

ANALISIS PROGRAM PERMATA-SAKTI DALAM PERSPEKTIF *GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE* DI PERGURUAN TINGGI SWASTA

Royan Khusnul Arief^{1(a)}, Bambang Kusbandrijo^{2(b)}, Rachmawati Novaria^{3(c)}

^{1,2,3}Magister Administrasi Publik, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

^{a)}royanarief@untag-sby.ac.id

INFORMASI ARTIKEL

Article History:

Dikirim:

21-07-2022

Diterbitkan Online:

14-12-2022

Kata Kunci:

Program PERMATA-SAKTI,
Pertukaran Mahasiswa
Virtual, Good University
Governance

Keywords:

PERMATA-SAKTI Program,
Virtual Student Exchange,
Good University Governance

Corresponding Author:

royanarief@untag-sby.ac.id

DOI:

<https://doi.org/10.24036/jmiap.v4i3.485>

ABSTRAK

Program Pertukaran Mahasiswa Tanah Air Nusantara-Sistem Alih Kredit dengan Teknologi Informasi (PERMATA-SAKTI) merupakan salah satu program hibah Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dikti) untuk mendukung kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) di perguruan tinggi. Dalam program ini terdapat beberapa kendala di antaranya dalam kegiatan menjalin kerja sama antarperguruan tinggi, diseminasi informasi, dan sistem teknologi dan informasi. Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan tersebut perguruan tinggi harus memberikan pengelolaan program PERMATA-SAKTI dengan baik sesuai dengan prinsip Good University Governance (GUG). Penelitian ini akan mendeskripsikan dan menganalisis program PERMATA-SAKTI melalui sudut pandang GUG di perguruan tinggi swasta. Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasil temuan penelitian dapat diketahui bahwa perguruan tinggi swasta telah melaksanakan aspek-aspek GUG. Namun perlu dilakukan perbaikan pada penjaminan mutu, sumber daya manusia, organisasi/manajemen, teknologi dan informasi serta pengembangan kerja sama. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam manajemen program PERMATA-SAKTI selanjutnya.

ABSTRACT

The Nusantara Student Exchange Program-Credit Transfer System with Information Technology (PERMATA-SAKTI) is one of the Directorate General of Higher Education (Dikti) grant programs to support Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) policy in universities. There are several obstacles in this virtual exchange of students, including cooperation between universities, information dissemination, and information and technology systems. Based on these, a university must provide the management of the PERMATA-SAKTI program following the principles of Good University Governance (GUG). This study aims to describe and analyze of the PERMATA-SAKTI program from the GUG perspective. This research uses a qualitative approach with the type of case study research. The results of the research findings are that private university has implemented the GUG aspects. However, it is necessary to improve quality assurance, human resources, organization/management, technology, and information and developing cooperation. The results of this study are expected to be input in the next PERMATA-SAKTI program management.

PENDAHULUAN

Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) atau yang lebih akrab dengan sebutan kebijakan Kampus Merdeka merupakan salah satu kebijakan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia. Kebijakan ini bertujuan untuk mendorong para mahasiswa dalam menguasai beraneka macam keilmuan sehingga nantinya dapat siap dalam memasuki dunia kerja. Kebijakan Kampus Merdeka sesuai dengan Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi Pasal 18 yang menyatakan bahwa program sarjana atau sarjana terapan dapat memenuhi masa dan beban belajar dengan cara antara lain: a) mahasiswa mengikuti semua proses pembelajaran di program studi pada perguruan tinggi sesuai dengan masa dan beban belajar, b) mahasiswa mengikuti serangkaian pembelajaran di program studi sebagai syarat pemenuhan sebagian masa dan beban belajar serta sisanya pembelajaran diikuti oleh mahasiswa di luar program studi.

Kebijakan Kampus Merdeka memberikan kesempatan pada mahasiswa untuk memilih mata kuliah yang akan diambil. Ditjen Dikti (2020) menjelaskan mahasiswa dapat mengambil Sistem Kredit Semester (SKS) di luar perguruan tinggi maksimal 2 (dua) semester atau setara 40 SKS, mahasiswa dapat juga mengambil SKS di program studi (prodi) yang berbeda di perguruan tinggi yang sama maksimal 1 (satu) semester atau setara dengan 20 SKS. Bentuk kegiatan pembelajaran Kampus Merdeka sesuai dengan Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 15 ayat 1 meliputi pertukaran pelajar/mahasiswa, asisten mengajar, magang, penelitian, wirausaha, membangun desa atau Kuliah Kerja Nyata (KKN) tematik, dan proyek independen.

