

# **OTONOMI DAN TATA KELOLA PERGURUAN TINGGI NEGERI Studi Kasus di Universitas Indonesia, Universitas Negeri Jakarta, dan Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah**

## ***AUTONOMY AND GOVERNANCE OF STATE UNIVERSITIES Case Studies in the University of Indonesia, the Jakarta State University, and the Syarif Hidayatullah State Islamic University***

---

**Ani Soetjipto, Francisca Ery Seda, Ida Ruwaid Noor,  
Sri Budi Eko Wardani, Natalia Soebagjo**

Centre for Governance, University of Indonesia, Kampus UI Depok, Indonesia  
ani\_soetjipto@yahoo.com, saveriasika@yahoo.com, idar.noor@gmail.com, sbe\_wardani@yahoo.com, nsoebagjo@gmail.com

### ***Abstract***

*This paper explains the ways state universities construct the meaning as well as implementing the idea of autonomy and governance. Cases studies were conducted, which involved three Indonesian state universities, namely the University of Indonesia, the Syarif Hidayatullah Islamic State University, and the Jakarta State University. Through the Trakman's model (2008) about the university governance, this paper underlines that there is no appropriate model to explain the autonomy and governance of Indonesian state universities. Result shows that the state's role in the state universities is still dominant, both in the academic area, such as curriculum and dissemination of knowledge, and in the nonacademic area, such as finance; therefore, the autonomy seems to be taken for granted instead of being embedded. Moreover, there is ambivalence due to the state's limited budget, which then allows the market and the global providing fund for higher education.*

**Keywords:** *autonomy, governance, state university, the University of Indonesia, the Syarif Hidayatullah Islamic State University, Jakarta State University*

### **Abstrak**

Tulisan ini membahas bagaimana gagasan tentang otonomi dan tata kelola dimaknai dan diimplementasikan di tiga perguruan tinggi negeri, yaitu Universitas Indonesia (UI), Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah, dan Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Dengan menggunakan model tata kelola universitas yang dikembangkan oleh Trakman (2008), penelitian ini tidak mendapati satupun model yang tepat untuk menjelaskan otonomi dan tata kelola dalam konteks Perguruan Tinggi Negeri (PTN) di Indonesia. Temuan studi menunjukkan besarnya peran negara dalam PTN di Indonesia di bidang akademik, seperti kurikulum dan diseminasi pengetahuan maupun nonakademik, seperti keuangan yang menjadikan otonomi perguruan tinggi masih menjadi sesuatu yang 'diberikan' dan bukan sesuatu yang 'tertanam'. Disisi lain, juga terdapat ambivalensi terkait dengan keterbatasan anggaran negara yang kemudian membuka ruang bagi pasar dan pihak luar negeri untuk terlibat dalam pembiayaan pendidikan tinggi.

**Kata kunci:** otonomi, tata kelola, perguruan tinggi negeri, Universitas Indonesia, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Universitas Negeri Jakarta

### **Problematika Perguruan Tinggi di Indonesia**

Perguruan tinggi di Indonesia pada masa reformasi masih terus mengalami persoalan yang sangat rumit. Persoalan yang mengemuka bermacam-macam, mulai dari campur tangan pemerintah

(birokratisasi) dalam pengelolaan perguruan tinggi, biaya pendidikan yang tidak terjangkau oleh kaum miskin, kualitas riset dan publikasi yang memprihatinkan, sampai dengan masalah

kultur budaya akademik yang belum sepenuhnya terbangun.

Perdebatan panjang tentang regulasi yang mengatur tentang Perguruan Tinggi (PT) berkembang hangat di tahun 2012-2013 setelah Mahkamah Konstitusi (MK) mencabut status Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT BHMN). Sejak saat itu beragam opini dan usulan banyak dikemukakan oleh berbagai kalangan. Payung regulasi PT yang seharusnya dibuat pasca pencabutan status BHMN terus disampaikan.

Hadirnya Undang-undang (UU) Pendidikan Tinggi No. 12/2012 tidak dengan sendirinya mengakhiri perdebatan yang berkembang di kalangan para akademisi, masyarakat umum, maupun para pengamat. Regulasi tersebut masih dianggap bermasalah karena masih adanya intervensi pemerintah yang terlalu besar dalam pengelolaan pendidikan tinggi. Selain itu, regulasi tersebut juga membuka peluang untuk komersialisasi pendidikan tinggi dan membuka kesempatan yang luas bagi perguruan tinggi asing untuk berkiprah di Indonesia.

Perdebatan dan diskusi tentang pendidikan tinggi dimanapun intinya tidak bisa dilepaskan dari kontestasi antara pengaruh berbagai kepentingan, utamanya antara negara dan pasar. Otonomi dan tata kelola universitas adalah perjuangan bagaimana menyiasatiberagam kepentingan yang melingkupi PT. Berbagai kepentingan yang ikut mempengaruhi tata kelola suatu perguruan tinggi adalah kekuatan pasar, peran pemerintah, dan kehidupan akademik yang di dalamnya termasuk upaya mencapai keunggulan dan kebebasan akademik. Ketegangan, tawar-menawar, maupun keseimbangan yang dicapai antarkekuatan tersebut ikut mempengaruhi tata kelola suatu universitas. Riset tentang *university governance* di tiga PTN, yaitu UI, UIN, dan UNJ berusaha memotret bagaimana tarik menarik antara berbagai kepentingan tersebut mewarnai perjuangan kearah otonomi dan menciptakan tata kelola di ketiga PTN tersebut.

Merujuk berbagai literatur, pengertian 'governance' menyangkut "*the process of decision-making and the process by which decisions are implemented (or not implemented)*" (United Nations Economic and Social Commission

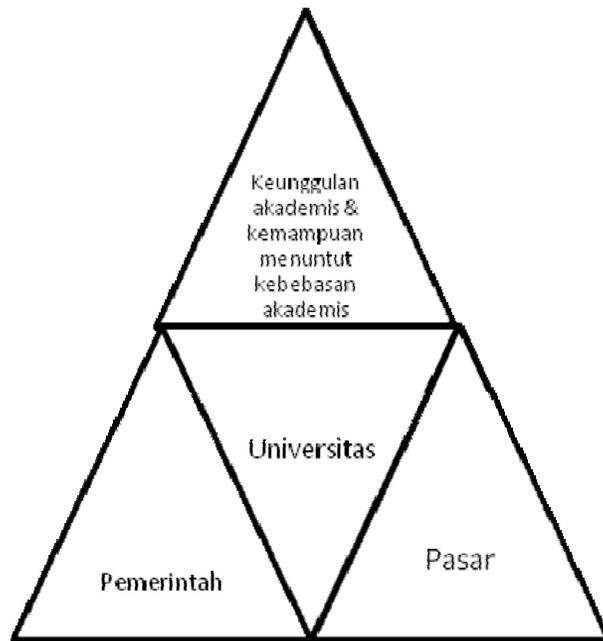
for Asia and the Pacific (UNESCAP), 2009). Dalam konteks inilah maka *governance* mencakup dimensi aktor, dimensi struktur dan fungsi, serta dimensi relasi kekuasaan.

