasalahan yang ada dapat dipahami dan dibandingkan secara komprehensif. Pengumpulan data dalam kegiatan evaluasi ini diselenggarakan melalui proses wawancara mendalam dan *Focus Group Discussion* (FGD). Kondisi pandemi yang kian meningkat di tanah air mengarahkan pendekatan penggalian informasi harus dilakukan secara daring. Sumber informasi diperoleh dari instrumen evaluasi yang telah diisi oleh masing-masing narasumber. Tidak terbatas pada pengisian instrumen, narasumber juga diundang dalam sesi wawancara online untuk dilakukan klarifikasi informasi yang telah diisi dan mendapatkan informasi yang lebih kompherensif.

Dalam proses pengumpulan data, setidaknya terdapat 34 perguruan tinggi, baik PTN maupun PTS di 10 wilayah LLDIKTI yang dipilih sebagai narasumber. Penggalian informasi juga dilakukan pada perwakilan Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI) di masing-masing wilayah penelitian. Pemilihan narasumber dari berbagai pihak ini dilakukan untuk memperoleh gambaran komprehensif dari berbagai perspektif terkait praktik kebijakan yang terjadi. Selain data primer yang diperoleh melalui wawancara mendalam dan FGD, dilakukan juga pengumpulan data sekunder dari pihak Kemdikbudristek (Pusat Data Pendidikan Tinggi atau PDDIKTI, Direktorat Kelembagaan, dan LLDIKTI terpilih) dan Badan Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi (BAN PT). Untuk mendapatkan gambaran efektivitas pelaksanaan kebijakan penataan kelembagaan Pendidikan tinggi, dilakukan analisis gap terhadap data sekunder kuantitatif dengan membandingkan kondisi sebelum periode kebijakan yakni tahun 2013-2016 dan periode selama kebijakan berlangsung yakni tahun 2017-2020.

Berikut ini disampaikan daftar narasumber yang menjadi informan terkait pelaksanaan kebijakan penataan kelembagaan pendidikan tinggi yang tersebar di 10 wilayah LLDIKTI (Tabel 1.4).

Tabel 1.4 Narasumber Studi Evaluasi

Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi (LLDIKTI)				
LLDIKTI Wilayah I Sumatera Utara	LLDIKTI Wilayah II Sumatera Selatan, Lampung, Bengkulu, Bangka Belitung	LLDIKTI Wilayah IV Jawa Barat dan Banten	LLDIKTI Wilayah VII Jawa Timur	LLDIKTI Wilayah VIII Bali dan Nusa Tenggara Barat
LLDIKTI Wilayah IX Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat	LLDIKTI Wilayah X Sumatera Barat, Riau, Jambi, dan Kepulauan Riau	LLDIKTI Wilayah XI Kalimantan Selatan, Kalimantan Barat, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Utara	LLDIKTI Wilayah XIV Papua dan Papua Barat	LLDIKTI Wilayah XVI Sulawesi Tengah, Sulawesi Utara, dan Gorontalo
Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI)				
APTISI Jawa Timur	APTISI Kalimantan Selatan	APTISI Kalimantan Tengah	APTISI Sulawesi Selatan	APTISI Gorontalo
APTISI NTB	APTISI Papua			
Perguruan Tinggi				
Universitas Negeri Surabaya	Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya	Universitas Borneo Tarakan	Universitas Mulawarman	Politeknik Negeri Samarinda
Politeknik Aisyiyah Pontianak	Politeknik Kaltara Kota Tarakan	Universitas Muhammadiyah Berau	Universitas Muhammadiyah Banjarmasin	Universitas Mulia Kota Balikpapan
Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur	Universitas Bengkulu	Universitas Lampung	Politeknik Negeri Padang	Universitas Dehasen Bengkulu
Universitas Harapan Medan	Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai	Universitas Teknokrat Indonesia	Institut Teknologi dan Bisnis Indonesia	Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis
Universitas Halu Oleo	Universitas Sembilanbelas November Kolaka	Universitas Tadulako	Politeknik Baubau	Universitas Muslim Maros
Institut Teknologi dan Kesehatan Avicenna	Universitas Muhammadiyah Bulukumba	Politeknik Negeri Fakfak	Universitas Negeri Mataram	Universitas Pendidikan Ganesha
Universitas Amal Ilmiah Yapis Wamena	Universitas Mahasaraswati Denpasar	Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong	Universitas Samawa	

E. Pemanfaatan hasil evaluasi

Hasil evaluasi penataan kelembagaan pendidikan tinggi ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai praktik kebijakan penataan kelembagaan sejauh ini dan memberikan input bagi perencanaan dan perbaikan kebijakan ke depan. Hasil utama dari studi evaluasi mencakup tiga hal, yaitu: 1) potret pelaksanaan kebijakan, 2) hasil analisis faktor penghambat dan aspek untuk optimalisasi kebijakan, dan 3) rekomendasi kebijakan sesuai hasil evaluasi.

Bab 2

Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi: Desain Kebijakan di Indonesia dan Praktik Baik di Negara Lain

A. Desain kebijakan penataan kelembagaan Pendidikan Tinggi di Indonesia

Upaya penataan kelembagaan pendidikan tinggi sejalan dengan arah kebijakan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2020-2024, yaitu untuk peningkatan tata kelola pembangunan pendidikan, strategi pembiayaan, dan peningkatan efektivitas pemanfaatan anggaran pendidikan.

Penataan kelembagaan pendidikan tinggi, antara lain dilakukan melalui strategi rasionalisasi jumlah perguruan tinggi (*right sizing*), salah satunya melalui program penggabungan dan penyatuan PTS. Strategi ini merupakan pilihan kebijakan yang cukup strategis dalam rangka meningkatkan kualitas tata kelola manajemen dan kelembagaan perguruan tinggi yang sehat sehingga persoalan kesenjangan mutu layanan pendidikan sekaligus dapat teratasi.

Dalam pelaksanaannya, Kemdikbudristek mengeluarkan sejumlah regulasi sebagai landasan dalam menjalankan kebijakan penataan kelembagaan pendidikan tinggi, yakni sebagai berikut: (1) penggabungan/penyatuan PTS, (2) moratorium pendirian PT baru/perubahan bentuk (Universitas, Institut, Sekolah Tinggi), (3) moratorium pembukaan prodi di luar STEM, dan (4) pembinaan terhadap PTS. Peraturan perundangan dan substansi utamanya dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut.

Tabel 2.1 Peraturan Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi dan Substansi yang Diatur

Kebijakan	Peraturan	Substansi Utama
Penggabungan dan atau penyatuan PTS	PP Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi	Panduan dan persyaratan proses pengusulan penggabungan/penyatuan
	Permenristekdikti Nomor 100 Tahun 2016 tentang Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, serta Pendirian, Perubahan, dan Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta	
	Persyaratan dan Prosedur Pendirian dan Perubahan Perguruan Tinggi Swasta serta Pembukaan dan Perubahan Program Studi Pada Perguruan Tinggi (terbit 16 Januari 2017 sebagai tindak lanjut SE No. 2/M/SE/IX/2016 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Baru dan Pembukaan Program Studi	
	Kepdirjendikti Nomor 63/E/KPT/2020 tentang Persyaratan dan Prosedur Perubahan PTS Penyelenggara Pendidikan Akademik	

Kebijakan	Peraturan	Substansi Utama
Moratorium pendirian PT baru dan perubahan bentuk (Universitas, Institut, Sekolah Tinggi)	Surat Edaran Nomor 2/M/SE/IX/2016 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Baru dan Pembukaan Program Studi	Dasar hukum moratorium pendirian PT baru/perubahan bentuk (Universitas, Institut, Sekolah Tinggi)
	Permendikbud Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta	Panduan dan persyaratan proses pengajuan pendirian PT baru dan perubahan bentuk PT
Moratorium pembukaan prodi baru di luar STEM	Surat Edaran Nomor 2/M/SE/IX/2016 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Baru dan Pembukaan Program Studi	Dasar hukum moratorium pendirian pembukaan prodi baru non-STEM
	Persyaratan dan Prosedur Pendirian dan Perubahan Perguruan Tinggi Swasta serta Pembukaan dan Perubahan Program Studi Pada Perguruan Tinggi (terbit 16 Januari 2017 sebagai tindak lanjut SE No. 2/M/SE/IX/2016 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Baru dan Pembukaan Program Studi	Persyaratan dan prosedur pembukaan program studi baru
Pembinaan terhadap PTS	Peraturan Menristekdti Nomor 19 Tahun 2015 tentang Program Pembinaan Perguruan Tinggi Swasta	Aturan dan prosedur pengajuan program pembinaan terhadap PTS
	Peraturan Mendikbud Nomor 34 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi	Tugas dan fungsi LLDIKTI dalam meningkatkan kualitas PTS di bawah koordinasinya

Sumber: dihimpun dari berbagai sumber

A.1. Pemberian Insentif pada Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi

Dalam pelaksanaan kebijakan penataan kelembagaan pendidikan tinggi, Kemdikbudristek melalui Kepdirjen Dikti Nomor 63/E/KPT/2020 tentang **Persyaratan dan Prosedur Perubahan Perguruan Tinggi Swasta Penyelenggara Pendidikan Akademik memberikan sejumlah insentif bagi PTS yang melakukan penggabungan dan/atau penyatuan**. Insentif yang diberikan pada tahun 2020 sebagian besar terkait keberlangsungan program studi, akreditasi, dan lahan. Tabel 2.2 berikut merupakan rangkuman lengkap jenis insentif untuk masing-masing kasus yang sering ditemukan dalam proses penggabungan/penyatuan PTS.

Tabel 2.2 Insentif yang diberikan dalam proses penggabungan/penyatuan PTS

Jenis insentif	Dasar kasus	Insentif yang diberikan
Program studi	Jika diperlukan pembukaan program studi non-STEM	<ul style="list-style-type: none"> • Alih kelola PTS yang menyelenggarakan prodi akademik non-STEM; atau • Diizinkan membukan prodi akademik non-STEM yang dibutuhkan
	Penyelenggaraan prodi yang berada di bawah Kementerian Agama	Dapat diselenggarakan sebagai prodi pada PTS Akademik hasil penggabungan atau penyatuan dengan syarat: (1) harus mendapat surat izin dari Menteri Agama, (2) pembinaan prodi keagamaan tersebut tetap dilakukan oleh Kementerian Agama, (3) prodi keagamaan yang termasuk dalam kelompok prodi non-STEM tidak diperhitungkan dalam komposisi jumlah dan bidang ilmu dan teknologi.
	Prodi tertentu harus diselenggarakan di wilayah kabupaten/kota yang tidak berbatasan langsung dengan kampus utama PTS Akademik hasil penggabungan/ penyatuan	Prodi tersebut dapat diberi status sebagai Program Studi di luar Kampus Utama (PSDKU) dengan ketentuan PSDKU masih berada dalam 1 (satu) wilayah LLDIKTI
	Proses penggabungan atau penyatuan PTS mengakibatkan prodi tertentu menjadi PSDKU	Badan Penyelenggara dapat mengusulkan pembukaan prodi yang sama dengan PSDKU tersebut yang akan diselenggarakan di kampus utama
	Penggabungan atau penyatuan PTS menjadi PTS Akademik mengakibatkan jumlah pogram pendidikan vokasi melebihi batas maksimal dan larangan lokasi sebagaimana diatur dalam ketentuan perundang-undangan	PTS Akademik tersebut dikecualikan dari ketentuan berikut: (1) program Diploma yang diselenggarakan Universitas paling banyak 20 persen dari jumlah program Sarjana; (2) program Diploma yang diselenggarakan Institut paling banyak 30 persen dari jumlah program Sarjana; (3) program Diploma yang diselenggarakan Sekolah Tinggi paling banyak 30 persen dari jumlah program Sarjana; (4) Universitas, Institut, Sekolah Tinggi yang akan membuka program diploma tidak menyelenggarakan prodi yang sama dengan prodi pada program diploma di Politeknik dan/atau Akademi di dalam kota atau kabupaten tempat Universitas, Institut, dan Sekolah Tinggi tersebut berada.
	Akreditasi	Jika terjadi peleburan prodi atau perubahan PTS dalam penggabungan atau penyatuan PTS
<p>Akreditasi Program Studi (APS) diberikan mengikuti proses peleburan prodi antarPTS dengan ketentuan berikut:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peleburan beberapa prodi yang sama, jika sebelumnya terakreditasi A/B/C atau Unggul/Baik Sekali/ Baik, maka sesudahnya sebagai berikut: (1) jika peringkat APS sebelumnya sama, peringkat APS sesudahnya tetap, (2) jika peringkat APS sebelumnya berbeda, peringkat APS sesudahnya diambil peringkat APS tertinggi yang berlaku 		

Jenis insentif	Dasar kasus	Insentif yang diberikan
		minimum 2 tahun sampai maksimum masa berlaku peringkat APS tersebut berakhir <ul style="list-style-type: none"> • Prodi lama (tidak ada peleburan prodi), jika sebelumnya terakreditasi A/B/C atau Unggul/Baik Sekali/Baik, maka sesudahnya tetap A/B/C atau Unggul/Baik Sekali/ Baik • Penambahan prodi baru, maka APS yang diberikan adalah peringkat Baik.
Lahan dan wilayah LLDIKTI	Keberadaan lahan untuk kampus dan sarana PTS hasil penggabungan atau penyatuan belum memenuhi syarat	Dapat dibebaskan dengan ketentuan berikut: (1) luas bangunan kampus dapat diperhitungkan, (2) lokasi dapat terletak di luar wilayah 1 kecamatan tetapi dalam 1 kabupaten, (3) perjanjian sewa menyewa lahan dan/atau sarana dibuat di hadapan notaris, dengan hak opsi, yaitu hak prioritas membeli lahan, (4) jangka waktu sewa menyewa lahan paling lama 10 tahun sejak perjanjian sewa menyewa ditandatangani, tidak dapat diperpanjang.
	PTS tidak berada dalam wilayah koordinasi LLDIKTI yang sama	Dapat dilakukan dengan memberitahukan dan/atau memohon rekomendasi dari Kepala LLDIKTI setempat

Sumber: *dihimpun dari berbagai sumber*

Pemberian insentif diharapkan dapat mendorong upaya perubahan PTS melalui penggabungan atau penyatuan PTS menjadi PTS akademik yang lebih sehat. Pemberian insentif ini mengalami perkembangan seiring berjalannya waktu. Pada tahun 2020, jenis insentif yang diberikan berupa bantuan kemudahan persyaratan (*intangibile*). Sebagai bentuk akselerasi program penggabungan atau penyatuan PTS, pada tahun 2021 dilakukan pemberian insentif dalam bentuk bantuan dana (*tangible*) kepada Badan Penyelenggara PTS (BP PTS) dalam rangka mempercepat proses usulan penggabungan atau penyatuan PTS. Pemberian bantuan dana didasari oleh kendala finansial yang seringkali dihadapi dalam proses penggabungan atau penyatuan PTS.

Adapun pemberian insentif pendanaan ini bersifat kompetitif dengan berbasis pada usulan proposal dari Badan Penyelenggara sebagai sasaran utama program. Proposal dapat diusulkan oleh sasaran utama program, baik Badan Penyelenggara PTS yang akan menjadi Badan Penyelenggara PTS Akademik baru hasil penggabungan maupun Badan Penyelenggara PTS Akademik yang menerima penyatuan. Besaran dana yang dapat diusulkan didasarkan pada jumlah PTS yang terlibat dalam penggabungan atau penyatuan dan disesuaikan dengan kebutuhan, jenis program studi yang akan dikembangkan, dan kompleksitas program pengembangan. Besaran pendanaan yang dapat diusulkan paling banyak sebesar Rp 100.000.000,- (seratus juta rupiah) untuk setiap PTS yang terlibat dalam penggabungan atau penyatuan.

A.2. Kewenangan dan Peran LLDIKTI dan APTISI dalam kebijakan penataan kelembagaan Pendidikan tinggi

Kebijakan penataan kelembagaan Pendidikan Tinggi dapat terlaksana dengan baik jika pemangku kebijakan menjalankan perannya dengan baik. Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi atau LLDIKTI merupakan perpanjangan tangan dari Kemdikbudristek yang mewakili berbagai wilayah di Indonesia. LLDIKTI mempunyai tugas melaksanakan fasilitasi peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah koordinasinya masing-masing.

LLDIKTI menyelenggarakan beberapa fungsi untuk melaksanakan tugasnya, yaitu: (1) pelaksanaan pemetaan mutu pendidikan tinggi, (2) pelaksanaan fasilitasi peningkatan mutu penyelenggaraan perguruan tinggi, (3) pelaksanaan fasilitasi peningkatan mutu pengelolaan perguruan tinggi, (4) pelaksanaan fasilitasi kesiapan perguruan tinggi dalam penjaminan mutu eksternal, (5) pengelolaan data dan informasi perguruan tinggi, (6) pengelolaan data dan informasi perguruan tinggi, (6) pelaksanaan evaluasi dan pelaporan fasilitasi peningkatan mutu perguruan tinggi, dan (7) pelaksanaan administrasi.

Dalam pelaksanaannya, kinerja LLDIKTI memang bergantung pada kinerja dari Perguruan Tinggi di bawah koordinasinya. Tidak terbatas pada peran yang diatur dalam peraturan perundang-undangan, LLDIKTI diharapkan dapat mengambil peran dalam mengidentifikasi kebutuhan perguruan tinggi di wilayahnya sehingga dapat memberikan fasilitasi peningkatan mutu yang tepat. LLDIKTI harus proaktif menyusun strategi dan membuat program inovatif yang diperlukan untuk mencapai target kinerja tersebut.

Dalam menjalankan tugas dan fungsinya, LLDIKTI dilengkapi dengan struktur kelembagaan tertentu. Terdiri dari (1) Kepala, (2) Sekretariat, dan (3) Kelompok Tenaga Ahli. Kepala mempunyai tugas memimpin pelaksanaan fasilitasi peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi di wilayah kerjanya. Untuk memastikan tugas kepala LLDIKTI berjalan dengan baik, Sekretariat yang berkedudukan di bawah Kepala bertugas untuk melaksanakan pemberian layanan teknis dan administratif di bidang peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi. Bagian TU, akademik, perencanaan dan penganggaran, dan kelembagaan dan sistem informasi memiliki peran penting yang mendukung pelaksanaan tugas dan fungsi LLDIKTI. Selain itu, terdapat kelompok tenaga ahli yang mempunyai tugas untuk melaksanakan kegiatan sesuai bidang keahlian masing-masing dalam peningkatan mutu penyelenggaraan perguruan tinggi.

Selain LLDIKTI, terdapat pihak lain yang turut membantu pelaksanaan kebijakan dan memiliki hubungan langsung dengan PTS yang bersangkutan. Pihak tersebut adalah APTISI yang berperan sebagai organisasi profesi beranggotakan seluruh PTS dan seluruh Badan Hukum Penyelenggara Perguruan Tinggi Swasta (BHP-PTS). APTISI mewakili aspirasi PTS dari seluruh Indonesia dan berkomitmen

menyusun program-program untuk memajukan PTS dan pendidikan nasional. Selain itu, APTISI juga memposisikan diri sebagai mitra kritis pemerintah dalam pembangunan bangsa, baik yang berkaitan dengan masalah pendidikan maupun masalah sosial masyarakat.

LLDIKTI maupun APTISI diharapkan mampu berperan penting dalam pelaksanaan kebijakan yang telah dicanangkan oleh Kemdikbudristek. Tabel 2.3 berikut berisi peran penting LLDIKTI untuk masing-masing kebijakan yang telah diatur dalam perundangan.