Sebelum tercetusnya kebijakan Kampus Merdeka, pada tahun 2014 Ditjen Dikti telah mencetuskan program Pertukaran Mahasiswa Tanah Air Nusantara (PERMATA). Menurut Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan Ditjen Dikti (2020), program ini berjalan dan melakukan perbaikan-perbaikan setiap tahunnya. Awalnya program tersebut dikhususkan untuk Perguruan Tinggi Negeri (PTN). Seiring berjalannya waktu, mulai tahun 2016, peserta program ini meliputi PTN dan PTS. Dalam menghadapi tantangan revolusi industri 4.0 pelaksanaan program PERMATA sebagian proses pembelajarannya dilakukan menggunakan daring atau *blended learning*

sehingga pada tahun 2019 nama PERMATA berubah menjadi Pertukaran Mahasiswa Tanah Air Nusantara-Sistem Alih Kredit dengan Teknologi Informasi (PERMATA-SAKTI). Pada tahun 2020 terdapat pandemi COVID-19 sehingga merubah tatanan proses pembelajaran. Program PERMATA-SAKTI pun tetap diselenggarakan oleh Ditjen Dikti, namun dengan cara *full* daring atau Pendidikan Jarak Jauh (PJJ), sehingga mahasiswa yang mengikuti program ini tidak perlu datang ke perguruan tinggi tujuan/penerima.

Program PERMATA-SAKTI ini salah satu program pendukung untuk merealisasikan kebijakan Kampus Merdeka. Namun, pada pelaksanaan program PERMATA-SAKTI memiliki skema bahwa PTS bermitra dengan PTS dan PTN bermitra dengan PTN. Jadi, masih terdapat pembatas antara PTS dan PTN dalam implementasi program ini.

Universitas 17 Agustus 1945 (UNTAG) Surabaya merupakan PTS yang terakreditasi A oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT). Universitas yang memiliki julukan Kampus Merah Putih ini pada Semester Gasal Tahun Akademik 2020-2021 mengikuti program PERMATA-SAKTI untuk pertama kali. Pada tahun sebelumnya UNTAG Surabaya belum mengikuti program ini karena minimnya informasi atau tidak ada pemberitahuan dari Dikti terkait program ini ke kampus UNTAG Surabaya. Mahasiswa *outbound* UNTAG Surabaya sebanyak 26 mahasiswa, sedangkan mahasiswa *inbound* sebanyak 20 orang. UNTAG Surabaya bekerja sama dengan 21 PTS nasional yang berada di 11 provinsi yakni Provinsi Jawa Barat, DKI Jakarta, Banten, Lampung, Sumatera Utara, Sulawesi Selatan, Sulawesi Utara, Sulawesi Tenggara, Bali, Nusa Tenggara Timur, dan Papua Barat. PTS ini merupakan perguruan tinggi baru dalam daftar kerjasama UNTAG Surabaya, sehingga perlu koordinasi yang cukup intens terkait pelaksanaan program dari mulai penerimaan mahasiswa, pembukaan/seremonial kegiatan, kelengkapan dokumen kerja sama dan administrasi, proses pembelajaran, serta monitoring dan evaluasi. Semua proses kegiatan ini dilakukan secara online dan bersurat baik melalui media elektronik/digital maupun melalui konvensional.

Berdasarkan penjelasan di atas terdapat permasalahan dalam pelaksanaan program ini. Hal ini disebabkan program ini dilakukan secara *full daring* atau PJJ dan diseminasi dari

Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan (Belmawa) Dikti yang cukup singkat, tidak ada pertemuan atau kunjungan tatap muka langsung antara stakeholder perguruan tinggi. Sehingga permasalahan yang utama yaitu dalam menjalin kerja sama, diseminasi, dan sistemnya.

Pertama mengenai permasalahan kerja sama, pihak Kelompok Kerja (Pokja) PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya dihadapkan dengan sulitnya melakukan komunikasi dengan kampus mitra, *Person In Charge* (PIC) yang terkadang *slow respon* ketika dihubungi. Selain itu, tim Pokja UNTAG Surabaya mengalami kesulitan ketika mencari perguruan tinggi mitra, karena pihak Belmawa Dikti membebaskan untuk bekerja sama dengan perguruan tinggi yang sesuai dengan ketentuan wilayah yaitu wilayah Indonesia bagian barat dan timur. Proses pencarian perguruan tinggi mitra ini membutuhkan waktu yang cukup lama karena masing-masing perguruan tinggi bersaing, dijumpai PTS yang memprioritaskan perguruan tinggi mitra yang sudah ber-MoU untuk melaksanakan program ini. Selain itu juga dijumpai perguruan tinggi yang kuotanya sudah penuh, sehingga tidak mau menerima mahasiswa lagi dari UNTAG Surabaya. Padahal di PTS tersebut sesuai dengan mata kuliah yang akan diambil oleh mahasiswa *outbound* UNTAG Surabaya. Mahasiswa *outbound* UNTAG Surabaya pun harus mencari alternatif mata kuliah lain karena ada kewajiban untuk mengambil minimal 6 (enam) Sistem Kredit Semester (SKS) pada program ini. Komunikasi yang dilakukan dalam jaringan (daring) terkadang menimbulkan *misunderstanding*.