Tata kelola dalam konteks perguruan tinggi, diartikan oleh Marginson dan Considine (2000) secara luas mencakup "*internal relationships, external relationships, and the intersection between them.*" Dengan demikian, tata kelola perguruan tinggi berkaitan dengan:

(...) *the determination of values inside universities, their systems of decision-making and resource allocation, their mission and purposes, the patterns of authority and hierarchy and the relationships of universities as institutions to the different academic worlds within and the worlds of government, business and community without* (hlm. 7).

Seperti telah disebut di atas, berbagai kekuatan turut mempengaruhi tata kelola suatu perguruan tinggi, yaitu kekuatan pasar, peran pemerintah, dan kehidupan akademik, termasuk di dalamnya upaya mencapai keunggulan dan kebebasan akademik. Ketegangan, tawar-menawar, dan juga keseimbangan yang dicapai antarkekuatan tersebut mempengaruhi tata kelola suatu universitas. Seperti yang terlihat pada gambar berikut ini, model tata kelola yang dijalankan oleh suatu perguruan tinggi mencerminkan kekuatan mana yang paling dominan (World Bank, 2012).

Bila kekuatan negara atau pemerintah yang dominan, maka di satu ekstrim ditemukan perguruan-perguruan tinggi yang sepenuhnya dikuasai negara. Bila kekuatan pasar yang dominan, ditemukan perguruan-perguruan tinggi yang sepenuhnya swasta dengan orientasi bisnis. Di antara kedua ekstrim tersebut, ada berbagai variasi *university governance* yang mencerminkan *interplay* antara pasar, pemerintah, dan kehidupan akademik. Dengan demikian, tidak ada satu pola tata kelola universitas yang baku, yang dapat diterapkan di semua universitas. Hal ini karena ketegangan ataupun keseimbangan antarkekuatan tersebut dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti jenis lembaga pendidikan, warisan sejarah, dan faktor-faktor sosial, ekonomi, politik suatu negara.



**Gambar 1.**  
Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Tata Kelola PT

Trakman (2008) mengatakah bahwa ada lima model tata kelola universitas, yaitu *academic*, *corporate*, *trustee*, *representational*, dan *amalgam*. Model yang paling tradisional, yang diberlakukan di Oxford University, adalah modal *academic*, dimana staf akademik yang mempunyai suara terbesar dalam menentukan misi dan manajemen universitas. Model *corporate* muncul akibat krisis-krisis ekonomi yang melanda negara-negara maju pada tahun 80an dan 90an, sehingga mendorong perguruan-perguruan tinggi untuk lebih efektif dan bertanggung jawab mengelola sistem keuangan mereka. Diasumsikan bahwa apabila perguruan tinggi mengelola dirinya lebih sebagai sebuah perusahaan, maka kinerjanya akan lebih baik. Model *trustee* menyerahkan pengelolaan kepada suatu *board of trustees* (dewan amanah) independen, tidak terpilih dari dalam lembaga dan tidak mewakili berbagai pemangku kepentingan. Dewan Amanah tersebut mempunyai tanggung jawab fidusier atas *trust* yang diserahkan padanya dan harus dijaga. Model *representational* boleh dikatakan model yang paling diidamkan karena tata kelola perguruan tinggi ditanggung oleh berbagai pemangku kepentingan, dari mahasiswa, staf akademik, alumni, mitra swasta, pemerintah, dan *civil society*. Birnbaum (dalam World Bank, 2012) menawarkan model yang menggabungkan

semua unsur terbaik dari keempat model tersebut yang dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan suatu perguruan tinggi pada saat tertentu, yang dinamakan *amalgam model* oleh Trakman.

Berbeda dengan Perguruan Tinggi Swasta (PTS), PTN menempati kedudukan yang berbeda. PTN menjembatani kepentingan pemerintah sebagai penanggungjawab akhir penyelenggaraan pendidikan dengan kepentingan masyarakat sebagai warga yang berhak atas pendidikan yang layak. Tantangan yang dihadapi PTN-PTN adalah bagaimana mempertahankan otonomi perguruan tinggi sekaligus menjaga kebebasan akademik sambil tetap mempertahankan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan akuntabilitas kepada pemerintah yang mendelegasikan penyelenggaraan pendidikan tinggi kepada mereka.

Di Indonesia, tantangan tersebut menjadi lebih kompleks karena mandat yang dilekatkan pada universitas untuk melaksanakan tiga pilar utama. Ketiganya adalah pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat yang dikenal sebagai *tri dharma* perguruan tinggi. Lewat tiga pilar ini, universitas melayani kepentingan negara, pasar, dan masyarakat sekaligus para sivitas akademika. Untuk dapat mewujudkan tanggung jawab tersebut, bentuk tata kelola yang diterapkan

suatu universitas harus memposisikan otonomi perguruan tinggi sebagai unsur yang hakiki dan mutlak.

Berpegang pada prinsip mendasar tentang otonomi dan meminjam model yang diajukan Trakman (2008) tentang tata kelola perguruan tinggi, dalam konteks Indonesia tulisan ini memaparkan studi kasus yang dilakukan di UI, UNJ, dan UIN Syarif Hidayatullah. Tata kelola yang menyangkut tiga dimensi, yaitu akademis, organisasi, dan keuangan, menjadi fokus dari pembahasan di tiga PTN tersebut. Selain itu, tulisan ini juga mendiskusikan bagaimana ketiga PTN tersebut memaknai otonomi PT dan melaksanakannya di masing-masing institusinya.