Tabel 2.3 Peran LLDIKTI dalam Pelaksanaan Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi

Kebijakan	Peran LLDIKTI
Penggabungan dan/atau penyatuan PTS	<ul style="list-style-type: none"> Mengeluarkan rekomendasi yang berisi: (1) rekam jejak PTS yang akan berubah, (2) tingkat kejenuhan prodi pada PTS yang akan berubah
Moratorium pendirian PT baru/perubahan bentuk (Universitas, Institut, Sekolah Tinggi)	<ul style="list-style-type: none"> Mengeluarkan rekomendasi yang berisi: (1) rekam jejak PTN atau PTS yang akan berubah, (2) tingkat kejenuhan prodi pada PTN atau PTS yang akan berubah
Moratorium pembukaan prodi baru di luar STEM	<ul style="list-style-type: none"> Mengeluarkan rekomendasi LLDIKTI yang berisi: (1) rekam jejak perguruan tinggi atau BP (jika bersamaan dengan pendirian atau perubahan PTS) sesuai jenis usul, (2) tingkat kejenuhan berbagai prodi yang akan dibuka sesuai jenis usul, (3) tingkat keberlanjutan prodi yang akan dibuka jika diberi izin oleh pemerintah (4) legalitas BP (khusus untuk PTS), dan (5) kelengkapan dan kesesuaian kualifikasi akademik 6 calon dosen.
Pembinaan terhadap PTS	<ul style="list-style-type: none"> Melaksanakan fasilitasi peningkatan mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi

Sumber: *dihimpun dari berbagai sumber*

APTISI sebagai organisasi profesi yang menjadi rumah bagi aspirasi seluruh PTS di Indonesia memiliki peran penting sebagai sarana bertukar pikiran dan pengetahuan mengenai proses yang telah dirasakan masing-masing PTS. Meski APTISI tidak memiliki kewenangan lebih dalam upaya mendukung pelaksanaan kebijakan pemerintah, APTISI tetap mampu menjadi pendorong motivasi bagi PTS yang sedang mengajukan usulan atau menemui masalah yang berkaitan dengan kualitas dan tata kelolanya.

B. Praktik baik penataan kelembagaan PT di sejumlah negara

Penataan kelembagaan perguruan tinggi menjadi perhatian di sejumlah negara. Pola penataan kelembagaan yang diterapkan di tiap negara cukup berbeda meskipun semuanya mengarah pada penataan yang lebih baik. Tabel 2.4 berisi praktik penataan kelembagaan di sejumlah negara tetangga.

Tabel 2.3 Praktik Penataan Kelembagaan di negara lain

Aspek	Filipina	India	Malaysia	Viet Nam
Jumlah PT	1.975 PT (254 PTN & 1.721 PTS), 421 <i>College</i>	1.000 PT (593 PTN & 407 PTS), 52.267 <i>College</i>	514 PT (20 PTN & 494 PTS), 421 <i>College</i>	475 PT (387 PTN & 88 PTS), 407 <i>College</i>
Tata Kelola Institusi Kelembagaan PT	Penerapan kebijakan penggabungan PT pada suatu wilayah tertentu yang mengalami kesulitan pengelolaan	Peningkatan kualitas sistem dan tata kelola kelembagaan guna meningkatkan kualitas PT	Peningkatan birokrasi dalam pembukaan PT dan prodi baru serta perizinan pada kurikulum prodi	Peningkatan sistem dan tata kelola kelembagaan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas
Tata Kelola Penjaminan Mutu PT	Akreditasi bersifat sukarela bagi PTS. Akreditasi PT dibagi atas 4 level dan masing-masing level akan memberikan keuntungan yang berbeda bagi PT penerima	Terdapat dua lembaga akreditasi untuk meninjau dan memberikan akreditasi pada PT dan <i>college</i> di India	Mandat QA dan kebijakan akreditasi pada seluruh PTN dan PTS: PTS ada supervisi dari MQA dan ada sistem pemeringkatan MQA untuk PTN dan PTS	Kebijakan akreditasi diterapkan bagi 10 PTN terpilih secara bertahap, tidak ada inisiatif sebanding untuk PTS
Tata Kelola Pendanaan PT	Pemerintah masih memegang peranan penting dalam pengelolaan pendanaan dan alokasinya	Dana untuk PT diatur lebih banyak oleh pemerintah. Pengaturan dibagi atas 2, pengaturan langsung oleh pemerintah pusat dan pengaturan dari wilayah	Menerapkan kebijakan <i>performance-based competitive funding</i> untuk PT di Malaysia serta pengelolaan banyak diatur oleh pemerintah	Dana untuk PT diatur lebih banyak oleh pemerintah sehingga PT tidak memiliki kuasa lebih untuk mengelola dana yang ada
Tata Kelola Kerjasama/ Kolaborasi PT	Setiap PT bebas melakukan kerjasama namun harus sesuai dengan <i>guidelines</i> yang disediakan oleh <i>Comission on Higher Education</i> (CHED)	Setiap PT bebas melakukan kersama dengan pihak lain	Pemerintah mendorong kerjasama dengan negara lain berkaitan dengan pembukaan cabang PT luar negeri di Malaysia	Kerjasama banyak dikontrol oleh pemerintah dan PT tidak bebas menginisiasi kerjasama terutama untuk PT luar negeri yang programnya tidak selaras

*) PT menanungi jenjang pendidikan dari S1 hingga S3, sedangkan *College* hanya untuk S1

Sumber: dihimpun dari berbagai sumber

Perguruan tinggi di sejumlah negara tersebut mengalami permasalahan yang hampir sama dengan kondisi kelembagaan perguruan tinggi di Indonesia. Di Filipina, India, Malaysia, Viet Nam, serta Indonesia, pemerintah memiliki intervensi yang cukup besar dalam penyelenggaraan perguruan tinggi. Pemberian otonomi bagi perguruan tinggi pun masih menghadapi permasalahan terkait kebebasan tata kelola institusi dan aturan pemerintah yang kuat. Pengaturan dari pemerintah biasanya dibutuhkan untuk memastikan arah pengembangan PT dan penyaluran anggaran berjalan baik, namun intervensi pengaturan juga dirasa menghambat inovasi dari PT. Berbeda dengan kondisi pengaturan di Indonesia dan Malaysia yang dirasa cukup ketat, pemerintah di Filipina memberikan keleluasaan bagi PT untuk dapat mengatur akademik dan tata kelolanya sendiri melalui jajaran dewan kampus.

Dalam rangka merespon permasalahan yang dihadapi, sejumlah negara mengambil langkah-langkah yang cukup progresif. Pemberian otonomi kampus terus dilakukan di berbagai negara, termasuk Indonesia yang diberikan pada PTN-BH. Secara prinsip, PT diberikan otonomi kekuasaan untuk pengelolaan kelembagaannya sendiri. Mereka berhak mengatur sendiri kurikulum, susunan pegawai, dan lainnya dengan tetap mengacu pada aturan dan standar pemerintah. Baik Indonesia, Filipina, India, Malaysia, dan Viet Nam masih terus melakukan perbaikan pada kebijakan otonomi tersebut.

Pada sisi yang lain, sejumlah negara tersebut juga masih menghadapi tantangan dalam hal kualitas SDM dosen. Rendahnya kualifikasi, kualitas dan kuantitas kinerja penelitian menjadi isu utama pada kualitas SDM dosen. Mbaleka (2015) menjelaskan bahwa alasan belum optimalnya kinerja dosen dalam menghasilkan publikasi adalah karena memiliki waktu yang terbatas, kurangnya pelatihan untuk publikasi, rasa takut ditolak, anggaran yang terbatas, dan kurangnya dukungan dari institusi. Seperti halnya di India, terbatasnya fokus penelitian dan internasionalisasi membuat institusi PT di India cenderung jarang dikenal secara global meskipun jumlah penelitian di India terus meningkat tiap tahunnya. Tidak berhenti disitu, dosen juga dirasa kurang memiliki kemampuan yang inovatif. Dosen yang dibiayai oleh negara dituntut untuk dapat mengikuti aturan negara dalam menyelenggarakan pembelajaran sehingga berimplikasi pada terhambatnya inovasi dosen dalam mencari alternatif lain dalam pengajaran dan juga penelitian.

Perguruan tinggi di Malaysia mendorong program pemberian insentif berupa promosi di PTN bagi dosen yang berkualifikasi Doktor. Pemerintah juga memberikan berbagai macam beasiswa untuk menyekolahkan para akademisi ke tingkat doktoral. Program pengembangan SDM ini diharapkan dapat meningkatkan kapasitas manajemen PT ke arah yang lebih efektif dan efisien. Selain itu, pelatihan juga gencar dilakukan bagi para dosen untuk meningkatkan kualitasnya. Baik Indonesia, Filipina, India, Malaysia, dan Viet Nam juga menyediakan skema bantuan beasiswa bagi dosen agar mau melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Bantuan pendanaan untuk penelitian juga diberikan untuk mendorong kinerja

penelitian di sejumlah negara dengan skema yang hampir sama, yaitu pemberian bantuan dengan sistem hibah penelitian bagi dosen. Untuk memperkuat kualitas perguruan tinggi, pemerintah juga perlu memastikan internasionalisasi PT terjalin dengan baik. Internasionalisasi dibutuhkan agar PT dapat meningkatkan jumlah dan kualitas publikasi, termasuk sitasi di tingkat global.

Permasalahan lain yang juga dialami oleh sejumlah negara tersebut adalah masalah penjaminan mutu. India misalnya, perbaikan pada sistem penjaminan mutu masih diperlukan agar dapat mencakup jaminan mutu pada seluruh PT. Demikian halnya di Indonesia dan Malaysia, yaitu bagaimana untuk memperkuat sistem penjaminan mutu agar hasilnya bisa mencerminkan kondisi kualitas yang sesungguhnya. Penjaminan mutu tersebut dapat terus ditingkatkan kualitasnya dengan mendesain panduan yang konsisten bagi PTN dan PTS atau mendesain skema yang dapat memberikan kemudahan pemberian akreditasi bagi PT. Misalnya yang dijalankan di Filipina, *Commission on Higher Education (CHED)* membawahi *The Office of Institutional Quality Assurance and Governance (OIQAG)* sebagai lembaga yang mengurus akreditasi pada PT dan program studi. CHED bertugas untuk mendesain standar minimum untuk PT dan penyelenggaraan prodi mulai dari kurikulum, kualifikasi manajemen fakultas, fasilitas laboratorium, dan pelayanan lainnya. Bagi PT yang sudah memenuhi standar minimum CHED, maka PT tersebut harus mendapatkan *voluntary accreditation*. Akreditasi ini diperoleh dari badan akreditasi non pemerintah yang telah disetujui oleh CHED. Ada badan yang berbeda-beda untuk masing-masing pemberian akreditasi (PT dan prodi). Perbedaan tersebut diterapkan mengikuti bentuk perguruan tinggi, yakni terdapat badan khusus yang memberikan akreditasi pada PT katolik, PT protestan, dan bentuk lainnya. Terdapat dua lembaga akreditasi lagi yang menjadi payung bagi badan akreditasi yang menilai PT berdasarkan masing-masing bentuk, yaitu *Federation of Accrediting Agencies of the Philippines (FAAP)* dan *National Network of Quality Assurance Agencies (NNQAA)*. Jadi kedua lembaga ini akan membawahi beberapa badan akreditasi yang bertugas memberikan penilaian dan akreditasi pada PT dan prodi. Ketika sudah diberikan penilaian, barulah FAAP dan NNQAA memberikan sertifikat resmi. Jadi masing-masing badan itu bisa membuat standar dan proses penilaiannya sendiri. Intinya, ada dua hal yang perlu dimiliki dalam standar tersebut yaitu *self-evaluation* yang disiapkan oleh institusi dan *on-site evaluation* yang disiapkan oleh rekan-rekan penilai. Pembagian tugas tersebut dapat menjadi salah satu solusi bagi negara yang masih kesulitan memberikan akreditasi bagi PT dikarenakan kurangnya kapasitas lembaga akreditasi.

Dalam hal program studi, isu relevansi pengembangan program studi dalam memenuhi kebutuhan yang ada juga masih menjadi tantangan. Pembukaan program studi yang dilakukan secara besar-besaran ditujukan untuk peningkatan akses bagi calon mahasiswa. Namun, pembukaan tersebut dirasa tidak menjawab kebutuhan pasar kerja yang ada. Malaysia dan Viet Nam kemudian mengeluarkan kebijakan untuk meningkatkan kolaborasi antara PT dan sektor industri. Kerjasama

dengan industri perlu dilakukan oleh semua PT. Meningkatkan hubungan dengan sektor industri merupakan cara paling efektif untuk meningkatkan relevansi prodi PT. Ini diperlukan untuk mengembangkan kurikulum, menyediakan pengajar yang ahli, mendorong program magang, *live projects*, konseling karier, dan penempatan jenjang karier yang sesuai. Selain itu, PT perlu meningkatkan kualitas, reputasi, dan meningkatkan kredibilitas melalui pertukaran pelajar dan program pertukaran fakultas.

Untuk mewujudkan tata kelola PT yang optimal seperti halnya di Indonesia, diperlukan upaya lebih keras lagi dalam memperkecil tantangan disparitas kualitas antar PT. Intervensi pembiayaan dalam kegiatan pembangunan harus dipastikan berdampak dan memiliki nilai tambah cukup besar dalam mengatasi berbagai isu strategis, antara lain terkait ketimpangan akses dan kualitas PT, rendahnya kualitas kinerja penelitian dan kualitas SDM dosen, dan isu relevansi dan daya saing PT dan lulusan PT yang belum optimal. Kolaborasi dalam berbagi pengalaman dan praktik baik antar institusi perguruan tinggi juga menjadi strategi penting dalam mendukung perwujudan tata kelola perguruan tinggi yang lebih efisien dan efektif.

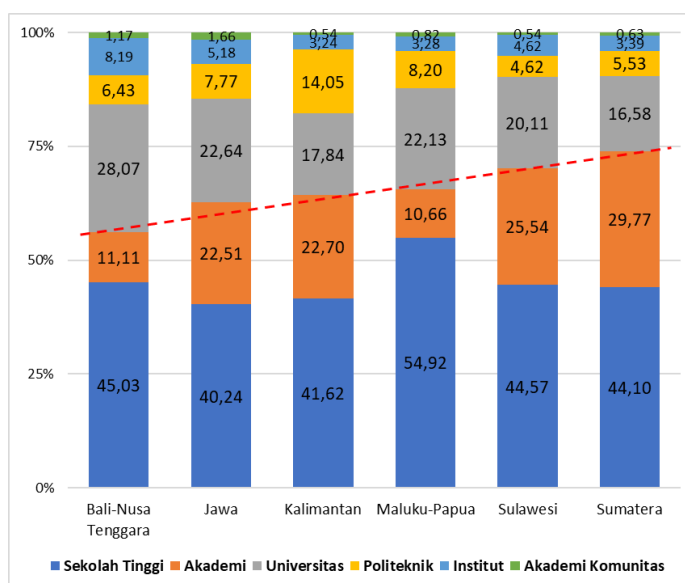
Bab 3

Potret Implementasi Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi

A. Potret Kondisi Perguruan Tinggi di Indonesia

Untuk memastikan ketepatan intervensi kebijakan penataan kelembagaan pendidikan tinggi sejauh ini, diperlukan pemahaman yang komprehensif terhadap potret kondisi perguruan tinggi saat ini. Merujuk pada data PDDIKTI 2021, sebagian besar institusi perguruan tinggi berada di wilayah barat Indonesia. Bentuk perguruan tinggi yang berdiri juga cukup beragam, yakni Akademi, Akademi Komunitas, Institut, Politeknik, Universitas, dan Sekolah Tinggi. Keragaman bentuk institusi perguruan tinggi tidak terlepas dari adanya kebutuhan untuk menekan biaya pengembangan pendidikan tinggi (OECD & ADB, 2015).

Gambar 3.1 Persebaran Jumlah PT berdasarkan Bentuk Lembaga



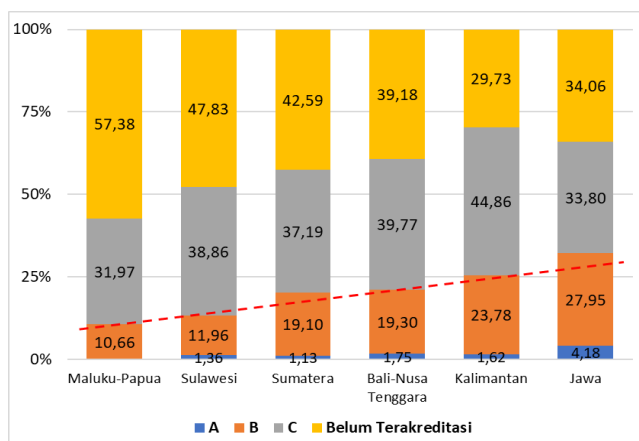
Sumber: PDDIKTI Maret 2021

Secara umum, Sekolah Tinggi dan Akademi merupakan bentuk perguruan tinggi yang paling banyak berdiri di Indonesia (Gambar 3.1). Menurut laporan OECD & ADB (2015), Politeknik, Sekolah Tinggi, dan Akademi dikembangkan besar-besaran agar lulusannya dapat masuk ke pasar kerja dengan kemampuan yang memadai. Program pengembangan pendidikan tinggi vokasi di wilayah luar Jawa (OECD & ADB, 2015) mendorong berdirinya sekolah tinggi dan akademi yang banyak terkonsentrasi di wilayah timur, baik Bali-Nusa Tenggara (56,14%), Maluku-Papua (65,57%), dan Sulawesi (70,11%). Di wilayah barat sendiri, seperti Jawa dan Sumatera, jumlah sekolah tinggi dan akademi juga tercatat tidak sedikit.

Pengembangan sekolah tinggi dan akademi di wilayah timur diharapkan dapat menjawab kebutuhan pasar kerja berbasis kemampuan teknikal dan potensi sektor unggulan wilayah. Di Sulawesi hingga Papua, terdapat sektor pertambangan yang perlu didorong perkembangannya, sementara di wilayah Bali – Nusa Tenggara terdapat sektor pariwisata yang menjadi keunggulan wilayah tersebut. Potensi sektor unggulan di masing-masing wilayah tersebut tentu harus direspon oleh pendidikan tinggi melalui pemenuhan kebutuhan tenaga kerja dengan lulusan yang terampil dan berkeahlian. Namun demikian, kita menyadari bahwa relevansi perguruan tinggi dengan kebutuhan industri dan potensi unggulan wilayah saat ini masih belum optimal.

Dari sisi kualitas, potret kondisi perguruan tinggi saat ini memberi gambaran terkait isu krusial disparitas kualitas perguruan tinggi antar wilayah (Gambar 3.2). Sebagian besar institusi perguruan tinggi yang berkualitas baik, umumnya berada di wilayah Jawa dibandingkan wilayah lainnya. Proporsi perguruan tinggi yang sudah terakreditasi minimal B di wilayah Jawa mencapai 32,13 persen. Sementara itu, di wilayah Indonesia Timur seperti Sulawesi hanya mencapai 13,32 persen dan lebih rendah lagi pada wilayah Maluku-Papua (10,66%). Kondisi tersebut juga menyisakan persoalan terkait masih banyaknya perguruan tinggi yang belum terakreditasi, yakni dengan kisaran 29 sampai 57 persen atau sebanyak 1.220 lembaga dari total 3.148 perguruan tinggi yang tersebar di wilayah LLDIKTI I hingga XVI.