Permasalahan yang kedua, diseminasi informasi Program PERMATA-SAKTI yang kurang digencarkan oleh UNTAG Surabaya sehingga *civitas academica* kurang dalam memahami program ini. Hal ini dikarenakan Dikti memberikan jangka waktu yang pendek untuk PTS yang akan mengajukan/mengikuti Program PERMATA-SAKTI. Selain itu, kewajiban perguruan tinggi yang mengikuti program harus menawarkan 5 (lima) mata kuliah unggulan menjadi kendala bagi tim Pokja PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya karena mata kuliah ini harus unik, menarik, atau yang sedang menjadi *trending topic*, sehingga mahasiswa kampus mitra tertarik untuk bergabung di UNTAG Surabaya. Hal ini menyebabkan waktu yang dibutuhkan untuk

diseminasi informasi program ke intern kampus dan kampus mitra sangat minim.

Permasalahan yang ketiga yaitu belum adanya sistem digital dari Belmawa Dikti yang terintegrasi dalam program PERMATA-SAKTI terkait registrasi, penawaran mata kuliah, penjarangan mahasiswa *inbound* dan *outbound*. Oleh karenanya dalam proses pelaksanaan terjadi jadwal perkuliahan mahasiswa yang bertabrakan pada jadwal kuliah regularnya. Berdasarkan permasalahan yang telah dijabarkan tersebut perguruan tinggi harus memberikan pengelolaan program PERMATA-SAKTI dengan baik sesuai dengan prinsip *Good University Governance* (GUG).

GUG dimaksudkan untuk mewujudkan perguruan tinggi yang akuntabel. Pada sisi internal perguruan tinggi dapat akuntabel kepada mahasiswa, dosen, dan tenaga kependidikan. Adapun pada sisi eksternal diantaranya pemerintah pusat, pemerintah daerah, Badan Standar Nasional Pendidikan (BSNP), Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT), yayasan, masyarakat, asosiasi profesi, dan lain sebagainya. Minimal terdapat empat hal dalam mewujudkan akuntabel perguruan tinggi diantaranya adanya transparansi, arah kebijakan strategis, akuntabilitas tata kelola keuangan, terjaminnya mutu dan relevansi *output*, adanya efektivitas dan efisiensi, serta terwujudnya manajemen yang baik perguruan tinggi (Direktorat Kelembagaan dan Kerjasama, Ditjen Dikti, 2020).

Berdasarkan studi literatur tentang GUG telah dilakukan oleh beberapa peneliti antara lain:

1. Penelitian Riana dan Tarigan (2019), terkait *good university governance* untuk meningkatkan *excellent service* dan kepercayaan mahasiswa.
2. Ngindana, Rachmatullah, dan Albertus (2020), terkait analisis penerapan sistem manajemen pendidikan tinggi untuk mewujudkan *good university governance*.
3. Sabandar, Tawe, dan Musa (2017), terkait implementasi *good university governance* di perguruan tinggi swasta.
4. Nurhikmahyanti (2017), mengenai implementasi tata kelola layanan publik untuk mewujudkan *good governance* pada perguruan tinggi.
5. Chakim (2019), terkait implementasi GUG di IAIN Indonesia.

Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan dan menganalisis tentang tata kelola program PERMATA-SAKTI melalui sudut pandang GUG di UNTAG Surabaya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam tata kelola program PERMATA-SAKTI selanjutnya.