### **Gambaran Tata Kelola PTN: UI, UNJ, dan UIN Syarif Hidayatullah**

Pada tahun 2000, UI adalah salah satu dari tujuh universitas yang berstatus BHMN. Sebagai BHMN, UI seharusnya memiliki otonomi yang lebih besar dalam pengembangan akademis dan pengelolaan keuangan. Selain mendapat alokasi Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) dan dapat mengelola Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) secara otonom, UI dapat menarik dana dari masyarakat dengan mendirikan unit-unit usaha komersial maupun mencari dana sendiri, misalnya dengan mendirikan usaha ventura, dana abadi, atau usaha lain. Akan tetapi, dengan pembatalan UU Badan Hukum Pendidikan (BHP) dan disahkannya UU Pendidikan Tinggi, UI berubah status menjadi PTN Badan Hukum.

UNJ bermula sebagai Perguruan Tinggi Pendidikan Guru yang didirikan pada tahun 1954 untuk mengisi kekurangan tenaga kependidikan di semua jenjang dan jenis lembaga pendidikan. Pada waktu itu pemerintah mendirikan Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) di empat kota, yaitu Batusangkar, Manado, Bandung, dan Malang yang pada tahun 1957 diintegrasikan ke Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) pada universitas terdekat. Dalam perkembangannya, mandat Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) diperluas untuk dapat mengembangkan ilmu kependidikan dan juga nonpendidikan sebagai suatu universitas yang didirikan pada tahun 1999 berdasarkan Keputusan Presiden (Kepres) No.93/1999. IKIP berubah menjadi

Universitas Negeri Jakarta dengan tujuan menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi, tenaga akademik dan/atau profesional dalam bidang pendidikan dan nonkependidikan. UNJ kini adalah suatu PTN Badan Layanan Umum (BLU).

UIN Syarif Hidayatullah juga merupakan PTN BLU. Namun, berbeda dengan PTN lain, pengaturannya dilakukan oleh dua kementerian, yaitu Kementerian Agama (Kemenag) dan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan (Kemendikbud). Dengan demikian, mata rantai birokrasinya lebih panjang. Masalah pengangkatan dosen, misalnya, adalah melalui persetujuan Kementerian Agama. Sedangkan, masalah kurikulum dan keuangan melalui persetujuan Kemendikbud.

Sejarah UIN Syarif Hidayatullah cukup panjang. Perintisan pendirian UIN Syarif Hidayatullah dapat dirunut kembali ke zaman pembentukan Sekolah Tinggi Islam yang didirikan oleh Persatuan Guru Agama Islam (PGAI) pada awal tahun 1940an. Namun, yang dipertimbangkan sebagai asal-usul UIN Syarif Hidayatullah adalah Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) yang didirikan di Jakarta pada tahun 1957 sebagai lembaga untuk mempersiapkan pegawai negeri untuk menjadi guru agama. Sementara itu, PT Agama Islam Negeri di Yogyakarta yang didirikan pada tahun 1950 terus berkembang dan akhirnya diintegrasikan dengan ADIA di Jakarta, menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) al-Jami'ah al-Islamiyah al-Hukumiyah pada tahun 1960. Dengan demikian, IAIN terdiri dari dua lembaga, satu di Yogyakarta dan satu di Jakarta.

Untuk menghadapi tantangan pembangunan negara, mandat IAIN diperluas untuk mengintegrasikan ilmu-ilmu umum dengan ilmu agama. Kerjasama dengan berbagai universitas dunia, mitra perbankan, serta dengan Islamic Development Bank (IDB) juga dijalankan untuk memperkuat perannya dalam pembangunan sosial-keagamaan negara. Dengan mandat yang telah diperluas tersebut, IAIN Syarif Hidayatullah berubah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah pada tahun 2002.

Namun, tak jauh berbeda dengan UNJ yang menghadapi tarik ulur antara visi semula untuk menjadi lembaga yang mencetak tenaga pendidik dan mencetak sarjana keilmuan, UIN

Syarif Hidayatullah menghadapi dilema dalam upaya mengintegrasikan ilmu agama dan ilmu sekuler (umum), tanpa kehilangan ciri mendasar 'keagamaan'. Hal tersebut menjadi semakin sulit dengan administrasi yang melibatkan Kemenag dan Kemendikbud sehingga terjadi dualisme dan tumpang tindih program studi (prodi).

### Isu-isu Strategis Tata Kelola PTN

- Otonomi Akademik

Penyelenggaraan pendidikan merujuk pada tata kelola PT, yang antara lain mencakup pengembangan program studi, pengembangan kurikulum, akreditasi, organisasi penyelenggara pendidikan tinggi, pengelolaan perguruan tinggi, serta pendanaan dan pembiayaan. Dari keenam elemen tata kelola PT, pengembangan program studi, kurikulum, dan akreditasi, merupakan tata kelola menyangkut akademik. Sementara itu, elemen tata kelola yang nonakademik adalah organisasi penyelenggara, pengelolaan PT, dan pendanaan-pembiayaan.

Sebagian kalangan berpendapat bahwa aspek akademik merupakan fungsi utama PT, sedangkan aspek non akademiknya lebih merupakan fungsi penunjang. Fungsi akademik yang dijalankan PTN melalui 'pengembangan kurikulum' (termasuk pengembangan program studi) berikut '*knowledge*' yang dibangun, menjadi pilar utama pendorong kinerja dan produktivitas PT sebagai "*center of knowledge*".<sup>1</sup> Landasannya adalah UU No.2/1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional, Pasal 22 Ayat 2, yang menyatakan bahwa "PT memiliki otonomi dalam pengelolaan lembaganya sebagai pusat penyelenggaraan pendidikan tinggi dan penelitian ilmiah".

Meskipun PT diberi ruang otonomi dalam penyelenggaraan pendidikan akademiknya, pemerintah menetapkan Standar Nasional Pendidikan Tinggi,

---

<sup>1</sup>Program studi (prodi) adalah kesatuan rencana belajar sebagai pedoman penyelenggaraan pendidikan akademik dan/atau profesional yang diselenggarakan atas dasar suatu kurikulum serta ditujukan agar mahasiswa dapat menguasai pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan sasaran kurikulum (Kementerian Pendidikan Nasional (Kemendiknas) No. 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa).

yang diatur dalam Peraturan Pemerintah (PP) No. 19/2005, yang menjadi rujukan dasar dalam perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan dalam rangka mewujudkan pendidikan nasional yang bermutu. Lingkup standar yang dimaksud tercantum di pasal 2, yang mencakup isi, proses, kompetensi lulusan, pendidik dan tenaga kependidikan, sarana dan prasarana, pengelolaan, pembiayaan, dan penilaian pendidikan.