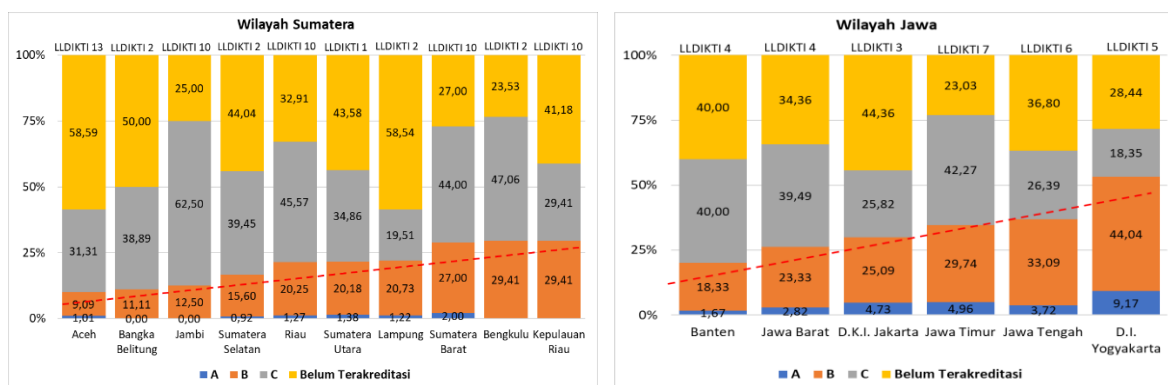
Gambar 2.2 Persebaran Kualitas PT Berdasarkan Status Akreditasi

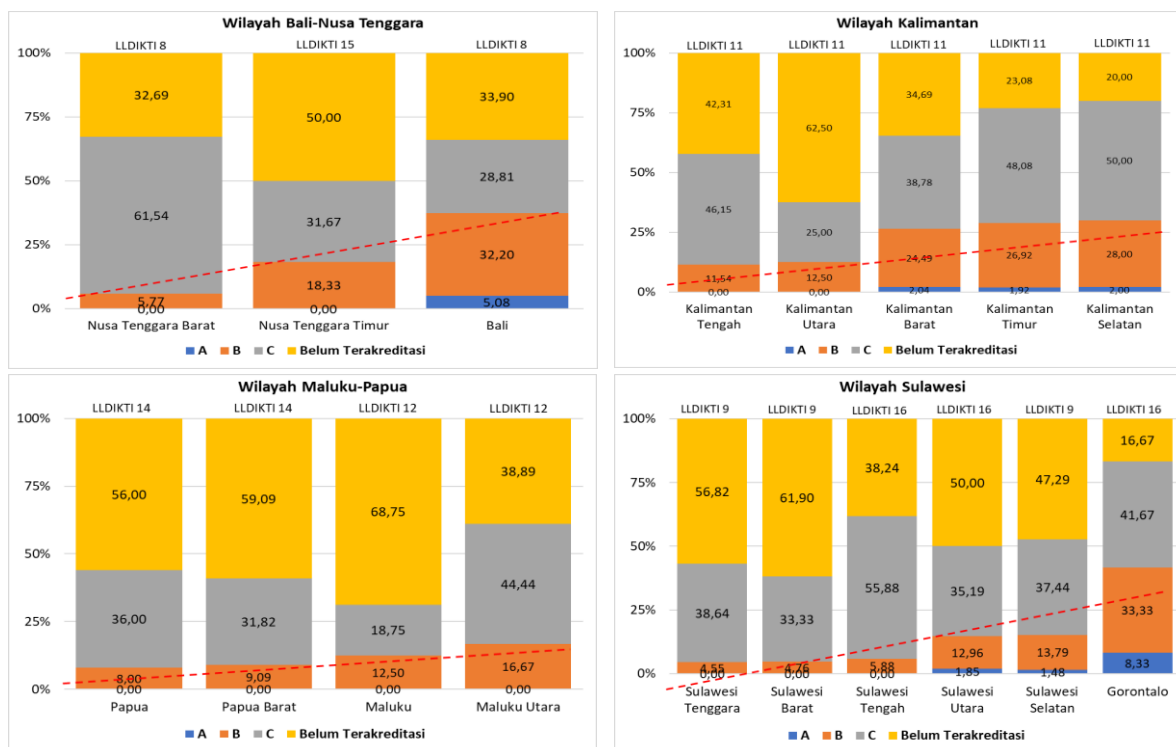


Sumber: PDDIKTI Maret 2021

Jika ditelisik lebih mendalam, separuh dari 10 wilayah LLDIKTI memiliki kondisi perguruan tinggi terakreditasi minimal B yang masih kurang dari 20,0 persen (Gambar 3.3). Mayoritas ditemukan di wilayah LLDIKTI Papua – Maluku, Sulawesi, Nusa Tenggara, dan sebagian kecil di wilayah Kalimantan dan Sumatera. Masih minimnya jumlah perguruan tinggi dengan akreditasi unggul dan baik sekali, tidak terlepas dari kondisi pemenuhan standar nasional pendidikan tinggi yang belum optimal pada PT terkait. Disamping aspek mutu input seperti jumlah dan mutu dosen dan tenaga kependidikan, mahasiswa, sarana prasarana, dan kurikulum, aspek mutu dalam proses pendidikan, produktivitas luaran dan capaian PT, dan kinerja tata kelola juga menjadi bagian penting dalam pengukuran kualitas perguruan tinggi.

Gambar 3.3 Persebaran kualitas PT Berdasarkan Akreditasi di Masing-masing Wilayah





Sumber: PDDIKTI Maret 2021

Laporan OECD & ADB (2015) mengungkapkan bahwa timpangnya kualitas perguruan tinggi di Indonesia antara lain disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, kurangnya kapasitas sistem dan kelembagaan BAN-PT dalam melakukan proses akreditasi dengan jangkauan prodi dan/atau PT yang jumlahnya cukup besar. Kedua, keterbatasan jumlah dan kualitas tenaga asesor. Ketiga, masifnya pertumbuhan jumlah perguruan tinggi. Dengan adanya keterbatasan kapasitas BAN-PT, OECD & ADB (2015) merekomendasikan perlunya perpanjangan sementara periode akreditasi yang berlaku di luar lima tahun. Rekomendasi tersebut telah ditindaklanjuti oleh pemerintah melalui kebijakan sistem reakreditasi otomatis mulai tahun 2020 yang diatur dalam Permendikbud No.5 Tahun 2020 tentang Akreditasi. Namun demikian, perpanjangan keputusan reakreditasi otomatis dapat dilakukan jika tidak ada pelanggaran peraturan atau penurunan mutu.

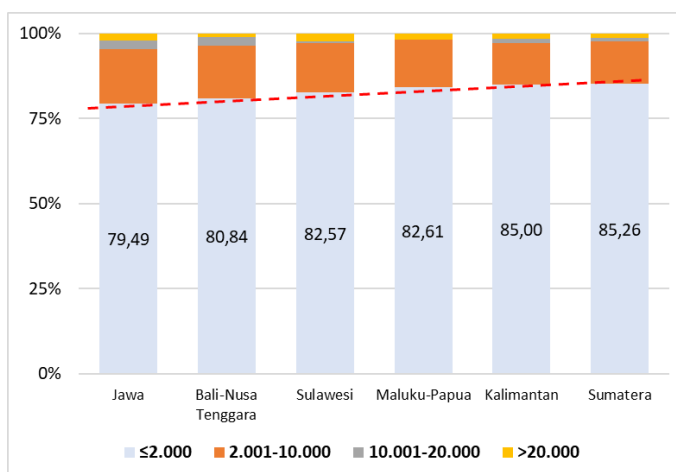
Persoalan kesenjangan mutu perguruan tinggi dengan beragam faktor yang ada, memberi gambaran betapa upaya pembenahan pendidikan tinggi perlu terus dilakukan dan mendapat perhatian. Pada sisi penjaminan mutu eksternal, kapasitas BAN-PT, baik sistem, kelembagaan, dan SDM perlu ditingkatkan agar bisa menjangkau lebih banyak perguruan tinggi yang dapat diakreditasi secara optimal. Saat ini, upaya penajaman instrumen akreditasi juga dilakukan agar hasilnya bisa mencerminkan kualitas prodi/PT yang sesungguhnya. Perubahan instrumen dilakukan dari sebelumnya berbasis input menjadi berbasis output dan outcome yang dititikberatkan pada aspek proses, output dan outcome. Pengembangan Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) juga penting dalam meningkatkan percepatan dan peningkatan kualitas penjaminan mutu program studi di Indonesia. Dengan

kekhususan sistem akreditasi untuk masing-masing rumpun keilmuan, percepatan dan peningkatan kualitas sangat mungkin terwujud. Apalagi kehadiran LAM sudah diamanatkan melalui UU No.12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dan Permenristekdikti No.32 Tahun 2016 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi.

Disamping membenahan pada sisi penjaminan mutu eksternal, peningkatan mutu internal perguruan tinggi yang terus menerus (*continuous improvement*) juga perlu diperkuat. Evaluasi mutu internal perguruan tinggi harus dapat dimanfaatkan sebagai instrumen penting dalam penyusunan strategi intervensi yang tepat bagi peningkatan mutu dan penguatan daya saing perguruan tinggi. Dalam mengatasi masifnya

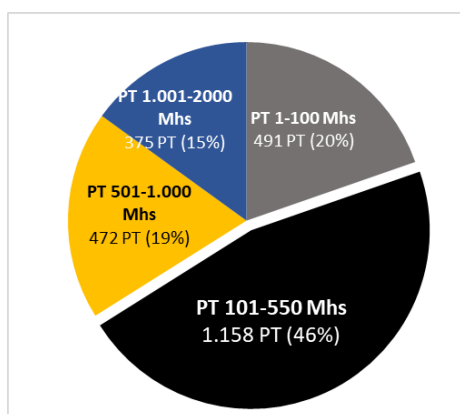
pertumbuhan jumlah perguruan tinggi, pemerintah juga terus berupaya melalui implementasi kebijakan moratorium dan penggabungan/penyatuan perguruan tinggi. Meskipun harus diakui bahwa implementasi kebijakan ini masih harus dioptimalkan agar hasilnya bisa berdampak pada peningkatan kualitas tata kelola dan bahkan memperkecil disparitas mutu perguruan tinggi.

Gambar 3.4 Persebaran PT dalam kelompok jumlah mahasiswa



Sumber: PDDIKTI Maret 2021

Gambar 3.5 Persebaran PT ≤ 2.000 Mahasiswa



Sumber: PDDIKTI Maret 2021

Jika dianalisis lebih jauh, potret persoalan mutu perguruan tinggi tidak sedikit yang ditemukan pada perguruan tinggi berkategori sebagai PT kecil. Ukuran jumlah mahasiswa pada kelembagaan perguruan tinggi dapat menjadi signal terkait efisien/tidaknya sebuah lembaga dioperasikan sebagai perguruan tinggi berkualitas. Dalam proses penataan kelembagaan pendidikan tinggi, Kemdikbudristek menggunakan kategori tersebut sebagai aspek penting untuk memberikan intervensi kebijakan yang tepat. Salah satunya, PTS yang masuk kategori “kecil dan tidak sehat” berhak mendapatkan insentif pendanaan dari pemerintah melalui program penggabungan/penyatuan PTS.

Merujuk pada data PDDIKTI diketahui bahwa jumlah perguruan tinggi terkategori 'kecil' dengan jumlah mahasiswa kurang dari 2.000 saat ini masih cukup besar (Gambar 3.4). Secara nasional, jumlahnya mencapai 2.496 lembaga (81,8%) dari total 3.050 PT (Gambar 3.5). Jika dianalisis lebih mendalam, sebaran perguruan tinggi pada kategori ini didominasi oleh jumlah PT dengan ukuran ≤ 500 mahasiswa, yakni sebesar 66,1 persen atau sekitar 1.649 dari total 2.496 lembaga. Sepertiga dari PT terkategori kecil ini banyak ditemukan di wilayah Jawa dengan total 751 perguruan tinggi (30,1%).

Pandemi Covid-19 yang terjadi sejak tahun 2020 rupanya turut mempengaruhi kondisi penurunan jumlah mahasiswa baru di perguruan tinggi. Pada tahun 2019-2020 saja terjadi penurunan jumlah mahasiswa di tingkat nasional sebesar 28 persen, yakni dari 5,5 juta mahasiswa pada tahun 2019 menjadi sekitar 3,9 juta pada tahun 2020. Hasil studi kualitatif juga mengungkapkan bahwa pandemi Covid-19 membuat situasi perguruan tinggi, khususnya PTS semakin berat. Turunnya pendapatan ekonomi keluarga, memaksa orang tua untuk menunda anak-anak mereka masuk kuliah. Dampak berkurangnya mahasiswa baru sangat jelas terasa di PTS yang memang sudah terkategori kecil. Hal ini tidak terlepas dari sumber pendapatan PTS yang sebagian besar berasal dari uang kuliah mahasiswa (Logli C, 2016). Hal tersebut diakui sebagai tantangan yang sangat besar bagi penyelenggaraan pendidikan tinggi yang efisien dan bermutu.

Sejumlah perguruan tinggi di wilayah Kalimantan mengaku mengalami penurunan jumlah mahasiswa yang drastis mulai tahun 2020. Untuk seluruh wilayah LLDIKTI di Kalimantan, penurunan jumlah mahasiswa adalah sekitar 44 persen, yakni dari sebelumnya berjumlah 273.000 mahasiswa menjadi kurang lebih sejumlah 153.000 mahasiswa. Cukup banyak perguruan tinggi, khususnya PTS yang mengaku kesulitan mencari mahasiswa baru. Kondisi ini semakin menyulitkan posisi PTS yang dalam kondisi normal pun masih harus bersaing dengan PTN berbasis akademik maupun agama untuk menarik mahasiswa baru. Di wilayah Sumatera seperti Bengkulu, Perguruan Tinggi Agama (PTA) menjadi pilihan yang banyak diminati masyarakat karena pertimbangan biaya lebih murah dengan adanya subsidi pemerintah. Namun, hal ini juga tidak mudah mengingat jumlah peminat jauh lebih besar daripada kuota yang tersedia. Untuk dapat bertahan ke depan, perguruan tinggi tentu harus memiliki strategi mitigasi dampak pandemi dan peningkatan mutu secara berkelanjutan. Dukungan peran LLDIKTI dibutuhkan untuk memperkuat fungsi pembinaan dan pengawasan terhadap perguruan tinggi kecil, bahkan yang dinilai kurang sehat.

Prioritas intervensi pembenahan mutu pendidikan tinggi memang tidak saja diperlukan bagi PT terkategori kecil, namun juga dalam kondisi sakit atau tidak sehat. Melalui penilaian akreditasi sebagai ukuran rerata mutu, potret kondisi saat ini menunjukkan kualitas PT kecil dengan jumlah mahasiswa kurang dari 2.000 rata-rata dalam kondisi kurang baik (Gambar 3.6). Proporsi PT kecil yang terakreditasi C

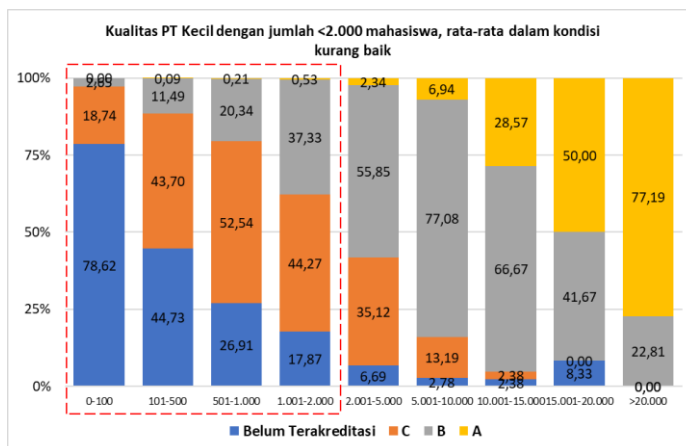
berada di kisaran 18 sampai 44 persen dan jumlahnya cukup besar untuk PT yang belum terakreditasi, yakni pada kisaran 17 hingga 79 persen.

Dalam proses pemberian akreditasi ada sejumlah syarat yang perlu dipenuhi.

Salah satunya, perguruan tinggi harus memiliki mahasiswa yang terdaftar di Pangkalan Data Pendidikan Dikti (PDDIKTI), meskipun tidak dijelaskan secara *rigid* mengenai minimum jumlah mahasiswa yang harus dimiliki oleh perguruan tinggi. Namun demikian, persentase jumlah mahasiswa baru dan mahasiswa lama yang

melakukan pendaftaran ulang masuk sebagai salah satu indikator penilaian dalam proses akreditasi. Ukuran jumlah mahasiswa memang dapat digunakan sebagai indikasi atau signal terkait kualitas penyelenggaraan perguruan tinggi. Perguruan tinggi yang beroperasi secara tidak efisien karena sedikitnya jumlah mahasiswa dapat dikategorikan pada kelompok kurang sehat. Untuk itu, intervensi pemerintah melalui kebijakan penyederhanaan jumlah perguruan tinggi khususnya pada kelompok kecil dan tidak sehat diharapkan dapat menjadi solusi dan memberi kesempatan supaya perguruan tinggi menjadi lebih sehat.

Gambar 3.6 Persebaran Kualitas PT Kecil dan Tidak Sehat



Sumber: PDDIKTI Maret 2021

A.1. Persoalan Krusial yang Dihadapi Perguruan Tinggi di Masing-masing Wilayah

Dari hasil FGD terungkap bahwa gambaran persoalan krusial yang kerap dirasakan masing-masing perguruan tinggi tidak terlepas dari perbedaan karakteristik perguruan tinggi antarwilayah. Persoalan yang dirasakan tidak hanya terkait tata kelola perguruan tinggi, namun juga menyangkut persoalan lain seputar kekurangan SDM, pembiayaan, dan mutu perguruan tinggi secara umum. Persoalan tersebut paling banyak dirasakan oleh PTS dibandingkan PTN yang secara kelembagaan sudah memiliki kondisi cukup baik. Tabel 3.1 berikut menggambarkan beberapa persoalan krusial yang dialami oleh perguruan tinggi di masing-masing wilayah LLDIKTI yang menjadi sampel studi evaluasi.

Tabel 3.1 Deskripsi Persoalan Krusial yang Dialami oleh Perguruan Tinggi di Masing-masing Wilayah LLDIKTI

LLDIKTI	Persoalan Krusial				
	Mutu perguruan tinggi	SDM	Pendanaan	Input (jumlah mahasiswa)	Infrastruktur
LLDIKTI I Sumatera Utara	Capaian akreditasi rendah	Rasio dosen:mahasiswa besar, kurangnya jabatan fungsional	Kurangnya kemampuan Badan Penyelenggara		
LLDIKTI II Sumatera Selatan, Bengkulu, Lampung, dan Bangka Belitung	Capaian akreditasi rendah	Kurangnya dosen linier sesuai kebutuhan prodi	Terbatasnya dana untuk melanjutkan dosen ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi		
LLDIKTI VII Jawa Timur	Sistem penjaminan mutu belum berjalan	SDM berasal dari semua lini termasuk SDM BP	Kurangnya dukungan pendanaan		
LLDIKTI VIII Bali, Nusa Tenggara Barat	Kendala dalam reakreditasi karena banyaknya persyaratan dan proses	Terbatasnya SDM lulusan S2, tenaga pendidik dan laboran yang berkualitas	Terbatas karena mahasiswa sedikit	Jumlah mahasiswa sedikit	Infrastruktur dan fasilitas terbatas
LLDIKTI IX Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Barat		Rendahnya percepatan karir dosen, rendahnya kinerja dosen karena disibukkan oleh tugas mengajar			Pengembangan sarpras yang lambat
LLDIKTI X Sumatera Barat, Riau, Jambi, dan Kepulauan Riau			Sulit beroperasi karena jumlah mahasiswa turun	Menurunnya jumlah mahasiswa	
LLDIKTI XI Kalimantan		Sulitnya pemenuhan kualifikasi dosen yang linier	Terbatasnya dana untuk melanjutkan dosen ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi	Kurangnya jumlah mahasiswa baru	Kurangnya infrastruktur
LLDIKTI XIV Papua, Papua Barat	Banyak PT belum terakreditasi	Dosen banyak yang tidak selesai sekolah lagi, rendahnya peningkatan pengembangan karir dosen	Tidak memiliki pendanaan yang cukup untuk beasiswa mahasiswa	Rendahnya jumlah mahasiswa aktif	Kurangnya infrastruktur terutama yang menunjang akses internet

LLDIKTI	Persoalan Krusial				
	Mutu perguruan tinggi	SDM	Pendanaan	Input (jumlah mahasiswa)	Infrastruktur
LLDIKTI XVI Sulawesi Tengah, Sulawesi Utara, Gorontalo	Banyak PT belum terakreditasi	Rendahnya kualifikasi dosen	Terbatas pendanaan		

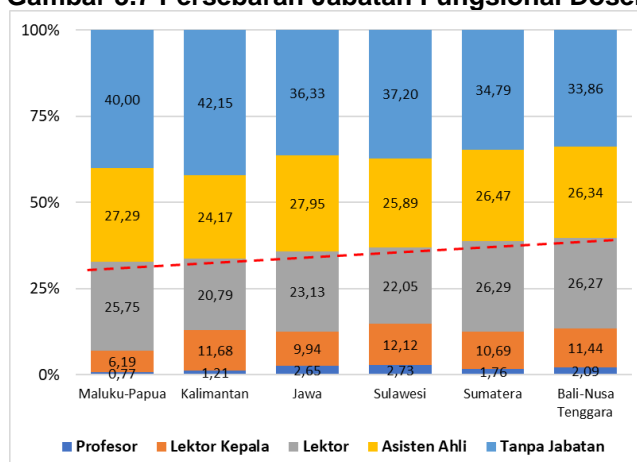
Sumber: diolah dari isian instrumen evaluasi

Perguruan tinggi di wilayah Sumatera baik di bawah koordinasi LLDIKTI I, II, dan X menghadapi persoalan krusial yang serupa. Kurangnya pendanaan dari Badan Penyelenggara dan sulitnya mengakses bantuan dari pemerintah pusat, telah memaksa perguruan tinggi untuk tidak melanjutkan pendidikan para dosen ke jenjang yang lebih tinggi. Kurangnya jabatan fungsional dosen dan ukuran rasio dosen terhadap mahasiswa yang lebih besar di atas standar Dikti menyebabkan capaian akreditasi perguruan tinggi di wilayah Sumatera masih cukup rendah.