METODE PENELITIAN

Keinginan peneliti untuk meneliti lebih mendalam terhadap gejala-gejala yang muncul di lapangan membuat peneliti tertarik untuk menggunakan pendekatan kualitatif dalam metode penelitian. Jenis penelitian ini merupakan penelitian studi kasus, peneliti akan melakukan eksplorasi yang mendalam terkait tata kelola program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya. Studi kasus instrumental tunggal dilakukan dalam penelitian ini. Menurut Creswell (2015), studi kasus instrumentasi tunggal adalah fokus peneliti pada isu, lalu memilih satu kasus yang terbatas untuk menggambarkan sebuah persoalan tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti memfokuskan pada kasus di UNTAG Surabaya. Peneliti memilih lokasi di UNTAG Surabaya karena kampus ini pertama kali mengikuti program PERMATA-SAKTI, sehingga banyak masalah yang muncul dan hal ini menarik untuk diteliti.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti yaitu wawancara, observasi, dan studi dokumen. Informan dalam penelitian ini terdiri atas pejabat struktural UNTAG Surabaya, Tim Pokja PERMATA-SAKTI dan MBKM UNTAG Surabaya, dosen pengampu mata kuliah program PERMATA-SAKTI, serta mahasiswa *inbound* dan *outbound* program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Program PERMATA-SAKTI merupakan program hibah Dikti yang berjalan setiap tahunnya dengan prosedur yang berubah-ubah. Pada tahun 2020, UNTAG Surabaya mulai mengikuti program ini. UNTAG Surabaya membentuk Tim Pokja PERMATA-SAKTI yang bertugas untuk mengelola program ini. Kajian manajemen program PERMATA-SAKTI dalam perspektif GUG di UNTAG Surabaya dapat diketahui sebagai berikut.

Transparansi

Aspek transparansi pada penyelenggaraan program PERMATA-SAKTI di UNTAG

Surabaya dapat diketahui pada proses diseminasi, seleksi mahasiswa, dan penyambutan mahasiswa *inbound* di UNTAG Surabaya. Diseminasi dilakukan secara melembaga dengan cara daring dan luring. Proses seleksi melibatkan Kaprodi. Hasil seleksi mahasiswa *inbound* dan *outbound* peserta program PERMATA-SAKTI diumumkan melalui akun resmi media sosial UNTAG Surabaya seperti Facebook, Twitter, dan Instagram. Seremonial dan penyambutan mahasiswa *inbound* dilaksanakan secara daring dengan mengundang seluruh mahasiswa *inbound* dan pihak stakeholder UNTAG Surabaya dan kampus mitra untuk mengikuti acara tersebut. Acara seremonial ini juga memberikan kesempatan untuk dosen pengampu mata kuliah berkenalan pada forum. Selain itu, tim Pokja PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya menyampaikan beberapa materi yang penting untuk pembekalan peserta program PERMATA-SAKTI.

Program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya diikuti dari mahasiswa yang berasal dari program studi Akuntansi, program studi Administrasi Niaga, program studi Psikologi, program studi Administrasi Negara, program studi Teknik Industri, program studi Sastra Inggris, program studi Arsitektur, program studi Manajemen, program studi Teknik Informatika, program studi Teknik Sipil, dan program studi Teknik Elektro. Total terdapat 26 mahasiswa *outbound*. Adapun mahasiswa *inbound* yang mengikuti program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya mengikuti perkuliahan di program studi Arsitektur, program studi Teknik Informatika, dan program studi Manajemen. Hal ini dapat diartikan penyebaran peserta program PERMATA-SAKTI baik mahasiswa *outbound* dan *inbound* belum merata di semua prodi studi di UNTAG Surabaya. Ditjen Dikti Kemdikbud (2019) menyatakan bahwa aspek transparansi pada prinsip GUG sebagai upaya terhindar dari *conflict of interest*, maka dilakukan *checks* dan *balances*. Berdasarkan pendapat tersebut, UNTAG Surabaya sudah berupaya melakukan transparansi dalam program PERMATA-SAKTI, namun belum optimal sehingga memicu adanya *conflict of interest*.

Berdasarkan paparan tentang aspek transparansi tersebut, UNTAG Surabaya telah melakukan aspek transparansi dengan baik. Namun perlu ditingkatkan dalam hal publikasi dan diseminasi informasi kepada sivitas

akademika UNTAG Surabaya/pihak stakeholder agar semua program studi dapat berpartisipasi mengikuti program ini baik mengirimkan mahasiswa *outbound* atau menerima mahasiswa *inbound*.