Temuan studi di tiga PT di Jakarta merefleksikan adanya kewenangan negara lewat penentuan standar yang sering bertabrakan dengan upaya pengembangan kurikulum yang dikaitkan dengan kompetensi lulusan. Situasi ini menjadi makin rumit ketika kompetensi lulusan juga dihadapkan dengan persoalan 'pencarian' ciri khas bidang keilmuan yang dikembangkan. Hal ini khususnya dialami oleh UNJ dan UIN Syarif Hidayatullah, sebagai implikasi perubahan status dari institut keguruan dan institut agama menjadi universitas negeri.

Pengembangan kurikulum PT, khususnya program studi, yang dikaitkan dengan pasar kerja juga menjadi pertimbangan negara dalam 'mengatur' PTN. Hal ini setidaknya tercermin dalam Peraturan Presiden (Perpres) No.8/2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI). Peraturan tersebut menegaskan bahwa bidang pendidikan perlu mengembangkan kualifikasi kompetensi lulusan, khususnya kompetensi kerja, yang bisa diakui sesuai dengan struktur pekerjaan di berbagai sektor.

Temuan empiris di ketiga PTN menunjukkan kecenderungan intervensi negara yang cukup besar. Salah satu indikasi utamanya adalah terjadinya perubahan status PT. Seperti disebutkan sebelumnya, UI menjadi PTN Badan Hukum, sedangkan IKIP dan IAIN menjadi universitas. Perubahan status UI dikaitkan dengan kebutuhan 'privatisasi' pendidikan guna pengembangan mutu pendidikan. Sementara itu, informasi yang diberikan beberapa narasumber, menunjukkan bahwa perubahan status UIN Syarif Hidayatullah dan UNJ ditengarai sebagai upaya memperbesar akses ke PT untuk mengimbangi kebutuhan masyarakat terhadap PT yang semakin besar, sementara kapasitas PT, khususnya PTN, sangat terbatas.

Selain upaya peningkatan daya tampung PT, juga dilakukan pengembangan atau pembentukan prodi-prodi baru yang memiliki nilai jual sekaligus memberikan nilai tambah, khususnya adalah hal finansial. Kecenderungan ini menunjukkan adanya persinggungan antara ‘daya dorong pasar’ dan asumsi ‘negara’ tentang tanggung jawabnya untuk meningkatkan daya serap PT guna memenuhi kebutuhan/hak warganegara atas pendidikan yang layak dan bermutu, sekaligus manifestasi amanah konstitusi.

Namun demikian, perubahan status PT, sekaligus juga menunjukkan keterbatasan atau ketidakmampuan negara dalam pemenuhan dana pendidikan. Peningkatan daya tampung, termasuk pengembangan prodi/fakultas baru merupakan salah satu indikasinya. Indikasi lainnya antara lain adalah peningkatan biaya operasional pendidikan (BOP), penciptaan beragam jalur seleksi mahasiswa baru, dan pembukaan kelas internasional/*dual degree*. Perubahan status PT berimplikasi pada pengembangan kurikulum dan ‘*knowledge*’, khususnya di UNJ dan UIN Syarif Hidayatullah. Bahkan, di UIN Syarif Hidayatullah, perubahan status dari institut ke universitas bergesekan dengan isu ideologis dan tradisi struktural maupun kultural. UIN juga dihadapkan pada persoalan dilematis ketika berhadapan dengan *stakeholder*-nya, yakni umat Islam.

Hubungan universitas dengan pasar dapat dilihat dari beberapa isu. Pertama, dalam kerangka universitas riset, sebagian kalangan melihat munculnya fenomena bahwa fungsi universitas sebagai institusi pendidikan pengajaran lebih bergeser ke arah institusi penelitian/riset, sehingga memungkinkan adanya riset-riset pesanan untuk kepentingan swasta dan industri. Kedua, berkenaan dengan relasi universitas/PT dan pasar, mekanisme pembukaan/pengembangan fakultas/departemen/prodi dan kurikulumnya menjadi signifikan dipersoalkan dan dikaitkan dengan tata kelola universitas/PT. Kondisi ini akan menyentuh pada tataran ‘filosofis’ (ideologi/gagasan) tentang universitas/PT dan implikasinya secara struktural, termasuk sistem dan instrumen yang dikembangkan maupun secara kultural, termasuk budaya PT dan iklim akademiknya.<sup>2</sup> Ketiga, kemajuan teknologi yang

pesat dan intrusi pasar yang makin dalam turut berpengaruh pada munculnya masalah dan tuntutan baru, seperti *intellectual property right* atau Hak atas Kekayaan Intelektual (HAKI), masalah etika/kode etik (seperti plagiarisme dan pelecehan), dan harapan terhadap kontribusi universitas yang lebih signifikan dalam proses kehidupan masyarakat yang lebih demokratis dan berkeadilan.

Gagasan otonomi akademik Perguruan Tinggi, tanpa membedakan PTN maupun PTS merupakan suatu gagasan yang sudah sejak awal berdirinya perguruan tinggi sebagai hal yang prinsip dan mendasar. Gagasan otonomi akademik adalah suatu keniscayaan dan bersifat melekat atau tertanam (*embedded*) pada penyelenggaraan akademik perguruan tinggi. Ketertanaman (*embeddedness*) dari gagasan otonomi akademik pada perguruan tinggi tersebut memiliki dua implikasi yang fundamental.

**Implikasi pertama** adalah adanya kemandirian (*independence*) di dalam pengembangan pengetahuan pada perguruan tinggi. Pengembangan pengetahuan di dalam konteks ini mencakup penyelenggaraan pengajaran, pelaksanaan penelitian, dan penerbitan karya-karya ilmiah. Kemandirian pengembangan pengetahuan pada perguruan tinggi tersebut merupakan sesuatu yang harus dijamin oleh regulasi atau peraturan hukum yang mempunyai kekuatan mengikat bagi sivitas akademika perguruan tinggi, pemerintah, dunia usaha, dan masyarakat pada umumnya. Hanya dengan kemandirian pengembangan pengetahuan yang dijamin oleh hukum maka otonomi akademik pada perguruan tinggi bisa terus berlanjut (*sustained*).