Selain permasalahan di atas, terdapat permasalahan lain terkait sulitnya mendapatkan sertifikat dosen sebagai bukti keprofesionalan seorang dosen. Persoalan ini antara lain dirasakan oleh perguruan tinggi di beberapa wilayah LLDIKTI, antara lain wilayah Sumatra seperti Institut Informasi Teknologi dan Bisnis kota Medan. Dari hasil wawancara terungkap bahwa tidak sedikit dana yang perlu dikeluarkan untuk memenuhi persyaratan dalam proses sertifikasi dosen. Salah satu yang dirasakan cukup memberatkan adalah pemenuhan beban kerja dalam pelaksanaan Tridharma perguruan tinggi. Selain kegiatan mengajar, dosen juga harus memenuhi target penelitian dan pengabdian masyarakat, bahkan kewajiban untuk melakukan publikasi. Hal ini diakui tidak mudah, selain persoalan waktu, dosen juga harus siap mengeluarkan biaya untuk terbitnya publikasi. Hal inilah yang dirasakan sebagai penyebab banyaknya dosen belum tersertifikasi di sejumlah wilayah.

Disamping persoalan sertifikasi dosen yang belum optimal, pengembangan karir dosen melalui jenjang jabatan akademik juga masih perlu ditingkatkan. Potret kondisi saat ini menunjukkan bahwa mayoritas dosen masuk dalam kelompok tanpa jabatan akademik (Gambar 3.7). Padahal pangkat dan jabatan seorang dosen hakikatnya akan mendorong dan memotivasi dosen untuk lebih meningkatkan karir dan kualitas dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi, termasuk akan berpengaruh pada

Gambar 3.7 Persebaran Jabatan Fungsional Dosen



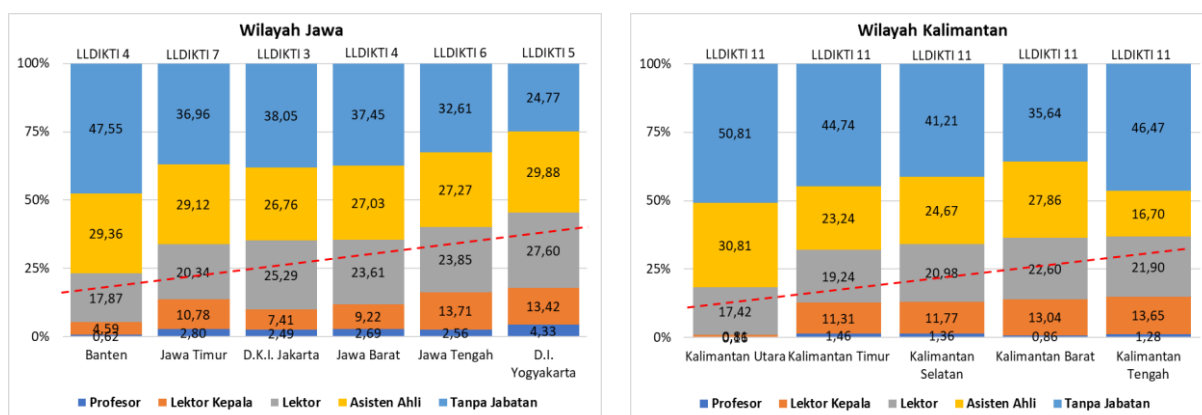
Sumber: PDDIKTI Maret 2021

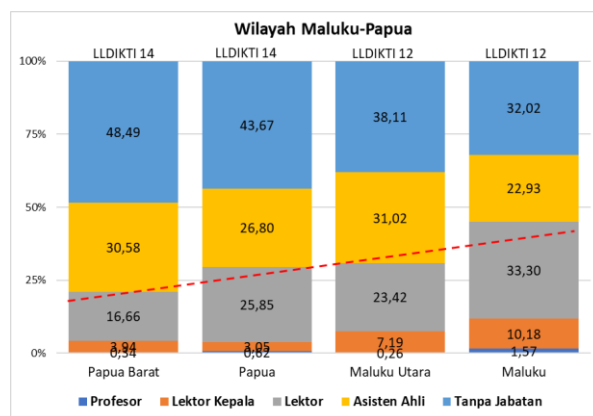
akreditasi program studi. Proporsi dosen tanpa jabatan akademik di atas 35 persen ditemukan di 4 wilayah, yakni Jawa, Sulawesi, Maluku-Papua, dan Kalimantan. Untuk wilayah Jawa, banyaknya jumlah perguruan tinggi belum diimbangi dengan peningkatan kualitas SDM dosen yang berkualitas. Sementara itu, kondisi berbeda ditemukan di wilayah Maluku-Papua dan Kalimantan dengan kondisi geografis yang cukup sulit dan infrastruktur terbatas. Kondisi tersebut turut menyumbang pada kurangnya ketertarikan atau minat SDM dosen untuk mengabdikan di wilayah Indonesia Timur sehingga penyerapan SDM dosen berkualitas menjadi lambat.

Masih terbatasnya jumlah dosen pada jabatan fungsional Lektor Kepala dan Profesor perlu terus didorong melalui strategi dan upaya akselerasi kenaikan pangkat dan jabatan dosen. Laporan OECD & ADB (2015) menyatakan bahwa pemerintah Indonesia perlu menyusun skema terbaik untuk mendorong dosen melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi dan memberikan berbagai macam alternatif hibah penelitian agar dosen memiliki motivasi besar dalam melakukan penelitian dan mempublikasikan karya ilmiahnya. Persoalan pengembangan karir dosen memang tidak terlepas dari produktivitas dosen dalam menjalankan fungsi pokok di bidang pengajaran saja, namun juga pengembangan keilmuan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

Pada tingkat wilayah, sebaran jumlah dosen pada kelompok tanpa jabatan tersebut cukup memperhatikan (Gambar 3.8). Dibandingkan dengan wilayah lain, jumlah dosen di Kalimantan dalam kelompok tanpa jabatan adalah yang paling besar, yakni di kisaran 35 hingga 50,8 persen di seluruh bagian Kalimantan. Jumlah professor di wilayah Kalimantan hanya di bawah 2 persen. Kondisi serupa juga ditemukan di wilayah Maluku-Papua yang tersebar di LLDIKTI XII dan XIV. Sementara di wilayah Jawa, sebaran dosen tanpa jabatan dengan proporsi dibawah 35 persen hanya terdapat di wilayah LLDIKTI V dan VI. Sisanya, masih diperlukan upaya lebih kuat untuk mendorong peningkatan produktivitas dan karir dosen ke depan.

Gambar 3.8 Persentase Dosen Dalam Jabatan Fungsional Per Wilayah





Sumber: PDDIKTI Maret 2021

Menelisik lebih jauh persoalan krusial SDM dosen di sejumlah wilayah, diperoleh gambaran bahwa pemenuhan kebutuhan SDM dosen yang memadai rupanya juga tidak terlepas dari tantangan terkait keberlanjutan dosen pasca penyelesaian pendidikan. Dosen yang sudah selesai disekolahkan banyak yang memilih untuk pindah ke pulau Jawa daripada tetap menjadi dosen di wilayah luar Jawa seperti Kalimantan. Persoalan ini berimplikasi pada hal lain, yaitu kurangnya SDM dosen dengan kualifikasi pendidikan yang tinggi. Hal tersebut turut menyumbang pada persoalan pengembangan kualitas perguruan tinggi terkait secara keseluruhan.

Bergeser sedikit ke wilayah timur, perguruan tinggi di wilayah Sulawesi juga memiliki persoalan krusial terkait terbatasnya jumlah SDM dan rendahnya kinerja SDM yang terkait dengan beban pekerjaan di kampus. Kurangnya jumlah SDM dosen dan beban pekerjaan yang harus ditanggung menyebabkan dosen tidak memiliki cukup waktu dan kesempatan untuk melakukan penelitian, termasuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Persoalan ini misalnya dihadapi oleh Institut Teknologi Kesehatan Avicenna Kendari dan Universitas Halu Oleo, Sulawesi Tenggara.

Kondisi yang serupa juga dihadapi oleh perguruan tinggi di wilayah timur lainnya, khususnya berkenaan dengan kualitas infrastruktur dan SDM. Kondisi geografis yang sulit, belum meratanya aksesibilitas terhadap internet, masih rendahnya pemanfaatan teknologi, dan terbatasnya kondisi ekonomi masyarakat, cukup menghantam keras perguruan tinggi di tanah Papua terlebih selama pandemi Covid-19 melanda seluruh negeri. Persoalan krusial tersebut berakibat pada turunnya jumlah mahasiswa aktif karena tidak dapat mengakses perkuliahan secara daring dan tidak mampu melanjutkan kuliah akibat kondisi ekonomi yang kurang baik.

Persoalan SDM di tanah Papua juga terkait dengan kondisi kesejahteraan dosen akibat pendapatan yang terbatas. Studi evaluasi mengungkapkan bahwa persoalan dosen yang tidak bertahan dan kembali ke daerah asal sangat dirasakan oleh beberapa perguruan tinggi di wilayah Papua. Salah satunya disebabkan oleh faktor pendapatan dan mahal biaya hidup di sana. Minimnya pengalaman dosen dalam mengakses program-program beasiswa, juga turut menyumbang pada persoalan

rendahnya jumlah dosen yang dapat melanjutkan studi. Terbatasnya jumlah dosen yang linier dengan program studi yang ada, mendorong perguruan tinggi untuk merekrut SDM lokal. Namun demikian, masih banyak SDM lokal yang belum memenuhi kualifikasi dosen.

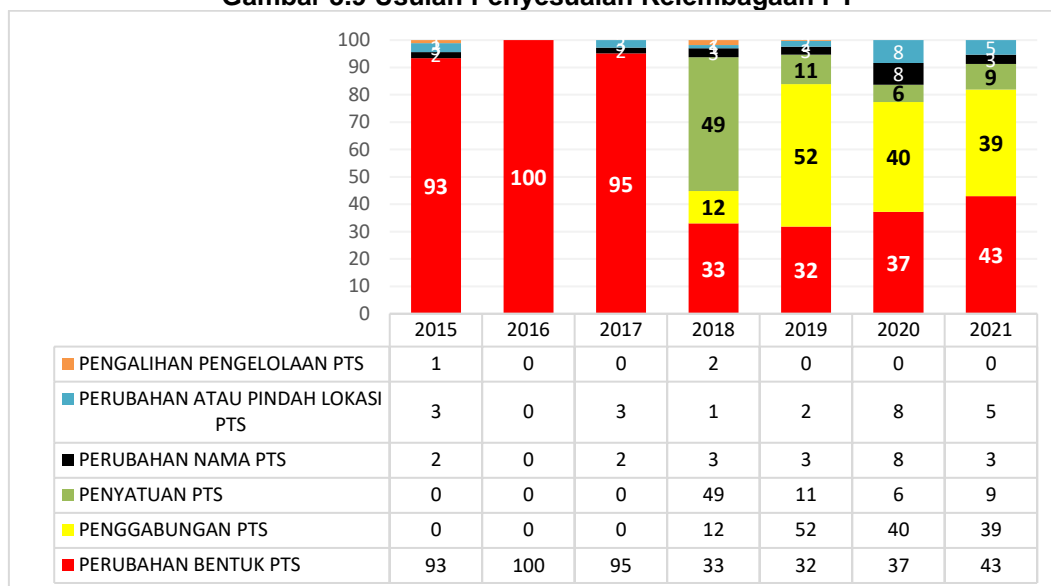
Tidak jauh berbeda dari persoalan sebelumnya, perguruan tinggi di wilayah Bali dan Nusa Tenggara Barat juga menghadapi kesulitan serupa dalam hal pemenuhan kualifikasi dosen yang linier dengan program studi yang ada. Rendahnya kualifikasi dosen membawa dampak pada proses akreditasi dan peningkatan mutu lainnya yang belum optimal. Perguruan tinggi akan kesulitan memenuhi persyaratan peningkatan angka akreditasi karena sedikitnya jumlah dosen bergelar S3 dan memiliki jabatan fungsional. Selain itu, perguruan tinggi di Bali dan Nusa Tenggara Barat juga kesulitan untuk mengakses bantuan yang berfokus pada peningkatan mutu karena kurangnya kemampuan dan pengalaman tenaga akademik untuk menyusun proposal dan memenuhi persyaratan administrasi, seperti batas minimum karier mengajar dan batas minimum jumlah penelitian yang dipublikasi.

Dari hasil FGD terungkap bahwa disamping permasalahan di atas, permasalahan terkait teknis pendataan di PDDIKTI yang berimplikasi pada munculnya persoalan lain juga dirasakan sejumlah perguruan tinggi. Universitas Lampung misalnya, mendapat kesulitan untuk memperoleh skor baik di klasterisasi perguruan tinggi karena masih terdatanya dosen yang sudah meninggal dunia di PDDIKTI. Rupanya persoalan yang muncul akibat masalah teknis di PDDIKTI tidak hanya dirasakan oleh perguruan tinggi di wilayah Sumatera, tetapi juga di LLDIKTI wilayah Jawa Timur. Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya misalnya, menghadapi permasalahan migrasi data yang lamban sesudah melakukan penyatuan dengan Universitas Katolik Widya Mandala Madiun. Permasalahan migrasi ini pun berimplikasi pada sulitnya mendapatkan sertifikasi dosen dan proses reakreditasi secara otomatis.

B. Praktik Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi di Indonesia

B.1. Gambaran pelaksanaan secara umum pada masing-masing kebijakan Kebijakan penataan kelembagaan pendidikan tinggi yang dicanangkan sejak akhir tahun 2016 telah menghasilkan bentuk penyesuaian kelembagaan perguruan tinggi yang cukup banyak. Berdasarkan data Direktorat Kelembagaan, Ditjen Dikti (Gambar 3.9), perubahan bentuk PTS merupakan usulan yang paling banyak disampaikan ke Kemdikbudristek, yakni sejumlah 835 usulan, disusul dengan penggabungan PTS (560) dan penyatuan PTS (312). Usulan pendirian PT dan perubahan bentuk terus terjadi sebelum kebijakan moratorium diberlakukan. Namun, setelah diberlakukan pada tahun 2017 terlihat bahwa usulan penggabungan/penyatuan PTS mengalami peningkatan untuk menekan jumlah PT kecil dan tidak sehat. Meskipun demikian, tidak dapat dipungkiri bahwa usulan pendirian PT dan perubahan bentuk terus ada meski kebijakan moratorium telah berjalan.

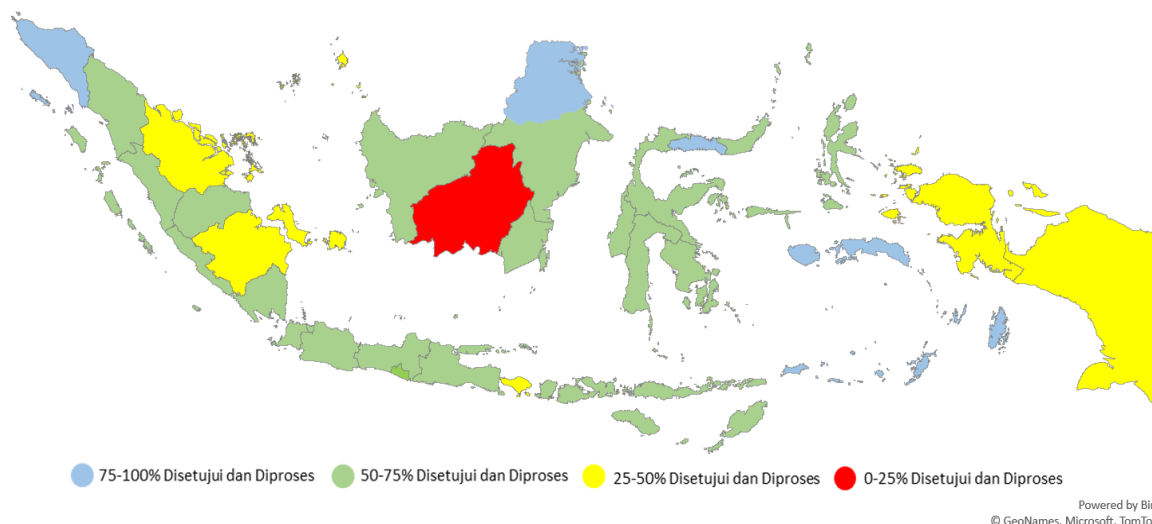
Gambar 3.9 Usulan Penyesuaian Kelembagaan PT



Sumber: Direktorat Kelembagaan, Ditjen Dikti, Kemendikbudristek (2021)

Dari hasil penilaian Kemdikbudristek, nampak bahwa usulan yang paling banyak belum disetujui adalah perubahan bentuk PTS sebesar 366 usulan, disusul penggabungan PTS sebanyak 247 usulan. Dari sisi wilayah, usulan tersebut umumnya berasal dari pulau Jawa dimana sekitar 40,6 persen (179) dari total 441 usulan perubahan bentuk PTS belum dapat disetujui, disusul dengan penggabungan PTS yakni 40,2 persen atau sebanyak 103 dari total usulan 256.

Gambar 3.10 Sebaran Persentase Usulan Penyesuaian Kelembagaan Pendidikan Tinggi



*) Untuk usulan perubahan bentuk PTS, perubahan nama PTS, penggabungan dan/atau penyatuan PTS, perubahan atau pindah lokasi PTS, pengalihan pengelolaan PTS
 **) tidak termasuk usulan pembukaan prodi baru

Sumber: Direktorat Kelembagaan, Ditjen Dikti, Kemendikbudristek (2021, diolah)

Gorontalo, Maluku, Kalimantan Utara, dan Aceh menjadi provinsi yang usulannya paling banyak disetujui dan diproses, sekaligus sebagai provinsi dengan jumlah usulan belum disetujui lebih sedikit dibanding provinsi yang lain (Gambar 3.10).

Sementara itu, beberapa wilayah dengan usulan paling banyak tidak disetujui adalah di wilayah Sumatera Selatan, Bangka Belitung, Bali, Riau, Papua Barat, Papua, Kepulauan Riau dan Kalimantan Tengah.

Jawa Barat memiliki jumlah usulan penggabungan PTS paling banyak, yakni 125 usulan, terdiri dari 83 usulan disetujui dan diproses lebih lanjut dan 42 usulan lainnya belum dapat disetujui. Disamping usulan penggabungan PTS, penyatuan PTS juga paling banyak diusulkan di Jawa Barat dengan total 47 usulan, dimana 45 usulan diantaranya telah disetujui. Dalam hal usulan perubahan bentuk PTS, Jawa Tengah menjadi provinsi dengan jumlah usulan terbanyak (126 usulan) dan 78 usulan diantaranya sudah disetujui dan diproses. Di sisi lain, usulan yang paling banyak belum disetujui terkait penggabungan PTS terdapat di wilayah Jawa (103), Sumatera (98), dan Sulawesi (17). Sedangkan usulan penyatuan PTS yang paling banyak belum disetujui berada di wilayah Sumatera (10), dan terkait perubahan bentuk PTS terdapat di wilayah Jawa (179), Sumatera (81), dan Sulawesi (46).

Penyebab utama usulan penggabungan/penyatuan/perubahan bentuk belum dapat disetujui oleh Kemdikbudristek adalah terkait kendala pemenuhan jumlah minimum dosen yang linier dalam 1 prodi. Keterbatasan jumlah dosen dengan klasifikasi pendidikan tertentu di beberapa daerah makin mempersulit usulan dari PT di luar wilayah Jawa dapat disetujui. Sejumlah PT sampel dalam studi evaluasi ini mengaku bahwa ketidaksesuaian pendidikan terakhir dosen dengan prodi yang akan dibuka dan diselenggarakan dalam proses penggabungan/penyatuan/perubahan bentuk PT menjadi kendala utama meskipun dosen sudah memiliki pengalaman dari kegiatan pelatihan. Selain itu, penyebab berupa sulit terpenuhinya syarat SPMI dan kajian input output, kurangnya sarpras pendukung, dan kesulitan dalam pembuatan proposal pengusulan juga kerap menjadi halangan dalam proses usulan yang dapat disetujui.

Sesuai hasil temuan studi evaluasi, diketahui bahwa usulan yang paling banyak diterima oleh Kemdikbudristek adalah terkait usulan pembukaan prodi baru, diikuti dengan usulan perubahan bentuk dan penggabungan/penyatuan PTS. Dalam konteks pengusulan, LLDIKTI hanya berwenang melakukan review dan memberikan rekomendasi jika usulan dapat dilanjutkan. Hal ini sekaligus memberi gambaran bahwa tanpa rekomendasi LLDIKTI sekalipun, perguruan tinggi masih dapat menyampaikan usulan penyesuaian kelembagaan yang dimoratorium oleh Kemdikbudristek, seperti bentuk universitas dan Sekolah Tinggi.