Akuntabilitas

Penerapan aspek akuntabilitas pada pengelolaan program PERMATA-SAKTI dapat diketahui pada tujuan dan dasar hukum program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya, pengelolaan keuangan, dan perjanjian kerja sama. Tujuan UNTAG Surabaya melaksanakan program PERMATA-SAKTI yaitu untuk meningkatkan aktivitas pertukaran pelajar dan sebagai bentuk realisasi kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). Dasar hukum internal yang digunakan pada pengelolaan program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya yaitu SK Rektor No. 037/SK/R/II/2020 tentang Pembelajaran di Luar Program Studi dan Pembelajaran di Luar Perguruan Tinggi UNTAG Surabaya, SK Rektor No. 038/SK/R/II/2020 tentang Penetapan Program-Program Bentuk Pembelajaran di Luar Program Studi dan di Luar Perguruan Tinggi, Edaran Rektor No.0206/K/Um/II/2020 dan SK Rektor No. 078/SK/R/IV/2020 tentang Kebijakan Transfer Kredit UNTAG Surabaya, serta SK Rektor No. 0978/SK/R/VIII/2020 tentang Pembentukan Tim Pokja PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya. Hal ini senada dengan penjelasan Direktorat Kelembagaan dan Kerja Sama Ditjen Dikti Kemdikbud (2019) bahwa akuntabilitas berarti PTS memiliki misi dan tujuan, sesuai dengan perintah pemerintah dan badan penyelenggara, terdapat penyelenggara program studi, berfungsinya Standar Pelayanan Minimal (SPM) dan izin pendirian perguruan tinggi, tercapainya indikator kinerja, adanya satuan audit/Satuan Pengawas Internal (SPI), serta menerapkan sistem pengelolaan keuangan yang dapat diaudit. Dalam hal tujuan dan dasar hukum program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya sudah ada, namun belum ada SPM dan SPI/audit internal keuangan penggunaan dana hibah.

Pengelolaan keuangan pada program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya dilakukan oleh Tim Pokja PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya melalui ditransfernya dana hibah dari Dikti ke rekening atas nama Rektor UNTAG Surabaya (Bagian Keuangan Universitas) lalu diberikan ke bendahara Tim

Pokja PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya. Anggaran dana ini digunakan untuk paket bantuan kuota internet mahasiswa *outbound*, bantuan luaran video mahasiswa, pembuatan modul daring dosen pengampu mata kuliah program PERMATA-SAKTI, paket bantuan kuota internet dosen pengampu mata kuliah program PERMATA-SAKTI, dan untuk pengelola perguruan tinggi. Selanjutnya laporan keuangan dibuat sesuai dengan komponen pembiayaan yang ada dan mengikuti PMK No. 119.02/2020 serta membayar pajak Pph 21 untuk honorarium. Setelah program usai, dibuatlah LPJ keuangan yang dilaporkan ke Bagian Keuangan UNTAG Surabaya untuk dilakukan pengecekan dan apabila sudah sesuai, LPJ dikirim ke Belmawa Dikti. Hal ini sesuai dengan pendapat Lembaga Administrasi Negara (dalam Widodo, 2016) menyatakan akuntabilitas diartikan bahwa para pembuat keputusan dalam suatu instansi bertanggung jawab kepada publik dan lembaga-lembaga stakeholder. Hal ini dapat disimpulkan bahwa UNTAG Surabaya telah melakukan pengelolaan keuangan yang akuntabel dengan adanya bukti laporan pertanggungjawaban yang di laporkan kepada stakeholder.

Perjanjian Kerja Sama antara UNTAG Surabaya dan Belmawa Dikti dalam pelaksanaan program PERMATA-SAKTI dilakukan secara tertulis dan ditandatangani di atas materai oleh pejabat yang berwenang. Hal ini sesuai dengan pendapat Bryson, dkk. (2019) yang mengungkapkan bahwa dalam tata kelola kolaboratif, hal-hal yang menjadi fokus pekerjaan yaitu MoU/perjanjian kerja sama, proses kolaborasi, dan proses pengaturan baru platform TI, oleh karena itu dibutuhkan peran pemimpin dan kepemimpinan dalam desain dan penggunaan proses kolaborasi. Dalam hal ini UNTAG Surabaya sudah memiliki dokumen Perjanjian Kerja Sama yang ditandatangani oleh Rektor dan disaksikan oleh Tim PERMATA-SAKTI Untag Surabaya.

Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut, aspek akuntabilitas pada pengelolaan program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya sudah dijalankan dengan baik. Namun hendaknya terdapat SPM dan pengawasan/audit internal tentang penggunaan dana hibah.