Implikasi kedua bagi pengembangan pengetahuan pada perguruan tinggi adalah kebebasan dari tekanan-tekanan politik, ekonomi, kultural, sosial dari berbagai pihak, baik di dalam maupun di luar perguruan tinggi. Pengembangan pengetahuan hanya bisa diselenggarakan secara mandiri jika bebas dari berbagai tekanan tersebut. Kemandirian dan bebas dari berbagai tekanan tersebut yang berbasiskan regulasi hukum dan dijamin oleh hukum di dalam jangka panjang

---

<sup>2</sup>Sebagai contoh, UI mengembangkan ‘*performance indicator*’ atau evaluasi dosen mahasiswa (EDOM)

---

untuk mengukur kinerja dosen sebagai upaya jaminan atas mutu penyelenggaraan pendidikan.

merupakan prasyarat utama bagi keberlanjutan pengembangan pengetahuan pada perguruan tinggi yang merupakan implikasi langsung dari gagasan otonomi akademik.

Hanya dengan gagasan otonomi akademik yang tertanam (*embedded*) pada penyelenggaraan akademik perguruan tinggi dengan berbagai implikasi yang telah dijabarkan di atas dan dijamin oleh regulasi hukum di dalam jangka panjang, maka proses produksi dan reproduksi pengetahuan dapat berlangsung secara independen, tidak mengikuti kepentingan-kepentingan tertentu dan mencapai dua tujuan utama, yakni kemajuan ilmu pengetahuan dan sekaligus kesejahteraan masyarakat. Kedua tujuan utama tersebut tidaklah bersifat dikotomis dan *mutually exclusive*, melainkan merupakan dua sisi dari mata uang yang sama.

- **Otonomi Nonakademik**

Organ perguruan tinggi merupakan elemen utama dalam menjalankan tata kelola perguruan tinggi. Organ perguruan tinggi setidaknya menjalankan empat fungsi, sebagai mana diatur dalam PP No. 66/2010. Pasal 58D PP tersebut menjelaskan satuan pendidikan tinggi yang diselenggarakan pemerintah memiliki paling sedikit empat fungsi, yaitu (1) fungsi pengelolaan dan pelaksana akademik; (2) pertimbangan dan pengawasan akademik; (3) pengawasan bidang nonakademik; dan (4) pertimbangan nonakademik. Fungsi pengelolaan dijalankan oleh rektor universitas dan para dekan fakultas. Fungsi pertimbangan dan pengawasan akademik dilaksanakan oleh senat universitas yang juga dianggap sebagai badan perwakilan tertinggi. Sedangkan, fungsi pengawasan dan pertimbangan nonakademik diampu oleh satuan pengawasan dan dewan pertimbangan. Ketentuan mengenai jumlah dan jenis organ diatur lebih rinci dalam statuta perguruan tinggi.

Organ UI, UNJ, dan UIN Syarif Hidayatullah diatur dalam peraturan yang terpisah sekalipun ketiganya merupakan perguruan tinggi yang didirikan pemerintah. Organ UI pada saat penelitian ini dilakukan mengacu pada PP No. 152/2000 tentang Penetapan Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara. Menurut peraturan tersebut, organ UI terdiri dari (1) Majelis Wali Amanat (MWA) yang merupakan pemegang

kekuasaan tertinggi dalam tata kelola UI; (2) Dewan Audit sebagai badan yang melakukan evaluasi hasil audit dan bertanggung jawab kepada MWA; (3) Senat Akademik Universitas (SAU); (4) Pimpinan Universitas; (5) Dewan Guru Besar; (6) Senat Akademik Fakultas; (7) Pelaksana Akademik; dan (8) unsur manajemen serta unit usaha. SAU merupakan badan normatif tertinggi di universitas dalam bidang akademik. Anggotanya terdiri rektor dan wakil rektor, dekan fakultas dan ketua program pascasarjana, wakil guru besar, wakil dosen bukan guru besar, dan kepala perpustakaan universitas. Sebagai organ normatif tertinggi dalam bidang akademik, SAU memiliki kewenangan strategis dalam menyusun kebijakan akademik universitas, mengesahkan gelar, serta melakukan pengembangan universitas. Meskipun Rektor adalah anggota SAU, rektor tidak boleh dipilih sebagai ketua SAU karena posisinya menjalankan fungsi pelaksana akademik.

Sementara itu, dalam organ UI dikenal fungsi representasi pemangku kepentingan yang dijalankan oleh Majelis Wali Amanat (MWA). Pemangku kepentingan yang diwakili dalam MWA adalah Menteri yang merupakan wakil kepentingan pemerintah. Sedangkan, yang mewakili kepentingan universitas adalah SAU, karyawan, mahasiswa, rektor, dan anggota yang mewakili kepentingan masyarakat. Jadi, ada tiga unsur pemangku kepentingan dalam MWA, yaitu pemerintah, universitas, dan masyarakat. Anggota MWA unsur masyarakat berjumlah enam orang yang diusulkan oleh Senat Akademik. Anggota MWA diangkat dan diberhentikan oleh Menteri berdasarkan usulan SAU. Salah satu tugas MWA yang penting adalah mengangkat dan memberhentikan Rektor UI.

Model yang berbeda ditunjukkan oleh susunan organ UNJ dan UIN Syarif Hidayatullah. Sebagaimana disebutkan sebelumnya, UNJ merupakan pengembangan dari IKIP Jakarta, yang berubah dari institut menjadi universitas berdasarkan Kepres No. 93 Tahun 1999 tanggal 4 Agustus 1999. IKIP merupakan institut kejuruan dalam bidang ilmu pendidikan yang didirikan oleh pemerintah. Ketika berubah menjadi universitas, statusnya menjadi universitas milik pemerintah. Secara umum, organ dalam UNJ hampir mirip dengan yang ada di UI. Ada semacam lembaga representasi pemangku kepentingan yang bernama

Dewan Penyantun (DP). Menurut Statuta UNJ yang diatur dalam Surat Keputusan (SK) Mendiknas No. 205/O/2003, DP UNJ terdiri dari Gubernur DKI Jakarta secara ex-officio dan tokoh-tokoh masyarakat. DP UNJ bertugas menjadi penghubung antara UNJ dengan masyarakat. Anggotanya diangkat dan ditetapkan oleh Rektor UNJ setelah mendapat persetujuan dari Senat UNJ. Jika melihat fungsi UNJ, maka fungsinya amat berbeda dengan MWA UI. DP UNJ tidak memiliki kewenangan langsung terhadap tata kelola dan kebijakan universitas.