B.2. Latar Belakang Pengajuan Usulan

Penggabungan/penyatuan PTS umumnya dilandasi oleh keinginan Badan Penyelenggara untuk meningkatkan tata kelola antarPTS yang lebih efisien. Dorongan berupa arahan dari LLDIKTI di masing-masing wilayah juga turut berkontribusi pada proses penggabungan/penyatuan PTS. Arahan untuk melakukan

penyatuan/penggabungan PTS didasari oleh hasil identifikasi LLDIKTI terkait PTS yang potensial untuk dilakukan efisiensi.

Dalam upaya menata jumlah perguruan tinggi, cukup banyak PTS yang tidak ingin melakukan penggabungan/penyatuan lembaga. Mereka masih berharap dapat berjalan sebagai sebuah institusi sendiri. Pemerintah pusat melalui Kemdikbudristek kemudian meluncurkan program insentif untuk mendorong proses penggabungan/penyatuan ini. Salah satu insentif yang diterima oleh PTS yang melakukan penggabungan/penyatuan adalah pembukaan prodi baru, termasuk non-STEM meskipun dalam periode moratorium.

Insentif pembukaan prodi baru tersebut turut menyumbang pada penambahan jumlah prodi baru selama periode moratorium. Pengusulan pembukaan prodi baru, terutama non-STEM, paling banyak didorong oleh tingginya animo masyarakat dan kebutuhan pasar kerja di wilayah setempat, sebagaimana informasi dari beberapa perguruan tinggi. Pemberian rekomendasi oleh LLDIKTI antara lain didasari oleh kondisi ketiadaan prodi terkait di wilayah pengusul. Misalnya saja prodi Bisnis Digital yang belum banyak berkembang di perguruan tinggi wilayah luar Jawa seperti Sumatera dan Kalimantan sehingga banyak diusulkan pembukaannya untuk menjawab kebutuhan pasar kerja di masa sekarang ini.

Argumentasi serupa juga disampaikan terkait usulan perubahan bentuk kelembagaan perguruan tinggi di sejumlah wilayah. Latar belakang perubahan bentuk PT menjadi PT Akademik (Universitas, Institut, Sekolah Tinggi) umumnya didasari oleh tingginya animo masyarakat dan kebutuhan pasar kerja di wilayah pengusul. Latar belakang ini menjadi alasan utama perubahan Universitas Muhammadiyah Berau dan Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur yang berubah dari Sekolah Tinggi menjadi Universitas untuk menjawab peluang karena tidak adanya PTMA dan Universitas di wilayah setempat. Keinginan untuk membuka prodi tertentu juga menjadi salah satu alasan terjadinya perubahan bentuk. Misalnya, Institut Informasi Teknologi dan Bisnis Indonesia dan ITK Avicenna Kendari yang berubah dari Sekolah Tinggi menjadi Institut. Masing-masing didasari adanya keinginan menambah prodi tertentu seperti S1 Kedokteran di ITK Avicenna Kendari.

Disamping latar belakang tersebut, terdapat pula tuntutan dari pemerintah setempat yang turut mendorong pengusulan perubahan bentuk PT. Misalnya saja, Universitas Amal Ilmiah Yapis Wamena yang mengalami perubahan dari Sekolah Tinggi menjadi Universitas diakibatkan adanya tuntutan otonomi Papua.

B.3. Insentif Kebijakan

Berkenaan dengan insentif kebijakan, mayoritas perguruan tinggi mengaku tidak menerima insentif sebagaimana telah direncanakan oleh Kemdikbudristek, bahkan ada PT yang tidak mengetahui pasti bentuk insentif yang diberikan. Insentif penggabungan/penyatuan yang sudah tertera jelas pada

peraturan, tidak turut diterima oleh PTS hasil penggabungan/penyatuan. Insentif yang banyak diharapkan namun tidak diterima oleh perguruan tinggi yang melakukan penggabungan/penyatuan biasanya berupa kemudahan dalam menjalankan Program Studi Diluar Kampus Utama (PSDKU) dan kemudahan dalam proses reakreditasi. PTS hasil penggabungan/penyatuan masih harus melakukan reakreditasi dari tahap awal sehingga membutuhkan waktu dan biaya lebih banyak. Kasus berikut dirasakan oleh Universitas Mahasaraswati dan Universitas Samawa. Namun insentif tersebut tetap dirasakan oleh perguruan tinggi lainnya, seperti Universitas Mulia Kota Balikpapan yang dapat mempertahankan status akreditasi dari institusi lama dan menjalani proses yang mudah dalam pembentukan PSDKU di Samarinda. Dua kasus tersebut menunjukkan bahwa terjadi perbedaan insentif yang diterima antarwilayah LLDIKTI.

Sebagian besar insentif yang diterima oleh PTS hasil penggabungan/penyatuan adalah berupa pemberian izin pembukaan prodi baru, baik prodi STEM maupun non-STEM. Misalnya saja yang diterima oleh Politeknik Kaltara Tarakan, Universitas Mahasaraswati, dan Universitas Harapan Medan. Insentif lain yang diterima adalah mudahnya membuka PSDKU seperti yang dirasakan oleh Universitas Mahasaraswati dan Universitas Mulia Kota Balikpapan.

Sebanyak 13 PTS hasil penggabungan/penyatuan yang menjadi sampel dalam studi ini tidak melaporkan penerimaan insentif dalam bentuk lain, diluar pembukaan prodi baru dan kemudahan membuka PSDKU. PTS hanya mendapat kemudahan dalam menjalankan prosesnya dan didampingi oleh LLDIKTI sejak awal proses hingga selesai.

Keluhan terkait pemberian insentif disampaikan oleh sejumlah PT, diantaranya Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dan Universitas Mahasaraswati. Mereka mengeluhkan insentif pemberian akreditasi yang sama pada PSDKU, dari yang semestinya tanpa proses reakreditasi. Kedua PTS tersebut kesulitan dalam melakukan reakreditasi karena lambannya proses migrasi data di PDDIKTI sesudah penggabungan/penyatuan PTS.

B.4. Hambatan/Tantangan yang Dihadapi LLDIKTI, APTISI, dan Perguruan Tinggi sampel dalam Pelaksanaan Kebijakan

Penggabungan dan/atau penyatuan PTS

Hambatan yang dialami oleh mayoritas PTS dalam melakukan penggabungan/penyatuan terbagi atas tiga aspek, yaitu: (1) pemenuhan syarat, (2) proses pelaksanaan, dan (3) aspek internal. Pemenuhan kualifikasi dosen linier menjadi hambatan utama dalam aspek pemenuhan syarat. Sementara itu, proses yang lamban menjadi hambatan utama dalam aspek pelaksanaan. PTS hasil penggabungan/penyatuan tidak jarang juga mengalami kesulitan dalam menyelaraskan budaya organisasi yang kemudian menjadi hambatan utama pada aspek internal.

Hambatan yang dihadapi perguruan tinggi dalam proses penggabungan/penyatuan PTS, rupanya tidak terlepas dari peran pemangku kebijakan seperti Kemdikbudristek dan LLDIKTI. Kondisi yang dialami antara lain terkait dengan sisi teknis migrasi data PDDIKTI dan proses di Silemkerma yang dinilai cukup lamban sehingga berimplikasi pada proses lain yang harus ditempuh oleh perguruan tinggi.

Disamping PTS, hambatan juga dirasakan oleh LLDIKTI sebagai pemangku kebijakan di daerah, yakni terkait tidak adanya kewenangan lebih untuk mendorong PTS potensial dalam tahap penggabungan/penyatuan. LLDIKTI tidak memiliki kewenangan lebih untuk mendisiplinkan PTS yang sudah tidak mampu berdiri sendiri. Kurangnya kewenangan ini membuat LLDIKTI tidak mampu mendorong lebih banyak PTS ke proses penggabungan/penyatuan mengingat arahan LLDIKTI hanya bersifat himbauan. APTISI juga tidak lepas dari hambatan kewenangan. Sebagai sebuah organisasi, APTISI hanya mampu menjadi fasilitator bertukar pikiran tanpa mampu mendorong PTS ke tahap penggabungan/penyatuan.

Menelusik lebih jauh hambatan yang dialami oleh PTS di masing-masing wilayah, tabel 3.2 berikut memberi gambaran ringkas terkait hambatan yang dialami oleh PTS.

Tabel 3.2 Rangkuman hambatan pelaksanaan kebijakan penggabungan/penyatuan PTS berdasarkan wilayah LLDIKTI

LLDIKTI	Hambatan		
	Pemenuhan syarat	Proses pelaksanaan	
		Teknis	Internal PTS
LLDIKTI VII Jawa Timur	<ul style="list-style-type: none"> Luas lahan Kualifikasi dosen linier 	Migrasi data lambat	Banyak PTS masih ingin berdiri sendiri
LLDIKTI XI Kalimantan	<ul style="list-style-type: none"> Kualifikasi dosen linier Tidak adanya SPMI 	Lambatnya verifikasi	Penyesuaian dan adaptasi pengelola dua institusi
LLDIKTI I, II, dan X Sumatera	<ul style="list-style-type: none"> Luas lahan Kualifikasi dosen linier Minimal jumlah Fakultas 		
LLDIKTI IX dan XVI Sulawesi, Gorontalo	<ul style="list-style-type: none"> Kualifikasi dosen linier Infrastruktur terbatas 		PTS masih ingin berdiri sendiri dan penyesuaian paham antar PTS
LLDIKTI VII Bali, Nusa Tenggara Barat	Kualifikasi dosen linier	Lambatnya proses di Silemkerma dan migrasi data di PDDIKTI	

Sumber: isian instrumen evaluasi

Lambatnya migrasi data di PDDIKTI setelah proses penggabungan/penyatuan selesai, dialami oleh Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya dan Universitas Mahasaraswati. Hingga bulan Juni lalu, proses migrasi data Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya belum selesai dilakukan. Butuh satu tahun proses migrasi data selesai jika menyimak informasi dari Universitas Mahasaraswati. Persoalan migrasi data bukanlah hal yang sederhana, karena tidak sepenuhnya proses migrasi data berakibat pada munculnya persoalan lain seperti kesulitan

mengakses bantuan untuk dosen, menghambat proses reakreditasi prodi, dan akses bantuan lain yang memerlukan syarat minimum jumlah dosen dan mahasiswa.

Sementara itu, lambannya proses di Silemkerma antara lain dialami oleh Politeknik Kaltara Kota Tarakan, Kalimantan Utara dan Universitas Samawa, NTB. Proses verifikasi tiap tahap memerlukan waktu yang lama sehingga memperpanjang proses penggabungan/penyatuan PTS. Salah satu tahapan yang dirasakan cukup lama prosesnya adalah verifikasi lapangan ke PTS yang mengusulkan penggabungan/penyatuan, biasanya membutuhkan waktu lebih dari 3 bulan. LLDIKTI IX Wilayah Sulawesi Selatan, Tenggara, dan Barat pun sempat menjelaskan bahwa PTS akan bersedia membiayai verifikator lapangan jika memang akan mempercepat prosesnya.

Dalam hal pemenuhan kualifikasi dosen linier yang sesuai dengan pengembangan prodi, mayoritas PTS di Kalimantan mengalami hambatan terkait pemenuhan syarat ini. PTS yang ingin melakukan penggabungan/penyatuan memang memiliki cukup SDM namun tidak sesuai dengan prodi yang akan dikembangkan setelah penggabungan/penyatuan selesai. Sedikitnya jumlah dosen di Kalimantan yang fokus pada bidang tertentu menyulitkan pemenuhan dosen linier. Tidak jarang prodi yang dibuka harus diampu oleh dosen yang memiliki fokus bidang berbeda. Sulitnya untuk merekrut dosen di wilayah Kalimantan juga menambah pelik persoalan tersebut, jumlah dosen tidak bertambah begitu pun dengan fokus bidang lainnya. Sebagai masukan, cukup banyak perguruan tinggi di wilayah LLDIKTI XI Kalimantan yang mengusulkan agar syarat linieritas dosen tidak kaku diterapkan karena keterbatasan jumlah dosen yang tidak mampu mengisi setiap bidang yang ada.

Hambatan lainnya dialami oleh perguruan tinggi seperti Institut Teknologi dan Bisnis Indonesia yang tidak mampu memenuhi syarat minimum lahan 8000m² sehingga harus melakukan relokasi dari wilayah Medan ke Deli Serdang. Sulitnya mendapat tambahan lahan di Medan mengakibatkan perpindahan lokasi kampus tidak dapat dihindari. Hal ini tidak sejalan dengan insentif berupa diskresi luas lahan dan letak lahan yang telah diatur dalam Kepdirjen Dikti Nomor 63/E/KPT/2020 tentang Persyaratan dan Prosedur Perubahan Perguruan Tinggi Swasta Penyelenggara Pendidikan Akademik.

Dalam implementasinya, proses penggabungan/penyatuan juga mengalami hambatan lain seperti konflik pengelola PTS yang tidak menginginkan dilakukannya penggabungan/penyatuan. PTS masih banyak yang ingin berdiri sendiri karena sudah memiliki mahasiswa dan budaya sendiri. Konflik ini kemudian berimplikasi pada lamanya penyesuaian ketika PTS telah melakukan penggabungan/penyatuan.

B.5. Upaya Peningkatan Tata Kelola dan Mutu Perguruan Tinggi

Perguruan tinggi sejatinya selalu berproses untuk meningkatkan tata kelola di lingkungannya. Upaya yang banyak dilakukan oleh masing-masing perguruan tinggi sampel adalah peningkatan kualitas SDM, peningkatan tata kelola dan kelembagaan perguruan tinggi, dan peningkatan sarana prasarana untuk menunjang proses belajar mengajar yang berkualitas.

Upaya yang dilakukan dalam peningkatan kualitas SDM bermacam-macam. Upaya yang paling banyak dilakukan adalah mendorong dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi. Selain itu, dosen juga didorong untuk mengikuti kegiatan peningkatan mutu lain seperti pelatihan, workshop, seminar, dan sebagainya.

Upaya yang dilakukan dalam peningkatan tata kelola dan kelembagaan perguruan tinggi kebanyakan adalah dengan melakukan restrukturisasi organisasi dan memperkuat tata kelola seperti Statuta dan memperkuat Renstra. Perguruan tinggi juga meningkatkan tata kelolanya dengan menciptakan *Good University Governance*, memperkuat SPMI, melakukan evaluasi berkala dan mengembangkan kurikulum sesuai perkembangan pasar kerja.

Tidak sedikit juga perguruan tinggi yang berupaya meningkatkan fasilitas sarpras yang dimiliki dengan berusaha mengakses bantuan dari pihak luar. Fasilitas sarpras yang baik tentu saja akan berdampak pada proses pembelajaran dan mutu perguruan tinggi secara umum. Banyak perguruan tinggi yang rutin melakukan pendampingan dan mengikutsertakan diri dalam pelatihan pembuatan proposal untuk mengakses bantuan-bantuan perbaikan sarpras.

Peran dan sinergi LLDIKTI dan APTISI dalam peningkatan tata Kelola dan mutu PT

LLDIKTI berperan penting dalam peningkatan tata kelola dan mutu PT, antara lain melalui kegiatan yang menitikberatkan pada pelatihan untuk peningkatan kualitas. Bentuk kegiatan yang dilakukan oleh LLDIKTI di wilayah sampel sebagai berikut: (1) sosialisasi, (2) workshop, (3) pendampingan, (4) monitoring dan evaluasi, (5) pelatihan, dan (6) *coaching clinic*.

Sementara itu, fokus pengembangan PTS yang menjadi sasaran kegiatan LLDIKTI adalah sebagai berikut: (1) bidang kelembagaan, (2) bidang akademik, (3) bidang risbang, (4) bidang kemahasiswaan, (5) percepatan pengembangan karier dosen, (6) penguatan SPMI dan SPME, dan (7) pendampingan penulisan proposal penelitian dan pengabdian. Tabel 3.3 berikut merangkum nilai tambah dan aspek perbaikan yang dirasakan oleh PTS setelah mengikuti beragam kegiatan dari LLDIKTI.

Tabel 3.3 Rangkuman nilai tambah dan aspek perbaikan yang dirasakan PTS dari keikutsertaan di kegiatan LLDIKTI

Nilai tambah	Aspek-aspek yang mengalami perbaikan
Peningkatan kompetensi dan keterampilan dosen	Peningkatan jumlah dosen dengan gelar akademik dan jabatan fungsional akademik
Peningkatan keterampilan manajerial dan tata kelola dari pimpinan institusi	Pembentukan Statuta dan Renstra perguruan tinggi
Peningkatan kompetensi dosen dalam melakukan penelitian	Peningkatan jumlah penelitian perguruan tinggi
Peningkatan kualitas perguruan tinggi	Perbaikan kinerja SDM, penguatan SPMI dan SPME, pengembangan kurikulum
Peningkatan kemampuan dalam menyusun proposal	Peningkatan peluang menerima bantuan berupa dana hibah dan lainnya

Sumber: isian instrumen evaluasi

B.6.Tantangan/Kendala dan Bentuk Inisiasi/Inovasi yang Dikembangkan LLDIKTI/APTISI dalam Upaya Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi

Menelisik lebih jauh mengenai kendala yang dihadapi oleh LLDIKTI dalam menjangkau perguruan tinggi di wilayah binaannya, kendala yang paling banyak dihadapi adalah terkait keterbatasan dana. Dana yang diberikan untuk masing-masing LLDIKTI tidak jauh berbeda, yakni sekitar Rp 7 – 8 miliar. Kondisi geografis yang berbeda-beda di tiap wilayah mengakibatkan pelayanan dan pembinaan menjadi tidak efektif dilakukan dengan dana yang sama. LLDIKTI juga harus memilah dengan benar perguruan tinggi mana saja yang perlu dan tidak perlu dikururkan bantuan padahal banyak perguruan tinggi yang sama-sama membutuhkan bantuan.

Kondisi geografis yang memisahkan lokasi perguruan tinggi dengan kantor LLDIKTI mengakibatkan sulitnya menjalankan program dengan efektif. Persoalan ini dialami oleh LLDIKTI Kalimantan, Sulawesi, Bali – NTB, dan Papua – Papua Barat. Perguruan tinggi yang jauh dari kantor LLDIKTI harus menunggu lebih lama jika mengajukan permohonan bantuan. Tidak jarang proses juga menjadi lebih lama karena sulitnya akses ke perguruan tinggi yang memerlukan pendampingan dan/atau verifikasi langsung.

Perbedaan kualitas operator di level perguruan tinggi juga turut menjadi persoalan. Persoalan seperti ini dialami oleh LLDIKTI IX Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat. Kurangnya kualitas operator mengakibatkan layanan harus ditempuh dengan proses yang lebih lama dari yang dijadwalkan. Sementara itu, persoalan di LLDIKTI II Sumatera Selatan, Bengkulu, Lampung, dan Bangka Belitung antara lain terkait kekurangpahaman PTS mengenai aturan yang ada.

Hadirnya pandemi Covid-19 menjadi angin segar dalam menjalankan program LLDIKTI. Pembatasan ruang diskusi dan mobilisasi memaksa kegiatan harus dilaksanakan secara daring. Pelaksanaan kegiatan secara daring mempermudah LLDIKTI untuk menjangkau perguruan tinggi meski dipisahkan oleh kondisi geografis.

Adanya pandemi Covid-19 juga menyebabkan LLDIKTI mampu membina lebih banyak perguruan tinggi. LLDIKTI tidak berhenti melakukan inisiasi dan inovasi agar tugas yang ada dapat maksimal dijalankan (Tabel 3.4).