Responsibility/Responsiveness

Aspek *responsibility* diterapkan pada pengelolaan program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya dapat diketahui adanya *job*

description Tim Pokja program PERMATA-SAKTI pada lampiran SK Rektor UNTAG Surabaya Nomor 0978/SK/R/VIII/2020. PIC dalam program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya meliputi PIC Administrasi dan Pengembangan Kerja Sama, PIC Pengembangan Kurikulum dan Pelaksanaan

Pembelajaran, PIC Pengembangan Penjaminan Mutu, Monitoring, dan Evaluasi, dan PIC Diseminasi Hasil, Kegiatan Lintas Budaya, dan atau PKM. Tugas, fungsi, dan pokok PIC tersebut pada dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1 Job Description Tim Pokja PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya

No.	PIC	Job Description
1.	Administrasi dan Pengembangan Kerja Sama	<ul style="list-style-type: none"> - Sosialisasi program PERMATA-SAKTI. - Menyusun draf kerja sama. - Seleksi internal via daring: menetapkan persyaratan, pendaftaran, seleksi, penetapan (prodi, dosen dan mahasiswa). - Surat Keputusan Rektor program studi yang ikut program PERMATA-SAKTI. - Submit mata kuliah ke Pokja PERMATA-SAKTI Nasional dan LLDIKTI 7. - Mobilisasi mahasiswa untuk mengikuti PERMATA-SAKTI periode Gasal 2020-2021 yang berasal dari program studi yang tahun 2021 jadwalnya reakreditasi. - Menerima data perguruan tinggi, program studi, dan mahasiswa asal dari program studi wilayah barat dan atau wilayah timur. - Komunikasi dengan perguruan tinggi pengirim/mitra (kesediaan bermitra, koordinasi kurikulum, dan penetapan system kredit mata kuliah). - Penandatanganan MoU. - Melakukan pendampingan “perwalian”. - Pembuatan KTM virtual. - Mempersiapkan materi Profil UNTAG Surabaya dan Pembelajaran di UNTAG Surabaya. - Upacara penerimaan dan pelaksanaan program PERMATA-SAKTI. - Menyiapkan fasilitas untuk pembelajaran daring. - Setelah berakhirnya Evauasi Tengah Semester (ETS) dan Evaluasi Akhir Semester (EAS) , berkewajiban melaporan perkembangan program dan kondisi mahasiswa peserta Program PERMATA-SAKTI. - Untuk bukti pengalihan angka kredit, berkewajiban menyiapkan transkrip nilai mata kuliah yang telah diambil oleh mahasiswa dan telah ditandatangani oleh pejabat berwenang di perguruan tinggi penerima.
2.	Pengembangan Kurikulum dan Pelaksanaan Pembelajaran	<ul style="list-style-type: none"> - Kesiapan pelayanan perpustakaan dengan akses buku <i>online</i>. - Kesiapan RPS. - Kesiapan modul pembelajaran. - Kesiapan E-Learning UNTAG Surabaya (ELITAG). - Memberikan pendampingan kepada dosen untuk optimallisasi menu-menu yang tersedia di ELITAG.

No.	PIC	Job Description
		<ul style="list-style-type: none"> - Memberikan sosialisasi kepada mahasiswa peserta PERMATA-SAKTI dari perguruan tinggi mitra tentang ELITAG. - Memberikan pendampingan atau konsultasi tentang ELITAG kepada dosen dan mahasiswa peserta program. - Kesiapan soal ujian. - Memantau pelaksanaan ujian.
3.	Pengembangan Penjaminan Mutu, Monitoring, dan Evaluasi	<ul style="list-style-type: none"> - Memetakan siklus PPEPP. - Mengukur dan mengevaluasi kualitas sarana dan prasarana. - Mengukur dan mengevaluasi kualitas layanan. - Mengukur dan mengevaluasi kinerja dosen dibidang pembelajaran. - Memonitor pelaksanaan Rancangan Pembelajaran Semester (RPS) dalam pembelajaran, ujian dan evaluasi (proses belajar dan pencapaian pembelajaran). - Memonitor <i>assesment</i> yang dilakukan dosen terkait kemajuan dan hasil belajar peserta. - Menetapkan format soal ujian. - Mengukur kualitas soal ujian (kesesuaian dengan capaian pembelajaran yang ingin dicapai). - Mengevaluasi pelaksanaan ujian. - Memonitor pelaksanaan umpan balik pasca ujian. - Malakukan monitoring pelaksanaan PERMATA-SAKTI di perguruan tinggi mitra.
4.	Diseminasi Hasil, Kegiatan Lintas Budaya, dan atau PKM	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan diseminasi pelaksanaan program PERMATA-SAKTI bersama dengan Humas. - Dalam pelaksanaan kegiatan, berkewajiban membantu dosen pengampu mata kuliah dalam pembuatan dokumentasi (foto/video <i>streaming</i> pendek). - Merencanakan, mengkoordinasi, dan memfasilitasi pelaksanaan kegiatan-kegiatan di luar perkuliahan (lintas budaya, promosi wisata, PKM, dan lain-lain). - Sebagai dokumentasi kegiatan, berkewajiban membuat dan menyusun sebuah laporan kegiatan berbentuk video yang berisikan budaya daerah.