Sementara itu, UIN Syarif Hidayatullah memiliki posisi khas karena berada di bawah koordinasi Kemendikbud dan Kemenag. UIN Syarif Hidayatullah yang dulunya berbentuk institut berubah menjadi universitas melalui Kepres No. 31/Tahun 2002 tertanggal 20 Mei 2002. Tata kelola UIN Syarif Hidayatullah sebagai universitas diatur dalam Statuta UIN Syarif Hidayatullah yang ditetapkan melalui Peraturan Menteri Agama No. 477/2003. UIN merupakan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan agama Islam dalam bidang akademik dan atau profesional dalam bidang agama, sains, dan teknologi. Sebagai universitas yang berbasis pada keagamaan, maka tata kelola yang menyangkut pengelolaan, operasional dan manajerial termasuk penempatan tenaga kependidikan atau sumber daya manusia (SDM), berada di bawah koordinasi Kemenag. Sedangkan, kurikulum yang mengacu pada standar nasional dikeluarkan oleh Kemendiknas sesuai aturan perundang-undangan.

Pengalaman UI, UNJ, dan UIN Syarif Hidayatullah dalam implementasi prinsip otonomi pengelolaan internal, berada dalam gradasi yang berbeda. Misalnya perihal pemilihan rektor, organ yang melakukan pemilihan, pengangkatan, dan pemberhentian rektor di UI adalah MWA. Tata kelola UI cenderung menggunakan model representasi pemangku kepentingan universitas yaitu menteri sebagai wakil pemerintah, unsur internal universitas, dan masyarakat yang dipilih dan diajukan oleh SAU. MWA, yang merupakan organ tertinggi, melakukan evaluasi kinerja rektor dan membuat pelaporan tahunan untuk publik. MWA memiliki alat evaluasi, yaitu Dewan Audit, yang melakukan audit internal dan eksternal, dan hanya melaporkan pada MWA. Anggota MWA

yang mewakili unsur rektor tidak dapat dipilih sebagai ketua dan tidak memiliki hak suara dalam hal yang menyangkut kinerja rektor dan pemilihan rektor. Hal ini untuk menjaga netralitas dan intervensi rektor yang sedang menjabat dalam proses pemilihan ataupun pemberhentian.

Kondisi yang berbeda terjadi dalam implementasi di UNJ dan UIN Syarif Hidayatullah. Sekalipun ada organ yang bersifat mewakili pemangku kepentingan, namun organ tersebut tidak menjalankan fungsi yang setara dengan MWA yang dikenal di UI. Di UNJ dan UIN Syarif Hidayatullah dikenal organ Dewan Penyantun (DP). Dalam Statuta UNJ disebutkan bahwa DP berperan serta untuk ikut mengasuh dan membantu UNJ dalam memecahkan permasalahan utama dan strategis serta menjadi penghubung antara UNJ dengan masyarakat. Dilihat dari rumusan itu, maka DP lebih berperan sebagai organ pertimbangan yang cenderung pada bidang nonakademik, terlebih anggota DP diangkat dan ditetapkan oleh Rektor setelah mendapat persetujuan dari Senat Universitas. Artinya, Senat yang melakukan rekrutmen anggota DP, lalu diserahkan pada Rektor untuk ditetapkan.

Posisi rektor di UNJ dan UIN Syarif Hidayatullah dapat dikatakan sangat dominan. Wewenangnya luas, sebagai pimpinan universitas yang bertanggungjawab atas pelaksanaan bidang akademik dan non akademik, rektor juga menjabat posisi utama di Senat Universitas. Rektor sekaligus menjabat sebagai ketua Senat. Sesuai peraturan Menteri, Rektor UNJ dan UIN SH diangkat dan diberhentikan oleh Presiden atas usul Menteri, setelah mendapat pertimbangan dari Senat. Pemilihan rektor PTN saat ini diatur dalam Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 24/2010, dimana menteri memiliki 35% hak suara dan sisanya adalah hak suara anggota Senat.

Mekanisme pemilihan rektor yang diterapkan di UNJ dan UIN Syarif Hidayatullah menunjukkan prinsip otonomi pengelolaan universitas yang tidak sepenuhnya mandiri atau melekat pada universitas tersebut. Pengangkatan dan pemberhentian rektor merupakan ruang atau arena negosiasi antara universitas (yang dulunya berbentuk institut) dengan pemerintah (menteri). Posisi menteri sangat penting sehingga suara menteri menjadi suara penentu dalam pemilihan

calon rektor yang diajukan oleh Senat. Pengaruh atau intervensi rektor yang sedang menjabat (*incumbent*) sangat besar dalam seleksi calon rektor oleh senat karena posisi rektor sebagai ketua senat. Artinya, ada penumpukan wewenang di tangan rektor sebagai pimpinan universitas sekaligus memimpin organ yang berwenang menyusun kebijakan akademik, memberikan gelar, dan menyeleksi calon rektor. Jika ada kondisi fragmentasi antarkelompok kepentingan di internal universitas yang bisa mempersulit lahirnya kesepakatan tentang calon rektor yang didukung, maka peran menteri menjadi amat menentukan dan dominan. Dapat disimpulkan bahwa mekanisme *checks and balances* di UNJ dan UIN Syarif Hidayatullah tidak terbangun cenderung didominasi oleh peran rektor dan menteri.

Sesuai dengan PP No.48/2008 tentang Pendanaan Pendidikan, Pasal 2 Ayat 1, pada dasarnya pendanaan pendidikan sudah menjadi tanggungjawab negara. Sumber pendanaan lainnya adalah masyarakat, seperti melalui biaya kuliah.<sup>3</sup> Kondisi empiris menunjukkan bahwa besaran dana masyarakat masih merupakan sumber dana utama bagi PT yang kurang lebih mencapai tiga kali dana pemerintah (Hill & Wie, 2012).

Meski besaran dana pemerintah lebih kecil, PT di Indonesia, termasuk PTN, masih bergantung pada dana pemerintah. Untuk pengalokasian dana, tidak ada rumusan standar dan pada umumnya diberikan sesuai kebutuhan berdasarkan alokasi tahun sebelumnya. Dengan sistem alokasi anggaran berbasis kinerja yang diterapkan pemerintah, maka universitas-universitas harus bersaing untuk mendapatkan dana pemerintah.<sup>4</sup> Prinsip umum pengelolaan dana pendidikan yang ditekankan pemerintah adalah

---

<sup>3</sup>PTN hanya mencapai 4% dari semua lembaga pendidikan tinggi. Namun demikian, PTN mampu menyerap 32% dari total penerimaan mahasiswa.