Tabel 3.4 Bentuk inisiasi dan inovasi yang dikembangkan oleh LLDIKTI dalam konteks optimalisasi pelaksanaan kebijakan

LLDIKTI	Inisiasi dan Inovasi
LLDIKTI VII Jawa Timur	Menyelenggarakan kegiatan Anugerah Kampus Unggul (AKU)
LLDIKTI XI Kalimantan	Meluncurkan program berbasis web untuk mempermudah komunikasi (SINGKRON, Sibeken, Aplikasi Aksi Berkah)
LLDIKTI I Sumatera Utara	Melaksanakan bimbingan teknik sesuai kebutuhan
LLDIKTI II Sumatera Selatan, Bengkulu, Lampung, dan Bangka Belitung	Meluncurkan pelayanan berbasis IT
LLDIKTI X Sumatera Barat, Riau, Jambi, dan Kepulauan Riau	Pelaksanaan <i>applied approach</i>
LLDIKTI IX Sulawesi Selatan, Sulawesi Tenggara, dan Sulawesi Barat	Meluncurkan layanan berbasis daring: (1) Sistem Informasi Layanan Terintegrasi (SIPINTER), (2) Sistem Informasi Layanan Jabatan Fungsional (SIJAFUNG)
LLDIKTI XVI Sulawesi Tengah, Sulawesi Utara, dan Gorontalo	Percepatan akreditasi dan peningkatan jabatan fungsional
LLDIKTI VIII Bali, Nusa Tenggara Barat	Membentuk tim angka kredit untuk akreditasi, memberikan reward untuk PTS yang mampu mencetak banyak guru besar, meningkatkan akreditasi, dsb
LLDIKTI XIV Papua, Papua Barat	Melaksanakan bimbingan teknik sesuai kebutuhan

Sumber: isian instrumen evaluasi

Namun tidak dapat dihindari bahwa LLDIKTI juga acap kali dinilai memperlambat proses pengusulan dari perguruan tinggi. Hal ini antara lain banyak dialami oleh PTN di bawah koordinasi LLDIKTI. LLDIKTI dinilai memperpanjang rantai birokrasi dari Kemdikbudristek karena pengusulan PT harus melalui rekomendasi LLDIKTI, sedangkan LLDIKTI sendiri juga disibukkan dengan tugas menjalankan program peningkatan mutu PTS. LLDIKTI yang tidak memiliki kewenangan lebih juga dirasa menghambat proses karena tidak mampu memberikan kepastian kapan proses verifikasi dari pihak pusat selesai.

Bab 4

Efektivitas Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi

A. Efektivitas Kebijakan Penataan Kelembagaan Pendidikan Tinggi di Indonesia

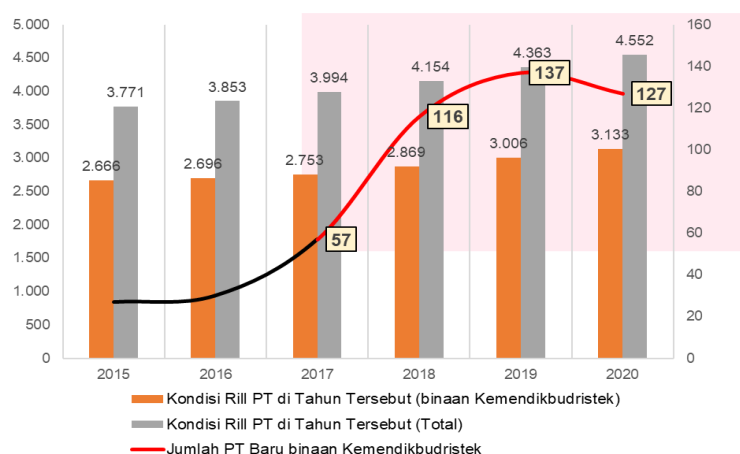
A.1. Perkembangan jumlah PT sebelum dan sesudah kebijakan moratorium

Untuk menganalisis efektivitas pelaksanaan kebijakan penataan kelembagaan pendidikan tinggi, analisis perbandingan pertumbuhan institusi PT pada periode sebelum kebijakan (2015 – 2016) dan saat kebijakan berlangsung (2017 – 2020) perlu dilakukan. Tahun 2017 merupakan awal implementasi kebijakan penyederhanaan perguruan tinggi. Berbagai macam program telah diluncurkan, mulai dari pemberlakuan kebijakan moratorium pendirian PT Akademik (Universitas, Institut, Sekolah Tinggi) hingga penggabungan/penyatuan PT. Kebijakan tersebut diharapkan tidak sekedar menekan jumlah PT, akan tetapi juga dapat meningkatkan kualitas tata kelola dan institusi pendidikan tinggi secara utuh.

Hasil studi evaluasi menunjukkan bahwa selama periode sebelum dan saat kebijakan berlangsung, jumlah perguruan tinggi terus mengalami peningkatan (Gambar 4.1).

Pertumbuhan institusi perguruan tinggi pada periode berlangsungnya kebijakan mencapai 13 persen, yakni dari 3.994 PT pada tahun 2017 menjadi 4.537 pada tahun 2021. Perguruan tinggi yang tercakup tidak saja institusi PT di bawah binaan Kemdikbudristek, tapi juga PTA di bawah binaan Kemenag dan PTK dibawah

Gambar 4.1 Perkembangan Jumlah PT di Indonesia



Sumber: PDDIKTI Maret (2021)

binaan Kementerian/Lembaga lain. Khusus PT di bawah Kemdikbudristek, tren penambahan PT baru terus meningkat dari 2015-2019 dan mulai menurun pada tahun 2019.

Dalam hal implementasi kebijakan penggabungan/penyatuan PTS di bawah pembinaan Kemdikbudristek, selama periode 2015-2020, kebijakan tersebut telah berhasil menggabungkan/ menyatukan 453 PTS menjadi 170 PTS melalui terbitnya Surat Keputusan (SK) dari Kemdikbudristek (Gambar 4.2). Usulan terbanyak didominasi oleh usulan penggabungan dengan total 106 usulan, dibandingkan penyatuan dengan total 73 usulan. Jumlah capaian ini tentu masih jauh dari target Kemdikbudristek yang seharusnya dapat menggabungkan/menyatukan 500-1.000 PTS dalam satu tahun. Untuk mengoptimalkan implementasi kebijakan penggabungan/penyatuan PT, Kemdikbudristek telah mengeluarkan sejumlah insentif yang dapat meningkatkan usulan penggabungan/penyatuan PT.

Penggabungan/penyatuan biasanya didasari oleh keinginan badan penyelenggara perguruan tinggi untuk mewujudkan pengelolaan kelembagaan PTS yang lebih efisien.

Namun, tidak jarang PTS yang menolak dilakukannya penggabungan/penyatuan.

Salah satu penyebabnya adalah perbedaan budaya organisasi dan keengganan untuk melakukan penyesuaian pada kelembagaan perguruan tinggi baru jika proses penggabungan/penyatuan dilakukan.

Sebagai salah satu upaya Kemdikbudrisrek dalam mempercepat program

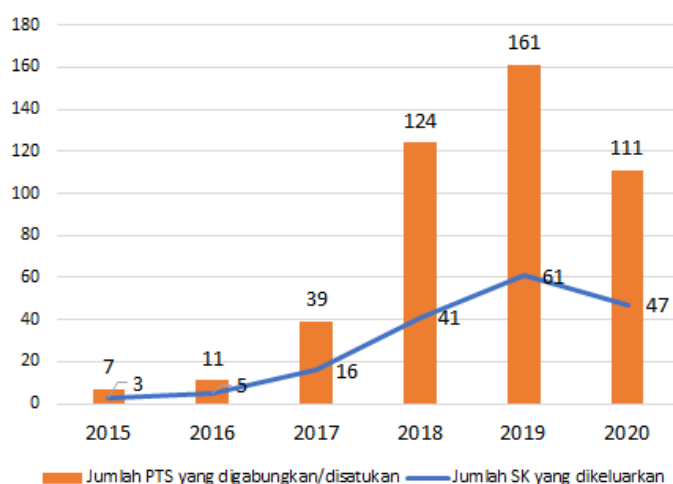
penggabungan/penyatuan PTS, dikeluarkan kebijakan insentif untuk melengkapi instrumen yang sudah ada, yakni berupa insentif pendanaan.

Insentif pendanaan yang mulai berjalan tahun 2021 diharapkan dapat membantu PTS dalam menjalankan proses penggabungan/penyatuan PT. Sebelumnya, Kemdikbudristek fokus untuk memberikan insentif non pendanaan seperti pengecualian syarat program studi, akreditasi, dan lahan. Namun, sejumlah PTS mengaku tidak menerima sebagian besar insentif yang telah dicanangkan oleh Kemdikbudristek. PTS sampel hanya menerima insentif berupa pengecualian untuk pembukaan program studi non-STEM dan kemudahan dalam penyelenggaraan PSDKU.

Tantangan PTS dalam melakukan penggabungan/penyatuan tidak saja terkait pemenuhan syarat. Pengelolaan PTS dan penyesuaian teknis data PTS juga menjadi tantangan tersendiri. Dengan perbedaan budaya organisasi PTS, tidak jarang dibutuhkan waktu yang cukup lama bagi PTS yang mengalami penggabungan/penyatuan untuk mewujudkan tata kelola secara satu kesatuan. Selain itu, migrasi data PDDIKTI juga kerap menjadi tantangan yang dihadapi PTS. Migrasi data PDDIKTI membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga berimplikasi pada persoalan lain yang mempengaruhi proses peningkatan kualitas PTS.

Meskipun program penggabungan/penyatuan PT membawa sejumlah tantangan, namun patut diakui bahwa program ini juga memberikan dampak perubahan bagi pengelolaan perguruan tinggi yang lebih baik. Bergabungnya PTS dalam satu atap memudahkan badan penyelenggara untuk mengalokasikan dana dan sumber daya. Hasil studi evaluasi juga memberi gambaran bahwa program

Gambar 4.2 Perkembangan jumlah PTS hasil kebijakan penggabungan/penyatuan



Sumber: Kelembagaan Dikti, 2021

penggabungan/penyatuan PTS telah mendorong adanya peningkatan jumlah mahasiswa dan hal ini akan berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan PTS.

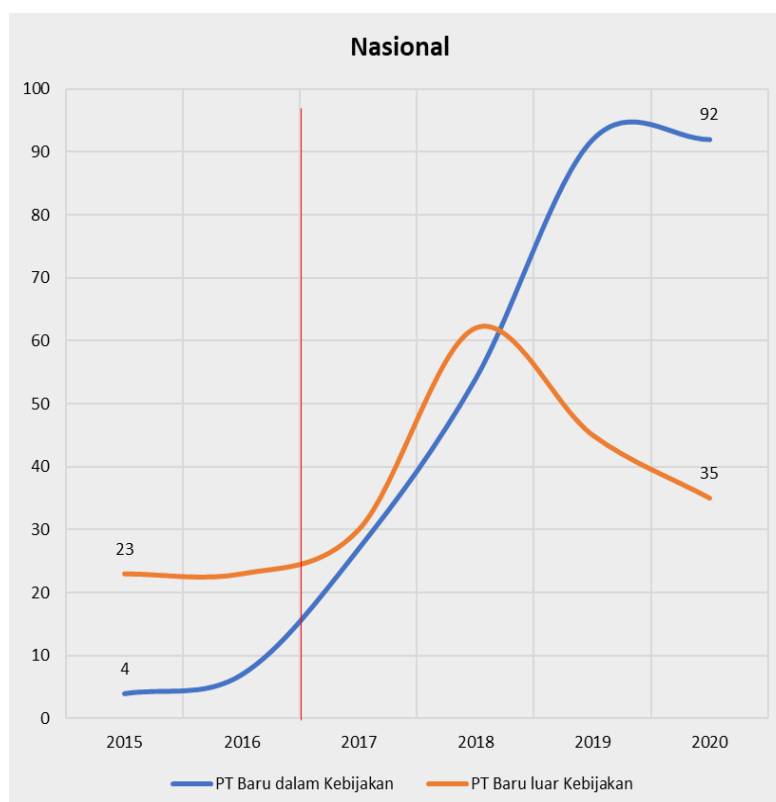
Dalam hal kebijakan moratorium pendirian dan perubahan bentuk PT yang mulai berlaku sejak awal tahun 2017, hasilnya baru nampak pada tahun 2019. Selama tahun 2015 – 2018, peningkatan jumlah PT baru di luar kebijakan mencapai 169,6 persen, yakni dari semula 23 PT pada tahun 2015 menjadi 62 PT pada tahun 2018, kemudian mengalami penurunan sebesar 43,5 persen dari semula 62 PT pada tahun 2018 menjadi 35 PT pada tahun 2020 (Gambar 4.3). Dari gambaran ini dapat dikatakan bahwa pertumbuhan PT baru di luar kebijakan masih terjadi namun pertumbuhannya masih dapat terkendali dan bahkan di bawah rata-rata pertumbuhan PT di dalam kebijakan. Meskipun demikian, jumlah PT baru yang berdiri ini sebagian besar diluar ketentuan moratorium (65% Sekolah Tinggi, Universitas, dan Institut).

Masih berdirinya PT baru di luar kebijakan tidak terlepas dari proses yang tetap dilakukan atas usulan yang masuk sebelum periode kebijakan moratorium berlangsung. Strategi untuk melakukan pengendalian atas pertumbuhan jumlah PT baru perlu dilakukan secara konsisten dengan merujuk pada aturan yang berlaku.

Selain itu, LLDIKTI sebagai pihak fasilitator pertama dalam proses pengusulan pendirian PT baru di tingkat wilayah, harus mampu menyeleksi secara lebih

ketat apakah usulan pendirian PT baru di wilayahnya telah memenuhi prosedur kebijakan yang diterapkan oleh Kemdikbudristek. Penyeleksian yang ketat di tingkat wilayah dapat membantu mengurangi jumlah rekomendasi usulan yang diterbitkan sehingga akan mampu menekan jumlah pendirian PT baru. Sesuai dengan kebijakan yang berlaku, pelaksanaan kebijakan moratorium pendirian PT dan pembukaan prodi dapat dikecualikan untuk wilayah terdepan, terluar, dan tertinggal

Gambar 4.3 Kebijakan pendirian/ perubahan bentuk PT: Perbandingan Jumlah PT Baru Dalam kebijakan dan Luar kebijakan



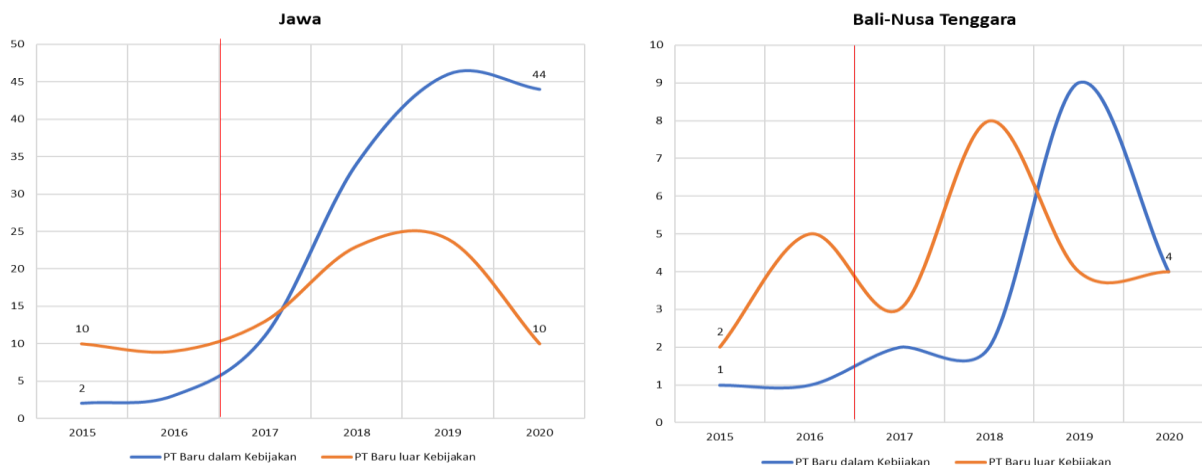
Sumber: PDDIKTI Maret (2021)

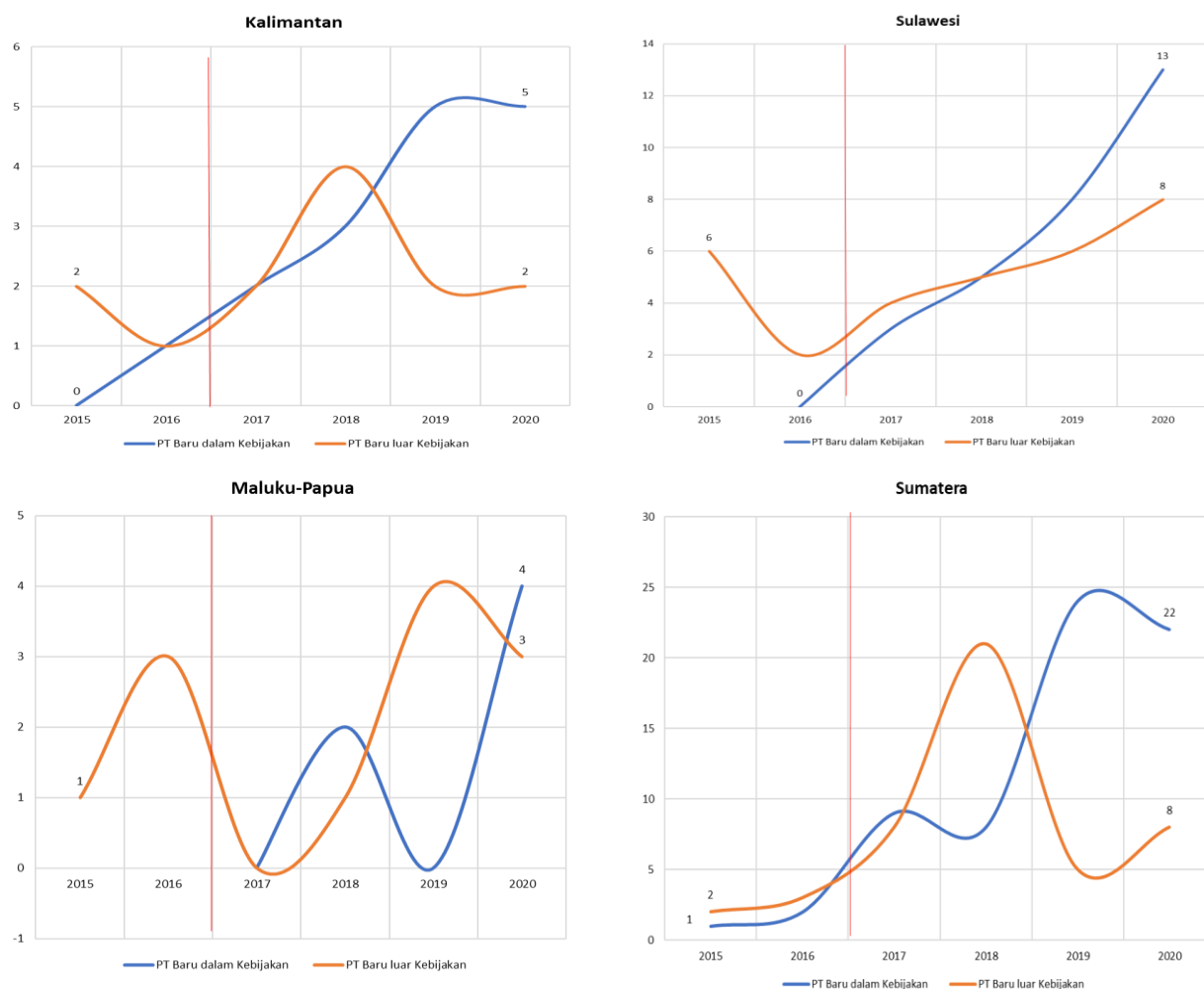
(3T), dan daerah tertentu dengan kondisi dan kebutuhan khusus. Hal ini pun masih perlu dibuktikan dengan informasi dan verifikasi yang akurat.

Dalam implementasinya, LLDIKTI sebagai pihak pemberi izin/rekomendasi dapat memberikan saran atas usulan yang masuk untuk pendirian PT yang tidak terhalang kebijakan moratorium. Jika dihadapkan pada usulan yang tidak dapat disetujui, maka LLDIKTI biasanya memberikan saran agar pendirian PT baru diarahkan pada bentuk PT tertentu yang belum banyak berkembang di wilayah terkait. Misalnya saja, pengalaman yang diungkapkan oleh Institut Teknologi dan Kesehatan Avicenna Kendari. Mereka mengaku bahwa usulan yang semula diajukan adalah terkait perubahan bentuk menjadi Universitas (PT Akademik). Namun, dengan adanya kebijakan moratorium yang tidak mengizinkan pendirian PT Akademik baru ataupun perubahan bentuk menjadi PT Akademik, kemudian memaksa Institut Teknologi dan Kesehatan Avicenna Kendari melakukan perubahan bentuk dari Sekolah Tinggi menjadi Institut Teknologi yang tidak masuk moratorium.