Sumber: Dokumentasi Peneliti (2021)

Berdasarkan paparan tabel 1 dapat disimpulkan bahwa Untag Surabaya telah memiliki Tim Pokja PERMATA-SAKTI didalamnya terdapat PIC yang memiliki *job description* masing-masing, sehingga pada saat melaksanakan kegiatan dapat terkelola dengan baik. Hal ini sesuai pendapat Direktorat Kelembagaan dan Kerja Sama Ditjen Dikti Kemdikbud (2019) menyatakan *responsibility/responsiveness* (tanggung jawab/partisipasi) dalam prinsip GUG dapat dijumpai pada paparan tugas, fungsi kedudukan, kewenangan setiap unsur organisasi, tanggung jawab, *job description*,

dan *Standard Operating Procedure* (SOP) yang jelas. Kelemahan UNTAG Surabaya dalam aspek ini yaitu UNTAG Surabaya belum memiliki SOP program PERMATA-SAKTI, yang sudah ada hanya SOP Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM) secara umum. Padahal dengan adanya SOP akan meningkatkan sistem penjaminan mutu dan perbaikan program secara berkesinambungan. Hal ini sesuai dengan pendapat Ngindana, dkk (2020) menyatakan bahwa sistem pengendalian dan pelaksanaan manajemen pendidikan tinggi hendaknya dapat melibatkan beberapa sistem dan tindakan antara lain sistem penjaminan

mutu, jaminan kepuasan pelanggan, dan perbaikan berkesinambungan. Oleh karena itu, Tim Pokja PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya hendaknya dapat bekerjasama dengan Badan Penjaminan Mutu UNTAG Surabaya untuk membuat SOP program ini.

Berdasarkan paparan mengenai aspek responsibility, bahwa UNTAG Surabaya telah membentuk Tim Pokja PERMATA-SAKTI yang di dalamnya terdapat PIC dan *job description*, namun dalam program ini UNTAG Surabaya belum memiliki SOP, sehingga perlu membuat SOP khusus program PERMATA-SAKTI.

Independensi

Pengelolaan program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya, aspek independensi dapat dilihat pada langkah-langkah Tim Pokja PERMATA-SAKTI dan stakeholder UNTAG Surabaya dalam mengambil keputusan dan sebuah tindakan untuk mengatasi segala macam hal tentang pengelolaan program PERMATA-SAKTI. Pada pengelolaan program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya, hal ini dapat diketahui pada pengadministrasian program, kebijakan transfer kredit mata kuliah, pelaksanaan penandatanganan MoU/MoA dengan mitra, dan proses pembelajaran daring.

Pengadministrasian program pada program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya masih dilakukan dengan sistem manual, misalnya saja pendaftaran mahasiswa *inbound* dan *outbound* masih menggunakan *google form*, belum ada Sistem Informasi Manajemen (SIM) yang terintegrasi. Hal ini membuat kesulitan dalam registrasi dan pengarsipan data.

Kebijakan transfer kredit mata kuliah yang diakui dalam program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya yaitu sesuai dengan mata kuliah program studi atau memiliki capaian pembelajaran mata kuliah yang mirip atau berdekatan serta memiliki SKS yang sama/dapat menyesuaikan. Konversi mata kuliah dilakukan bersama-sama oleh tim Pokja PERMATA-SAKTI dengan Biro Akademik dan Kaprodi sesuai dengan SK Rektor tentang transfer kredit. Adapun untuk konversi nilai, mahasiswa mendapatkan transkrip nilai kemudian diberikan ke Kaprodi untuk dikonversi, lalu Kaprodi memberikan data ke

Tim Pokja PERMATA-SAKTI. Setelah itu data diserahkan ke Biro Akademik untuk di input di SIAKAD dan PDDIKTI.