<sup>4</sup>Sejalan dengan semangat otonomi, pemerintah semula hendak menerapkan sistem pemberian *block, performance-based* dan *competitive grants* serta beasiswa-beasiswa kepada perguruan-perguruan tinggi melalui UU No. 9/2009 tentang BHP akan tetapi pelaksanaannya terhambat karena pembatalan UU tersebut.

keadilan, efisiensi, transparansi, dan akuntabilitas publik.<sup>5</sup>

Temuan empiris di tiga PTN yang menjadi objek kajian menunjukkan adanya variasi dalam sumber pendanaan PT, yang mana UI lebih variatif dibandingkan dengan dua PT lainnya. Hal ini tidak bisa dilepaskan dengan perubahan status UI sebagai PTN BHMN, yang memungkinkannya untuk melakukan diversifikasi pendanaannya (sumberdana), seperti BOP, uang pangkal atau uang masuk (*admission fee*), maupun dana kerjasama riset yang merupakan salah satu dana non-BOP. Lebih dari itu, UI juga membuka berbagai jalur penerimaan mahasiswa baru, termasuk untuk program kelas internasional. Upaya ini dilakukan mengingat sejak diterbitkannya PP No. 61/1999 dan PP No. 152/2000, yang mengubah status UI dari PTN menjadi Badan Hukum Milik Negara (BHMN), maka subsidi negara pada PT BHMN dikurangi secara bertahap. Implikasinya, perguruan tinggi perlu mencari dana secara mandiri untuk membiayai pendidikan. Bagi sebagian kalangan, kebijakan negara ini merupakan upaya privatisasi PTN dan mendorong terjadinya komersialisasi pendidikan tinggi yang berdampak pada semakin rendahnya daya jangkau masyarakat, khususnya kalangan tidak/kurang mampu (Komite Nasional Pendidikan, 2012: 19-20).

Meski demikian, dalam upaya membuka akses masyarakat kurang mampu dan keterjangkauannya, UI menerapkan sistem subsidi silang melalui BOP berkeadilan untuk jenjang strata satu, khususnya program reguler. Dengan demikian, prinsip utama pendanaan pendidikan, yakni 'keadilan', sebagaimana ditetapkan pemerintah terpenuhi. Pada jenjang strata satu, UI juga membuka program non reguler atau paralel, di mana BOP berkeadilan juga tidak diterapkan pada program ini. Alasannya, sebagian kalangan mengakui bahwa program ini ditawarkan bukan hanya untuk membuka akses masyarakat untuk kuliah di UI, melainkan juga diharapkan untuk menjadi salah satu sumber pendanaan utama, terlebih sejak program D-3 diputuskan (*pushing out*).

---

<sup>5</sup>Keterangan lebih lengkap dapat dibaca dalam PP No.48/2008 tentang Pendanaan Pendidikan, Pasal 58 ayat 1.

Kebijakan 'privatisasi' yang bertujuan mendorong PTN semakin mandiri dalam kerangka kerja ilmunya, ternyata justru menjadi sumber ketidakadilan sosial. Bahkan, menurut Komite Nasional Pendidikan (2012:20), Rancangan Undang-undang (RUU) PT "melanggengkan kemiskinan dan mencabut hak-hak orang miskin atas pendidikan yang semestinya disediakan oleh Negara" (2012: 20).

Dalam konteks UNJ dan UIN Syarif Hidayatullah sebagai PTN yang tidak mengalami pengurangan subsidi pendanaan oleh negara, kebijakan perubahan status dari institut ke universitas ditengarai sebagai bagian dari upaya memperbesar sumber pendanaan pengelolaan PT melalui peningkatan jumlah mahasiswa. Selain itu, misalnya di UNJ, juga mengembangkan program nonreguler. Sedangkan di UIN Syarif Hidayatullah, pengembangan sumber pendanaan tercermin dari dibukanya berbagai fakultas 'nonkeagamaan'.

Berbagai sumber pendanaan, baik untuk pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat dicoba untuk dikembangkan dan dipacu oleh ketiga PTN. Kerjasama dengan berbagai pihak dalam dan luar negeri dikembangkan, baik dalam kegiatan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Di UIN, kebijakan pengembangan kegiatan non pendidikan, seperti kajian, penelitian, dan kegiatan pengabdian masyarakat, diarahkan untuk mampu menjadi 'gula-gula' yang tidak saja mengundang minat pihak luar untuk bekerjasama dengan UIN, tetapi juga mampu meningkatkan keterlibatan dan partisipasi sivitas akademika UIN Syarif Hidayatullah sendiri. Pada akhirnya, melalui lembaga-lembaga tersebut, UIN tidak hanya mendapatkan dana, tetapi juga mampu mengembangkan keilmuan dan atau kontribusinya kepada masyarakat. Kecenderungan yang kurang lebih sama juga terjadi di UNJ, yang salah satunya mengedepankan keunggulan dalam layanan jasa 'keguruan' melalui pelatihan guru, sertifikasi guru, dan sebagainya.

Berpijak dari dimensi ekonomi tata kelola PT, yang sekaligus menunjukkan adanya *interplay* antara negara, pasar, dan masyarakat, ada indikasi pemerintah mengalihkan tanggung jawab pendanaan pendidikan tinggi kepada masyarakat melalui kebijakan otonomi PT. Hal ini mencerminkan negasi negara atas perannya dalam penyediaan

pendidikan tinggi secara gratis. Hal ini menjadi tantangan bagi Indonesia yang telah meratifikasi Kovenan Hak Ekonomi, Sosial, Budaya (Ekosob) melalui UU No.11/2005. Dalam Kovenan Ekosob Pasal 13 butir 2 (e), jelas dicantumkan bahwa perguruan tinggi harus menjamin ketersediaan dan keterjangkauannya untuk semua orang, dengan pengadaan pendidikan tinggi yang cuma-cuma secara bertahap.

## Kesimpulan

Studi ini menunjukkan adanya ambivalensi di kalangan pengambil keputusan tentang peran dan tanggungjawab negara dalam penyelenggaraan sistem PT. Ada dua faktor yang mendasari sikap ambivalensi tersebut, yakni:

- a. Minimnya pemahaman tentang otonomi dan tata kelola PT yang merupakan dua sisi dari satu mata uang. Artinya, ada keterlekatan ('*embedded*') antara tata kelola dan otonomi, bahkan otonomi merupakan elemen yang hakiki dari PT. Namun faktanya, otonomi dan kebebasan akademik seolah merupakan 'hadiah' atau 'insentif' dari negara pada PT yang terpilih berdasarkan kriteria atau prasyarat tertentu. Dengan demikian, implementasi regulasi pendidikan tinggi menunjukkan otonomi dipahami sebagai sesuatu yang diberikan dan harus dikontrol negara.
- b. Keterbatasan anggaran negara atas pendidikan yang mengkondisikan perlunya negara menyusun skala prioritas dan/atau membuka peluang terlibatnya pihak-pihak lain di luar Negara (pasar domestik/asing dan masyarakat) dalam pendanaan pendidikan tinggi.