Jika dianalisis lebih jauh, hasil temuan mengungkapkan bahwa jumlah PT baru sebagai hasil pemberlakuan kebijakan tumbuh lebih banyak dibandingkan PT baru di luar kebijakan (Gambar 4.4). Selisih terbesar terjadi di wilayah Jawa dan Sumatera. Hal ini dapat dipahami mengingat sebagian besar perguruan tinggi terkonsentrasi di wilayah Jawa dan Sumatera sehingga upaya pengendalian pendirian PT baru dapat langsung terlihat hasilnya. Berbeda dengan wilayah lain dimana selisih antara PT baru yang berdiri dalam kebijakan dan di luar kebijakan tidak begitu jauh.

Gambar 4.4 Perbandingan Jumlah PT Baru Dalam dan Luar Kebijakan menurut Wilayah





Sumber: PDDIKTI Maret 2021

Pengakuan bahwa usulan ditolak oleh LLDIKTI jika tidak sejalan dengan kebijakan moratorium pendirian PT Akademik dan perubahan bentuk PT, nampak tidak searah dengan temuan yang ada. Pendirian PT baru di luar kebijakan terjadi di seluruh wilayah Indonesia dengan jumlah terbesar ada di wilayah Jawa, disusul wilayah Sumatera. Meskipun demikian, temuan yang ada sekaligus menunjukkan perkembangan yang baik mengingat pertumbuhan PT baru dalam kebijakan meningkat sejak diberlakukannya kebijakan penyederhanaan PT pada tahun 2017. Tren tersebut harusnya menjadi pertanda bahwa kebijakan diterima dengan baik oleh perguruan tinggi di seluruh Indonesia meskipun implementasinya masih perlu diperkuat karena masih ada PT baru yang berdiri di luar kebijakan moratorium.

Studi evaluasi ini juga menemukan bahwa terdapat sekitar enam perguruan tinggi sampel yang berubah bentuk menjadi Universitas selama tahun 2017 hingga 2021 dilandasi oleh animo masyarakat dan kebutuhan industri wilayah setempat. Perguruan tinggi tersebut sebagai berikut: (1) Universitas Muhammadiyah Banjarmasin, (2) Universitas Muhammadiyah Berau, (3) Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur, (4) Universitas Muhammadiyah Bulukumba, (5) Universitas Amal

Ilmiah Yapis Wamena, dan (6) Universitas Pendidikan Muhammadiyah Sorong. Usulan paling banyak yang diterima oleh LLDIKTI X wilayah Sumatera Barat, Riau, Jambi, dan Kepulauan Riau juga merupakan pendirian PTS Akademik Universitas. Perlu ada penyelarasan kebijakan jika pemerintah ingin menekan jumlah PT. Kebijakan harus diberlakukan pada pendirian PT negeri maupun swasta yang berbasis keagamaan maupun umum agar hasil yang diperoleh tidak tumpang tindih.

Dalam proses implementasi kebijakan, terdapat sejumlah tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi yang mengalami perubahan bentuk PT, baik menjadi Politeknik, Institut, maupun Universitas. Tantangan yang dialami oleh 6 dari 9 sampel perguruan tinggi yang melakukan perubahan bentuk adalah terkait sulitnya memenuhi syarat minimum jumlah dosen dan linieritas keilmuan dosen dengan prodi yang ada. Tantangan ini umumnya dialami oleh perguruan tinggi di wilayah Kalimantan seperti Politeknik 'Aisyiyah Pontianak, Universitas Muhammadiyah Berau, dan Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur. Tantangan yang dialami oleh beberapa perguruan tinggi di Kalimantan tersebut sejalan dengan gambaran temuan kondisi dosen di Kalimantan. Cukup banyak dosen yang enggan kembali mengajar setelah mereka menyelesaikan pendidikan lanjut. Akibatnya, jumlah dosen yang ada terbatas dan mereka terpaksa mengampu mata kuliah di luar kualifikasi pendidikan dan keahliannya.

Kondisi tersebut perlu diantisipasi lebih jauh oleh pemerintah. Pemerintah perlu memastikan jumlah dosen yang linier dapat dipenuhi di seluruh Indonesia dengan meluncurkan berbagai insentif agar dosen dapat melakukan proses belajar mengajar dengan baik, di mana pun lokasi penempatannya.

A.2. Perkembangan jumlah prodi sebelum dan sesudah kebijakan moratorium

Upaya penataan kelembagaan tidak hanya dilakukan melalui penyederhanaan jumlah PT, namun juga melalui upaya penataan jumlah program studi (prodi) yang sejalan dengan arah pembangunan nasional ke depan. Jumlah prodi yang berkembang masif di Indonesia namun tidak sesuai dengan kebutuhan yang ada, mendorong pemerintah mengeluarkan kebijakan moratorium pembukaan prodi non-STEM yang jumlahnya jauh lebih banyak dibandingkan prodi STEM.

Kebijakan yang dicanangkan dalam upaya penataan prodi telah menunjukkan hasil yang cukup baik setelah empat tahun berjalan. Hasil pemetaan data PDDIKTI memperlihatkan bahwa jumlah prodi STEM secara bertahap mengalami peningkatan dan sudah melebihi prodi non-STEM (Gambar 4.5). Meskipun demikian, kebijakan tersebut nampaknya belum berhasil menekan pertumbuhan prodi non-STEM yang masih tumbuh sekitar 52 persen, yakni dari 7.452 prodi non-STEM pada tahun 2013 menjadi 11.392 prodi non-STEM pada tahun 2021. Banyak perguruan

tinggi di Indonesia, baik PTN maupun PTS, yang masih mengusulkan pembukaan prodi baru karena adanya animo masyarakat, perkembangan industri, dan rencana strategis institusi.

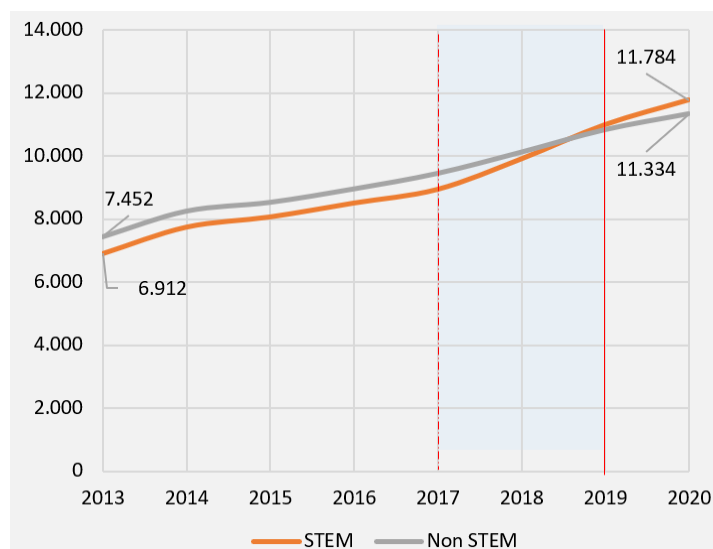
Latar belakang paling umum pada perguruan tinggi yang mengusulkan pembukaan prodi baru adalah sebagai berikut: (1) besarnya animo masyarakat, (2) kebutuhan pasar kerja, (3) pengembangan keilmuan

perguruan tinggi, dan (4) insentif dari kebijakan penggabungan/penyatuan dan perubahan bentuk PT. Perguruan tinggi harusnya tidak hanya mengacu pada arah ketertarikan masyarakat ketika mengusulkan prodi baru. Pengusulan prodi baru tanpa menjawab kebutuhan pasar kerja hanya akan menambah jumlah pengangguran di Indonesia. Selain itu, kebermanfaatan lulusan dari prodi yang tidak sesuai kebutuhan pasar kerja juga hanya akan menambah proporsi lulusan yang bekerja di luar jurusannya bahkan kompetensinya.

Temuan evaluasi memberi gambaran bahwa usulan pembukaan prodi baru yang banyak disetujui adalah usulan lama yang sudah disampaikan sejak kebijakan moratorium pembukaan prodi baru non-STEM belum diterapkan. Usulan tersebut harusnya dapat ditinjau kembali atau ditolak jika memang tidak sejalan dengan tujuan pemberlakuan moratorium. LLDIKTI mengaku telah memberikan himbauan dan arahan kepada perguruan tinggi yang mengajukan usulan pembukaan prodi baru yang dimoratorium. Namun, pembukaan prodi non-STEM tetap saja masih terjadi selama masa moratorium berlangsung, bahkan pembukaan prodi baru ini merupakan usulan yang paling sering diajukan di seluruh wilayah sampel studi evaluasi.

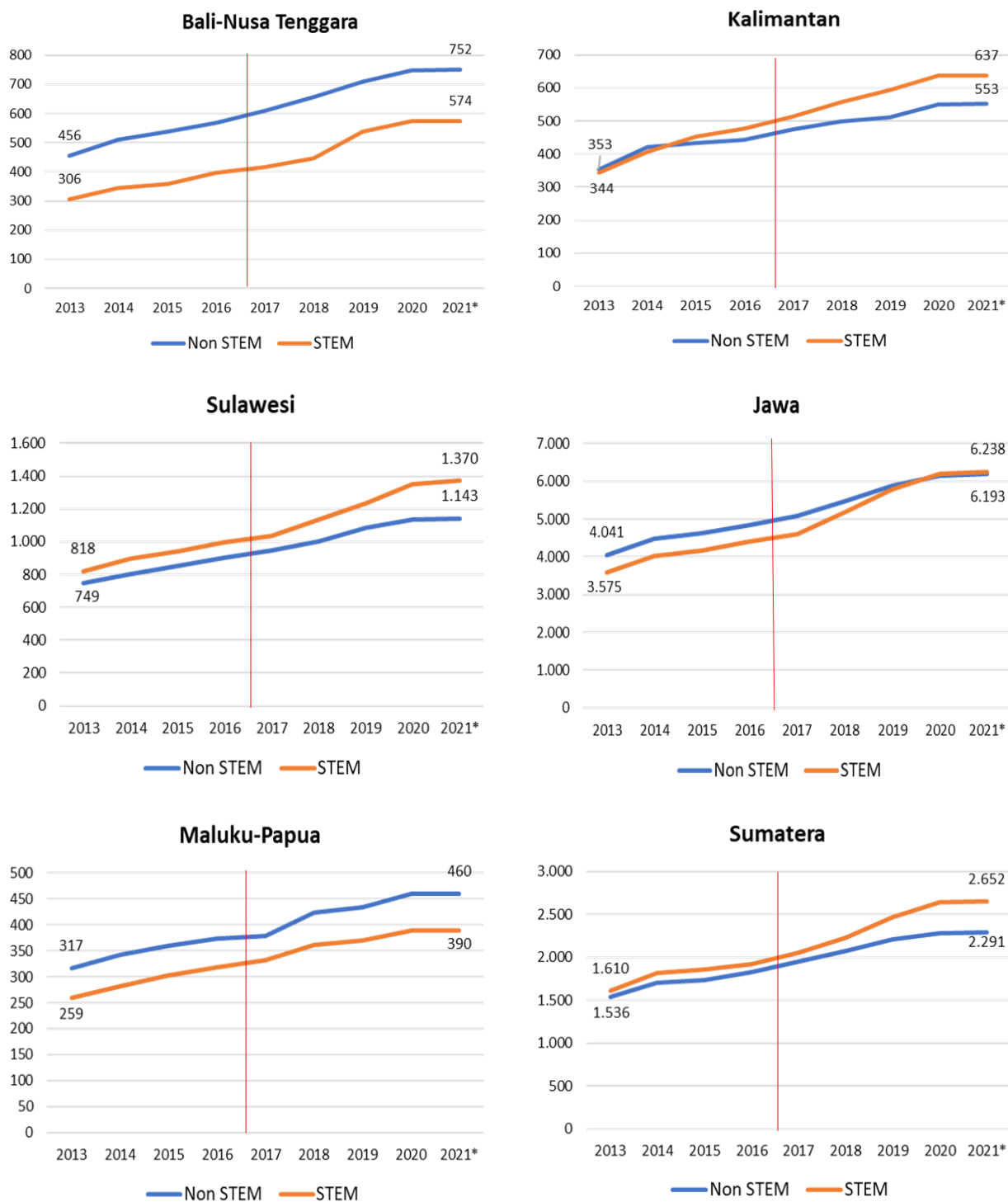
Di tingkat wilayah, LLDIKTI memiliki peran penting dalam melakukan penilaian awal atas usulan perguruan tinggi dan pemberi rekomendasi lebih lanjut. Pemberian arahan yang tegas mengenai larangan pembukaan prodi yang dimoratorium diharapkan dapat mendukung optimalisasi implementasi kebijakan moratorium. Namun, lemahnya ketegasan dari LLDIKTI secara tidak langsung dapat mempengaruhi jumlah usulan pembukaan prodi baru di masing-masing wilayah.

Gambar 4.5 Perbandingan jumlah prodi STEM dan non-STEM di Indonesia



Sumber: PDDIKTI Maret (2021)

Gambar 4.6 Perbandingan jumlah prodi STEM dan non-STEM menurut wilayah



Sumber: PDDIKTI Maret 2021

Berdasarkan data pemetaan selama 2013-2021, nampak bahwa pertumbuhan prodi non-STEM diatas prodi STEM terutama terjadi di wilayah Bali-Nusa Tenggara dan Maluku-Papua (Gambar 4.6). Jika dikaitkan dengan potensi sektor unggulan wilayah, hanya Bali yang tercatat sudah sejalan dalam pengembangan prodi

non-STEMnya yakni untuk mendukung sektor unggulan pariwisata khususnya dalam hal akomodasi dan makanan-minuman. Pada wilayah Maluku dan Papua, pengembangan prodi yang didominasi oleh bidang non-STEM belum sepenuhnya menjawab potensi sektor unggulan wilayah setempat di bidang pertanian, perkebunan, dan pertambangan. Pertumbuhan jumlah prodi non-STEM yang cukup pesat saat ini umumnya dilandasi oleh adanya animo masyarakat dan penyediaan tenaga administrasi bagi industri. Dalam jangka menengah, perguruan tinggi setidaknya harus memiliki strategi kebijakan untuk menata perkembangan prodinya agar dapat menjawab dan sejalan dengan kebutuhan dan tantangan penyediaan SDM berkualitas di masa depan.

Meskipun jumlah prodi STEM mengalami tren peningkatan sejak kebijakan moratorium diberlakukan pada awal tahun 2017, namun pada sisi yang lain, pertumbuhan jumlah prodi non-STEM juga terus meningkat. Penilaian dan pemberian ijin rekomendasi atas usulan pendirian prodi non-STEM harus dilakukan secara ketat dan persetujuan hanya perlu dilakukan jika terdapat kebutuhan mendesak khususnya pada wilayah 3T sebagaimana prasyarat yang berlaku. Selain itu, perlu ada sinergi antara PT di bawah Kemdikbudristek dan PT di bawah Kemenag mengingat beberapa PT mengaku terganggu dengan perizinan yang mudah didapatkan oleh PT Agama dalam hal pembukaan prodi baru. Situasi tumpang tindih tersebut secara tidak langsung dapat mempengaruhi keefektifan kebijakan moratorium untuk peningkatan tata kelola dan kualitas perguruan tinggi.

Dalam hal pembukaan prodi baru, perguruan tinggi mengaku menghadapi kesulitan terkait pemenuhan jumlah minimum dosen dengan bidang keilmuan yang linier dengan prodi yang akan dibuka. Tantangan tersebut juga dihadapi perguruan tinggi dalam proses pengajuan perubahan bentuk PT, dan penggabungan/penyatuan PTS hingga pembukaan prodi baru. Selain itu, perguruan tinggi negeri mengalami tantangan yang cukup berbeda dengan perguruan tinggi swasta, yaitu berupa lamanya proses pemberian izin oleh LLDIKTI. LLDIKTI kemudian kerap dipandang sebagai lembaga yang memperpanjang rantai birokrasi bagi PTN.

B. Penyesuaian Kelembagaan dan Peningkatan Kualitas Perguruan Tinggi

B.1. Analisis Perbandingan Kualitas PT dan Prodi Sebelum dan Sesudah Kebijakan Berlangsung

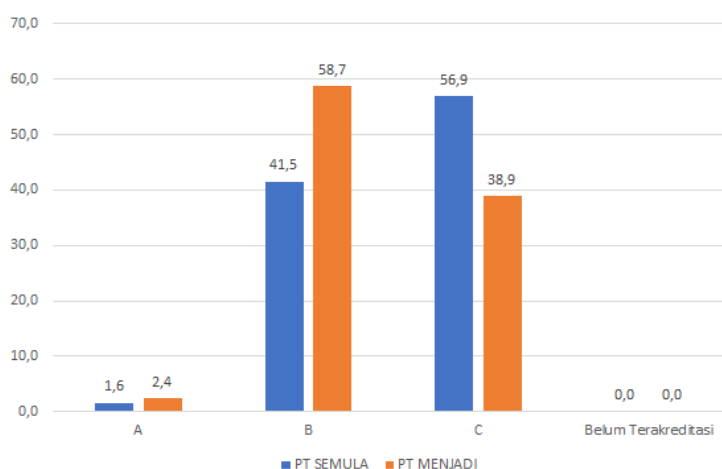
Untuk melihat efektivitas kebijakan penataan kelembagaan pendidikan tinggi, analisis perbandingan kualitas PT dan prodi sebelum dan sesudah kebijakan berlangsung juga perlu dilakukan.

Analisis kualitas perguruan tinggi melalui ukuran akreditasi pada perguruan tinggi yang mengalami penyesuaian kelembagaan, baik penggabungan/penyatuan PTS dan perubahan bentuk PT, menunjukkan adanya peningkatan kualitas PT (Gambar 4.7).

Proporsi PT yang terakreditasi B mengalami peningkatan dari posisi sebelumnya 41,5 persen menjadi 58,7 persen setelah PT mengalami penyesuaian kelembagaan, baik menyatu/bergabung/berubah bentuk. Kondisi ini sekaligus memperlihatkan adanya penurunan jumlah PT terakreditasi C dari 56,9 persen pada saat PT belum mengalami penyesuaian

kelembagaan menjadi 38,9 persen setelah PT melakukan penyesuaian kelembagaan. Pada sisi yang lain, PT yang terakreditasi A pun meningkat meskipun hanya sebesar 0,8 persen.

Gambar 4.7 Perubahan Kualitas PT (%)



*) data hanya tersedia untuk 188 PT (31%) dari total 606 PT yang mengalami penggabungan/penyatuan dan perubahan bentuk PT

Sumber: Direktorat Kelembagaan, Ditjen Dikti & BAN PT (2021)

Gambaran ini menunjukkan bahwa penataan kelembagaan PT secara bertahap telah berkontribusi pada perbaikan kualitas PT. Walaupun perlu diakui bahwa optimalisasi penyelenggaraan kebijakan penataan kelembagaan pendidikan tinggi masih perlu ditingkatkan oleh Kemdikbudristek. Fakta saat ini menunjukkan bahwa PT yang mengalami penyesuaian kelembagaan umumnya tidak berasal dari PT dengan status belum terakreditasi. Padahal kondisi ril di lapangan menunjukkan masih besarnya jumlah PT belum terakreditasi yang masuk dalam kelompok PT kecil dan tidak sehat sehingga potensial menjadi sasaran program penggabungan/penyatuan.

Beberapa PT sampel dalam studi evaluasi ini menyatakan bahwa peningkatan kualitas perguruan tinggi pasca penyesuaian kelembagaan bisa terjadi dengan adanya perubahan tata kelola yang lebih baik. Pengelolaan PTS hasil penggabungan/penyatuan dirasakan menjadi lebih efektif, khususnya dalam upaya peningkatan mutu. Kondisi tersebut antara lain dialami oleh Politeknik Kaltara Kota Tarakan, Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur, Universitas Mulia Kota Balikpapan, Institut Teknologi dan Bisnis Indonesia, Universitas Dehasen Bengkulu, Universitas Harapan Medan, Universitas Pahlawan Tuanku Tambusai, Universitas Teknokrat Indonesia. Sementara pada PTS lainnya, perubahan pada tata kelola perguruan tinggi belum terlalu dirasakan karena masih dalam proses adaptasi.

Setelah Surat Keputusan penggabungan/penyatuan PTS diterbitkan, umumnya PTS melakukan restrukturisasi organisasi. Restrukturisasi tersebut dibutuhkan untuk penyelarasan dari kondisi sebelumnya yang dikelola oleh pemimpin PTS yang berbeda. Restrukturisasi organisasi inilah yang kemudian menjadi awal mula perbaikan tata kelola perguruan tinggi, sekaligus menjadi salah satu tantangan dalam proses penyatuan budaya organisasi antar PTS yang mengalami penyatuan/penggabungan. Tantangan utama yang dihadapi antara lain berkenaan dengan adaptasi budaya organisasi yang berbeda dan membangun pemahaman yang sama antar pimpinan PTS. Perbedaan budaya organisasi yang tidak segera diatasi dapat menyebabkan berbagai masalah bagi penyelenggaraan perguruan tinggi ke depan.