Kedua hal tersebut terefleksi dalam temuan empiris di UI, UNJ, dan UIN Syarif Hidayatullah. Sikap ambivalensi, khususnya negara, yang terkait dengan kedua faktor tersebut di atas, ditengarai melatari tertinggalnya skor maupun peringkat Perguruan Tinggi di Indonesia, bahkan untuk skala Association of Southeast Asian Nations (ASEAN). Lebih dari itu, sikap ambivalensi ini juga berimplikasi pada berkembangnya kebijakan pendidikan yang cenderung tidak berkeadilan, baik dalam hal daya tampung, pembiayaan dan lingkup, maupun spasial dan gender.

Berkenaan dengan otonomi dan kebebasan akademik, yang seyogyanya tertanam (*embedded*) dalam perguruan tinggi, cenderung mengalami degradasi karena negara mengusung paradigma bahwa otonomi dan kebebasan akademik merupakan pemberian negara atas dasar prasyarat-prasyarat tertentu. Pada tataran empiris, cara pandang negara ini terefleksi dari kebijakan perubahan status IKIP menjadi UNJ, IAIN menjadi UIN, dan UI menjadi PTN Badan Hukum, yang mana kebijakan tersebut lebih didorong oleh kepentingan ekonomi dan sosialpolitik.

Implikasi dari kebijakan tersebut, misalnya di UI, berwujud adanya pengembangan unit-unit usahaventura dan pengembangan program studi (termasuk kelas/program internasional) yang dinilai punya nilai jual (*marketable*) dibanding keilmuan. Kecenderungan ini juga tampak terjadi di UNJ dan UIN. Kemudahan pembukaan prodi di ketiga PTN tersebut, belum disertai dengan kontrol secara keilmuan, misalnya melalui *academic peer community*, apalagi proses akreditasi dan penjaminan mutu akademik masih dikontrol dan dijalankan oleh negara.

Temuan menyangkut tata kelola keuangan PT menunjukkan bahwa kebijakan pendanaan dan pembiayaan PT tidak berangkat dari asumsi bahwa PT merupakan entitas yang memiliki mandat khusus dan khas. Artinya, PT dianggap sebagai sebuah entitas yang sama dengan lainnya, tanpa memperhatikan kekhasannya. Hal ini dimungkinkan terjadi karena berlandaskan paradigma bahwa otonomi PT diberikan oleh negara. Konsekuensinya, kebijakan keuangan PT diberlakukan sama, dan dana diberikan dalam bentuk dana hibah (*block grant*) sehingga kurang mendukung otonomi dan kebebasan akademik di PT. Lebih dari itu, manajemen keuangan di ketiga kasus PTN -- mulai dari proses perencanaan, pengalokasian, implementasi, pelaporan -- cenderung belum transparan, tidak akuntabel, dan tidak partisipatif di berbagai unit kerja dan jenjang.

#### Daftar Pustaka

Alhumami, A. (2013). Whobenefits from higher education. *Jakarta Post* (1 Juni). Diunduh dari <http://www.thejakartapost.com/news/2013/06/01/who-benefits-higher-education.html> pada 10 Juni 2014.

Brodjonegoro, S.S. (2012, Mei). *Reformasi menuju otonomi-independen untuk mewujudkan pendidikan tinggi*. Disampaikan dalam seminar Menuju Pendidikan Tinggi yang Berprestasi melalui Otonomi Perguruan Tinggi di UI, Depok.

Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti), Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas). (2008). *Hasil Evaluasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi Tahun 2008*. Jakarta: Dirjen Dikti Depdiknas.

Fielding, J. (2008). *Global Trends in University Governance* (Working Paper Series Number 9). Diunduh dari situs the World Bank: [http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/Global\\_Trends\\_University\\_Governance\\_webversion.pdf](http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/Global_Trends_University_Governance_webversion.pdf).

Hill, H. & Wie, T.K. (2012). Indonesian universities in transition: Catching up and opening up. *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, 48 (2), 229-251.

Keputusan Presiden (Kepres) No. 93/1999 tentang Perubahan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) menjadi Universitas.

Keputusan Presiden (Kepres) No. 31/Tahun 2002 tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta.

Keputusan Kementerian Pendidikan Nasional (Kepmendiknas) No. 232/U/2000 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa.

Komite Nasional Pendidikan. (2012). *Kajian Komite Nasional Pendidikan terhadap Rancangan Undang-undang Pendidikan Tinggi*.

Marginson, S. & Considine, M. (2000). *The Enterprise University: Power, Governance and Reinvention in Australia*. Cambridge: Cambridge University Press.

Moratorium untuk PTS Baru. (2012). *Kompas* (21 Agustus). Diunduh dari <http://edukasi.kompas.com/read/2012/08/21/12322020/>

- Moratorium.untuk.PTS.Baru. Pada 10 Juni 2014.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 61/1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 152/2000 tentang Penetapan Universitas Indonesia sebagai Badan Hukum Milik Negara.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 19/2005 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 48/2008 tentang Pendanaan Pendidikan.
- Peraturan Pemerintah (PP) No. 66/2010 tentang Perubahan atas PP No. 17/2010 tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan.
- Peraturan Presiden (Perpres) No. 8/2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI).
- Trakman, L. (2008). Modelling university governance. *Higher Education Quarterly*, 62 (1-2), 63-83.
- UNESCO Institute for Statistics. (2014). *Higher Education in Asia: Expanding Out, Expanding Up*. Montreal, Canada: UNESCO Institute for Statistics.
- United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific (UNESCAP). (2009). *What is Good Governance?* Diunduh dari <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>. Pada 10 Juni 2014.
- World Bank. (2012). *Universities through the Looking Glass: Benchmarking University Governance to Enable Higher Education Modernization in Mena*. Washington DC: World Bank. Diunduh dari [http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/05/23/000356161\\_20120523001633/Rendered/PDF/690710ESW0Whit0h0the0Looking0Glass1.pdf](http://www-wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/WDSP/IB/2012/05/23/000356161_20120523001633/Rendered/PDF/690710ESW0Whit0h0the0Looking0Glass1.pdf) pada 20 Februari 2013.