Perubahan tata Kelola yang serupa juga dialami oleh perguruan tinggi yang mengalami perubahan bentuk. PT hasil perubahan bentuk merasa memiliki kepercayaan diri yang lebih baik untuk mengembangkan kualitasnya. Perubahan bentuk menjadi PT yang lebih besar seperti dari Akademi ke Politeknik atau Institut ke Universitas telah memberikan peluang peningkatan kemampuan diri dalam mengelola kelembagaan PT melalui Statuta atau Renstra yang baru.

Pada sisi yang lain, perubahan bentuk PT juga membawa sejumlah tantangan bagi PT terkait. Perubahan bentuk menjadi PT yang lebih besar sekaligus menuntut perlunya penyediaan program studi yang lebih banyak, peningkatan jumlah mahasiswa, dan peningkatan kinerja penelitian dan publikasi yang lebih baik dari sisi kuantitas dan kualitas. Tidak sedikit PT hasil perubahan bentuk yang membutuhkan waktu cukup lama dalam penyesuaian tata kelolanya agar kualitas kelembagaan tetap atau bahkan lebih baik dari sebelumnya.

C. Upaya Optimalisasi Penyelenggaraan Kebijakan ke depan

Penggabungan dan/atau Penyatuan PTS

Penyelenggaraan program penggabungan dan/atau penyatuan PTS yang belum terlalu optimal, membutuhkan upaya lebih besar untuk optimalisasi ke depan. LLDIKTI VII Wilayah Jawa Timur mengusulkan perlunya kebijakan tegas dari pemerintah dalam rangka peningkatan jumlah penggabungan/penyatuan PTS. Usulan tersebut didasari oleh kondisi masih banyaknya PTS yang enggan melakukan proses penggabungan/penyatuan jika tidak terdesak dan wajib dilakukan. PTS merasa bahwa penggabungan/penyatuan hanya akan menambah pekerjaan baru sepanjang prosesnya, dari awal pengusulan hingga proses dinyatakan selesai.

Disamping itu, diperlukan juga upaya pemberian informasi yang lengkap terkait tahapan yang harus dilalui oleh PTS dalam proses penggabungan/penyatuan. Beberapa PT sampel dalam studi evaluasi mengaku tidak mengetahui perlunya reakreditasi dalam proses penggabungan/penyatuan jika masa berlaku akreditasi

hampir berakhir. Hal tersebut menyebabkan PTS terpaksa menempuh dua proses yang berbeda yaitu proses penggabungan/penyatuan dan proses reakreditasi.

Insentif yang telah dicanangkan oleh pemerintah juga perlu diterapkan dengan baik pada PTS yang melakukan penggabungan/penyatuan. Tidak seluruh PT sampel studi evaluasi merasakan insentif sebagaimana tercantum pada Kepdirjen Dikti Nomor 63/E/KPT/2020 tentang Persyaratan dan Prosedur Perubahan Perguruan Tinggi Swasta Penyelenggara Pendidikan Akademik. PTS mengaku hanya menerima kemudahan dalam menjalankan setiap tahapan penggabungan/penyatuan, namun insentif yang seharusnya dapat mempercepat proses dan meningkatkan motivasi PTS dalam program penggabungan/penyatuan tidak dirasakan.

Pembukaan Prodi Baru

Sesuai arah pembangunan nasional dan tren kebutuhan SDM ke depan, diperlukan pengembangan program studi di bidang STEM. Namun demikian, pemberlakuan kebijakan moratorium prodi non-STEM ini belum seluruhnya dapat dipahami dan bahkan diakui terlalu kaku dalam penerapannya. Seperti yang dialami oleh Universitas Negeri Surabaya yang mengaku kesulitan mengusulkan prodi yang berbasis ilmu keolahragaan karena terhalang pemberlakuan moratorium prodi non-STEM. Selain itu, pembukaan prodi yang harusnya dapat menunjang kebutuhan di wilayah tertentu juga mengalami kendala karena harus bertentangan dengan kebijakan moratorium yang ada.

Sehubungan dengan hal tersebut, moratorium pembukaan prodi baru diusulkan agar memperhatikan aspek-aspek tertentu, seperti halnya kebutuhan wilayah dan nomenklatur prodi yang diusulkan. Sistem pengusulan pembukaan prodi baru ke depan diharapkan dapat dilengkapi dengan tahapan audiensi agar perguruan tinggi memiliki kesempatan untuk memperjelas landasan atau urgensi usulan yang disampaikan.

Pembinaan PTS

Mutu perguruan tinggi swasta ikut berperan penting dalam menghasilkan lulusan yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Menristekdikti Nomor 19 Tahun 2015 tentang Program Pembinaan Perguruan Tinggi Swasta untuk mendorong peningkatan mutu pembelajaran dan relevansi perguruan tinggi swasta. Pembinaan tersebut diselenggarakan oleh Lembaga Koordinasi Perguruan Tinggi Swasta (Kopertis) atau yang saat ini lebih dikenal dengan sebutan LLDIKTI.

Pembinaan LLDIKTI terhadap PTS cukup bervariasi, bentuknya dapat berupa bimbingan teknis untuk peningkatan pengelolaan kelembagaan PT seperti penyusunan statuta PT, dan pelatihan dosen untuk peningkatan kualitas SDM. Tidak berhenti disitu, sebagian LLDIKTI juga melakukan inisiasi dan inovasi

pembinaan PTS seperti peluncuran layanan berbasis daring, pemberian sistem *reward* untuk PTS berkinerja baik, pendampingan tim untuk percepatan akreditasi, dan lainnya. Misalnya saja LLDIKTI II, IX, dan XI yang meluncurkan pelayanan berbasis daring untuk mendukung pembinaan PTS di wilayahnya yang tersebar di beberapa provinsi. Pelayanan daring tersebut dirasakan efektif untuk memetakan masalah yang dihadapi oleh PTS. PTS diberikan kesempatan untuk menuangkan aspirasi dan masalah yang dihadapi pada web yang tersedia dan LLDIKTI akan menelaah mana PTS yang memerlukan bimbingan langsung sesuai dengan tingkat urgensi masalah yang dihadapi. Selain dirasakan lebih efektif, inovasi tersebut juga memudahkan LLDIKTI untuk mengatur prioritas kunjungan yang akan dilakukan dengan menyesuaikan anggaran yang ada. Inovasi tersebut dapat menjadi praktik baik yang bisa diadopsi oleh seluruh LLDIKTI agar tata kelola PTS binaannya menjadi lebih efisien dan efektif.

LLDIKTI dalam program pembinaannya juga memberikan bimbingan bagi PTS dalam hal penyusunan proposal untuk mengakses berbagai bantuan. Dalam prosesnya, LLDIKTI diharapkan tidak hanya membantu terkait sosialisasi proses pengajuan proposal tapi juga memberikan pendampingan dan pelatihan penyusunan proposal yang sesuai dengan syarat yang telah diatur oleh penyelenggara bantuan.

Pembinaan PTS yang diselenggarakan oleh LLDIKTI, diakui sejumlah PT sampel memberikan nilai tambah yang cukup baik. Diantaranya dalam meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga pendidik (*tendik*), keterampilan manajerial dan tata kelola *stakeholders* PT, pemahaman terkait proses yang harus dilalui ketika melakukan pengusulan, dan membantu PT terkait dalam membuat proses usulan. Misalnya saja Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya, Universitas Muhammadiyah Banjarmasin, Institut Informasi Teknologi dan Bisnis, dan Universitas Mahasaraswati yang mengalami peningkatan kompetensi dosen dan *tendik* dengan akselerasi jabatan fungsional dosen melalui pembinaan LLDIKTI di wilayahnya. Selain itu, beberapa PT juga mengalami peningkatan kualitas akademik seperti yang dirasakan oleh Universitas Dehasen Bengkulu yang kemudian membentuk tim audit mutu internal (AMI) dan Universitas Teknokrat Indonesia yang mengalami penguatan kurikulum dan peningkatan produktivitas Tri Dharma perguruan tinggi.

Dalam implementasi program pembinaan PTS, diakui pula adanya hal-hal yang belum optimal. Kuota pembinaan yang sedikit, bentuk pembinaan yang tidak begitu variatif, dan lainnya ikut menghambat keefektifan pembinaan yang dilakukan oleh LLDIKTI. Mayoritas perguruan tinggi pun mengusulkan agar kuota pembinaan dapat diperbanyak. Usul tersebut didasari oleh keterbatasan kuota pembinaan sehingga belum menyentuh secara menyeluruh PTS di masing-masing wilayah pembinaan. Program pembinaan sebaiknya juga tidak diberikan sama rata bagi seluruh PTS dengan kondisi permasalahan yang beragam.

Bab 5

Kesimpulan dan

Rekomendasi

Kebijakan penataan kelembagaan pendidikan tinggi yang dicanangkan oleh pemerintah telah menunjukkan hasilnya meskipun masih diperlukan upaya dan perhatian khusus dalam meningkatkan optimalisasi pelaksanaan kebijakan yang lebih baik.

Penggabungan/penyatuan PTS

Selama periode 2015 – 2020, kebijakan penggabungan/penyatuan PTS yang ditujukan untuk menyederhanakan jumlah PTS telah berhasil menggabungkan/menyatukan 453 PTS menjadi 170 PTS. Jumlah tersebut masih jauh dari target Kemdikbudristek yang ingin melakukan penggabungan/penyatuan bagi 500 – 1.000 PTS per tahun. Untuk mendorong hal tersebut, Kemdikbudristek telah mengeluarkan berbagai insentif. Namun, belum semua perguruan tinggi swasta terkait, menerima insentif tersebut. Ada pula PTS yang terkendala dalam pemenuhan syarat luasan lahan dan pemenuhan jumlah dosen dan linieritas keilmuan dosen dengan prodi yang ada.

Disamping itu, dilihat dari latar belakangnya, sebagian besar PTS yang melakukan penggabungan/penyatuan didorong oleh kesadaran badan penyelenggara dan PTS sendiri. Jika latar belakang tersebut tidak diiringi dengan langkah tegas Kemdikbudristek, maka program penggabungan/penyatuan tidak akan memberikan hasil yang signifikan.

Pendirian/Perubahan bentuk PT

Kebijakan moratorium pendirian PT dan perubahan bentuk PT menjadi PT Akademik yang berlaku awal 2017, baru menunjukkan hasilnya tahun 2019. Selama 2015 – 2018, peningkatan jumlah PT baru diluar kebijakan mencapai 169 persen dari 23 PT (2015) menjadi 62 PT (2018), kemudian mengalami penurunan 43,5 persen dari semula 62 PT (2018) menjadi 35 PT (2020).

Pertumbuhan PT baru di luar kebijakan masih terjadi. Meskipun pertumbuhannya masih terkendali, namun jumlah PT yang berdiri sebagian besar diluar ketentuan moratorium, yakni sekitar 65 persen merupakan Sekolah Tinggi, Universitas, dan Institut.

Selain itu, perubahan bentuk PT menjadi PT Akademik masih ditemukan di berbagai wilayah. Temuan studi evaluasi menunjukkan bahwa perubahan bentuk PT menjadi PT Akademik selama kebijakan moratorium berlangsung dilatarbelakangi oleh belum adanya PT bentuk tertentu di wilayah terkait. Latar belakang tersebut menjadi pertimbangan LLDIKTI dalam memberikan ijin rekomendasi. Sementara itu, hambatan utama yang dihadapi PT dalam melakukan perubahan bentuk adalah pemenuhan kualifikasi dosen linier dan pemenuhan kurikulum yang menunjang pembukaan prodi pada PT hasil perubahan.

Pembukaan prodi baru

Kebijakan moratorium pembukaan prodi non-STEM yang diselenggarakan sejak tahun 2017 mulai memperlihatkan hasilnya pada tahun 2019, dimana jumlah prodi STEM sudah melebihi prodi non-STEM. Namun demikian, kebijakan tersebut belum mampu menekan pertumbuhan prodi non-STEM yang masih tumbuh sekitar 52 persen dari 7.452 (2013) menjadi 11.392 prodi (2021). Pertumbuhan prodi non-STEM

yang melebihi prodi STEM terutama terjadi di wilayah Bali, Nusa Tenggara dan Maluku-Papua. Di Indonesia timur, hanya provinsi Bali dengan pengembangan prodi non-STEM sudah sejalan dengan potensi sektor unggulan wilayah (akomodasi, makanan dan minuman).

Pembukaan prodi baru, baik STEM maupun non-STEM umumnya dilatarbelakangi oleh animo masyarakat dan kebutuhan pasar kerja. Selain itu, pembukaan prodi baru juga muncul sebagai bentuk insentif kebijakan penggabungan/penyatuan PTS.

Hambatan utama yang dihadapi oleh PT dalam pembukaan prodi baru adalah terkait sulitnya memenuhi kualifikasi dosen linier. Selain itu, PT pengusul juga mengalami kesulitan dalam memenuhi kurikulum untuk menunjang pembelajaran prodi baru dan menemukan keunikan prodi yang menjadi salah satu syarat pengusulan.

Pembinaan PTS

Pembinaan LLDIKTI terhadap PTS cukup bervariasi, sebagian LLDIKTI melakukan inisiasi dan inovasi dalam pembinaan PTS. Misalnya saja, meluncurkan layanan berbasis daring, memberikan sistem *reward* untuk PTS berkinerja baik, dan melakukan pendampingan tim untuk percepatan akreditasi.

Dalam implementasinya, terdapat sejumlah hambatan yang dihadapi LLDIKTI. Diantaranya terkait kualitas SDM operator yang belum optimal, jauhnya jarak antara kantor LLDIKTI dengan sebaran PT binaan (Kalimantan, Sulawesi, Bali-NTB, Papua-Papua Barat, dan Sumatera), dan pendanaan yang seragam tanpa mempertimbangkan kondisi geografis/luasnya PT binaan.

Sejauh ini, peran LLDIKTI dipandang memperpanjang rantai birokrasi dari pusat. Namun, pada sisi yang lain, kewenangan yang terbatas juga dirasakan menghambat proses tata Kelola perguruan tinggi di wilayah binaan masing-masing LLDIKTI.

PTS mengaku bahwa kegiatan yang dilakukan oleh LLDIKTI memberikan manfaat dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi. Namun, tidak dapat dipungkiri bahwa peningkatan kualitas pembinaan diperlukan agar kegiatan terkait dapat menjawab permasalahan yang dialami oleh PTS. Masih cukup banyak PTS yang mengaku kesulitan mengakses berbagai macam bantuan karena kurangnya kemampuan dalam penyusunan proposal usulan.

Dalam rangka meningkatkan optimalisasi kebijakan penataan kelembagaan pendidikan tinggi ke depan, berikut ini disampaikan beberapa rekomendasi kebijakan yang dapat dilakukan.

- Kemdikbudristek perlu **mempertegas implementasi** kebijakan penataan kelembagaan pendidikan tinggi melalui pengendalian proses usulan lebih lanjut yang masuk sebelum periode kebijakan berlangsung. Diperlukan juga sinkronisasi dengan kebijakan RPP PTKL yang saat ini masih berproses.
- Dengan masih banyaknya PT terkategori “kecil dan tidak sehat” (44% PT (1.098) dengan mahasiswa <2.000 dan belum terakreditasi), Kemdikbudristek perlu **menyusun strategi afirmatif** melalui pemberian insentif pada program penggabungan/penyatuan yang lebih optimal.

- Kemdikbudristek perlu **mendefinisikan secara jelas dan tegas** terkait pengecualian implementasi kebijakan moratorium di wilayah tertentu dengan kondisi dan kebutuhan khusus.
- Kemdikbudristek perlu melakukan **evaluasi dan pembinaan** terhadap kinerja LLDIKTI secara merata. Secara kelembagaan, Kemdikbudristek perlu meninjau ulang terkait efisiensi fungsi dan peran LLDIKTI ke depan.
- Kemdikbudristek perlu **memastikan peran dan fungsi LLDIKTI** dalam pengembangan pemetaan mutu PT secara optimal. Pemetaan mutu PT harus dimanfaatkan sebagai instrumen yang efektif dalam penyusunan intervensi kebijakan di masing-masing wilayah.
- Kemdikbudristek perlu menghidupkan kembali dan memperkuat program **PT Asuh Unggul** untuk peningkatan kualitas mutu perguruan tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- Asian Development Bank. (2012). *Administration and Governance of Higher Education in Asia: Patterns and Implications*.
- Asian Development Bank. (2012). *Private Higher Education Across Asia: Expanding Access, Searching for Quality*.
- Bank, T. W. (2020). *Improving the performance of higher education in Vietnam: strategic priorities and policy options*.
- Ghasemy, M., Hussin, S., Daud, M. A., Nor, M. M., Ghavifekr, S., & Kenayathulla, H. B. (2018). Issues in Malaysian higher education: a quantitative representation of the top five priorities, values, challenges, and solutions from the viewpoints of academic leaders. *SAGE Open*.
- Joshi, S. K. (2011). A new direction of governance and regulation in higher education. *International Journal of Educational Planning & Administration*.
- Kepdirjen Dikti Nomor 63/E/KPT/2020 tentang Persyaratan dan Prosedur Perubahan Perguruan Tinggi Swasta Penyelenggara Pendidikan Akademik
- Logli, C. (2016). *Higher Education in Indonesia: Contemporary Challenges in Governance, Access, and Quality* in C.S. Collins et al. (eds.), *The Palgrave Handbook of Asia Pacific Higher Education*.
- Malik, G. (2017). *Governance and management of higher education institutions in India*. National University of Educational Planning and Administration.
- Pradhan, N. (2018). Governance and management of higher education in India: an overview. *Bhatter College Journal of Multidisciplinary Studies*.
- Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi
- Permenristekdikti Nomor 100 Tahun 2016 tentang Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, serta Pendirian, Perubahan, dan Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta
- Permendikbud Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta
- Surat Edaran Nomor 2/M/SE/IX/2016 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Baru dan Pembukaan Program Studi
- Persyaratan dan Prosedur Pendirian dan Perubahan Perguruan Tinggi Swasta serta Pembukaan dan Perubahan Program Studi Pada Perguruan Tinggi (terbit 16 Januari 2017 sebagai tindak lanjut SE No. 2/M/SE/IX/2016 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Baru dan Pembukaan Program Studi
- Peraturan Menristekdikti Nomor 19 Tahun 2015 tentang Program Pembinaan Perguruan Tinggi Swasta
- Peraturan Mendikbud Nomor 34 Tahun 2020 tentang Organisasi dan Tata Kerja Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi
- Peraturan Menristekdikti Nomor 19 Tahun 2015 tentang Program Pembinaan Perguruan Tinggi Swasta
- Persyaratan dan Prosedur Pendirian dan Perubahan Perguruan Tinggi Swasta serta Pembukaan dan Perubahan Program Studi Pada Perguruan Tinggi (terbit 16 Januari 2017 sebagai tindak lanjut SE No. 2/M/SE/IX/2016 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Baru dan Pembukaan Program Studi
- Kepdirjendikti Nomor 63/E/KPT/2020 tentang Persyaratan dan Prosedur Perubahan PTS Penyelenggara Pendidikan Akademik

Surat Edaran Nomor 2/M/SE/IX/2016 tentang Pendirian Perguruan Tinggi Baru dan Pembukaan Program Studi

Quitoras, M. C., & Abuso, J. E. (2021). Best practices of higher education institutions (HEIs) for the Development of Research Culture in the Philippines. *Pedagogical Research*.

Sharma, S., & Sharma, P. (2015). Indian higher education system: challenges and suggestions. *Electronic Journal for Inclusive Education*.

Tactic Survey Report . (2019). *Handbook of governance and management practices in higher education in Vietnam, Cambodia, and Mongolia*.

The Quality Assurance Agency for Higher Education. (2018). *Country Report: The Republic of the Philippines*.

Wan, C. D., Sirat, M., & Razak, D. A. (2020). Academic governance and leadership in Malaysia: examining the national higher education strategic initiatives. *Journal of International and Comparative Education* .

Wan, C. D., Sok, S., Sirat, M., & Un, L. (2018). Governance of higher education in Malaysia and Cambodia: Running on a similar path? *Journal of International and Comparative Education*.

Kementerian PPN/BAPPENAS
Jl. Taman Suropati No. 2, Jakarta Pusat 10310
www.bappenas.go.id