Pelaksanaan penandatanganan MoU dan MoA/PKS dengan kampus mitra program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya dilakukan secara *desk to desk*. Jalinan kerja sama dengan kampus mitra ditingkatkan pada wilayah barat dan timur sesuai dengan persyaratan Dikti karena UNTAG Surabaya termasuk wilayah tengah. Hal ini juga untuk meminimalisir apabila kampus tujuan utama kuotanya sudah penuh, sehingga masih memiliki kampus cadangan dalam pelaksanaan program ini. Tim Pokja PERMATA-SAKTI berkomunikasi secara intens dengan calon mitra kerja sama agar segera terdokumentasikan dokumen kerja sama berupa MoU atau MoA. Ruang lingkup MoU yaitu tentang Tri Dharma Perguruan Tinggi, sedangkan MoA tentang pelaksanaan program PERMATA-SAKTI Tahun 2020. Pengembangan kurikulum dilakukan sesuai dengan pengembangan kurikulum MBKM diantaranya pembuatan profil lulusan, pembuatan CPL dan bahan ajar, penyebaran mata kuliah tiap semester, dan pembuatan RPS. Dalam pengembangan kurikulum melibatkan dosen, alumni, dan DUDI.

Proses pembelajaran program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya menggunakan ELITAG dan aplikasi Zoom Cloud Meeting, serta komunikasi secara intens melalui aplikasi WhatsApp. Pembelajaran melalui ELITAG dapat dilaksana secara sinkron dan asinkron. Diseminasi hasil, kegiatan lintas budaya, dan atau PKM dilakukan dengan cara membuat grup WhatsApp, merancang dan menyusun kegiatan ekstrakurikuler, membuat penugasan kepada mahasiswa tentang video dokumenter budaya di daerah dan atau PKM, melakukan pertemuan virtual melalui aplikasi *Zoom Cloud Meeting*, mengadakan webinar, serta *closing ceremony* dan pemilihan *the best video*. Hal ini senada dengan pendapat Bassani (2019) yang menyatakan bahwa pada saat pelaksanaan *virtual exchange* mahasiswa mengeksplorasi aspek antarbudaya melalui kolaborasi *online* untuk mempelajari perbedaan budaya sendiri dan budaya lain dengan saling berkomunikasi dan mengerjakan tugas bersama dengan

menggunakan media digital. Hal ini sangat sesuai dengan program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya karena peserta program ini dari berbagai macam daerah di Indonesia.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa independensi telah dilakukan dengan baik oleh UNTAG Surabaya. Namun terdapat hal yang perlu ditingkatkan lagi yaitu pengembangan Sistem Manajemen Informasi (SIM) pada pengelolaan program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya agar pengadministrasian program ini terkelola dengan baik.

Fairness (Adil)

Aspek *fairness* (adil) dalam pengelolaan program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya dapat diketahui pada penentuan dosen pengampu mata kuliah dan rekrutmen peserta mahasiswa *outbound* dan *inbound*. Penentuan dosen pengampu mata kuliah program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya berdasarkan ranking Inovasi Pembelajaran Digital internal kampus. Hal ini sesuai pendapat Direktorat Kelembagaan dan Kerja Sama Ditjen Dikti Kemdikbud (2019) bahwa dalam mengelola pegawai dan mengangkat pegawai serta pejabat sesuai dengan kompetensi dan *track record*. Dalam hal ini UNTAG Surabaya mengangkat dosen pengampu mata kuliah berdasarkan *track record* bahwa dosen tersebut merupakan pendidik terbaik dalam hal pembelajaran berbasis digital.

Rekrutmen mahasiswa peserta program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya dilakukan sesuai dengan persyaratan administrasi program PERMATA-SAKTI dari Belmawa Dikti. Mahasiswa *inbound* melakukan pendaftaran melalui Google Form, sedangkan mahasiswa *outbound* melakukan pendaftaran di Kaprodi. Di sini Kaprodi menawarkan langsung ke seluruh mahasiswa tentang program PERMATA-SAKTI. Kaprodi berkoordinasi dengan Biro Akademik terkait penjangkaran mahasiswa *outbound* agar dilakukan pengecekan data administrasi mahasiswa, lalu Kaprodi melakukan seleksi mahasiswa dan hasilnya diserahkan kepada Tim Pokja PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya. Tim Pokja PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya akan mengumumkan melalui media sosial akun

resmi UNTAG Surabaya. Hal ini senada dengan pendapat Lembaga Administrasi Negara (dalam Widodo, 2016) bahwa pada prinsip *good governance* terdapat prinsip *equity* yang artinya semua warga negara baik pria maupun wanita memiliki kesempatan yang sama. Dalam hal ini rekrutmen mahasiswa *outbound* dan *inbound* tidak membatasi jenis kelamin dan latar belakang kampus asal, semua berkesempatan untuk berpartisipasi.

Berdasarkan pemaparan tentang aspek *fairness* dapat disimpulkan bahwa UNTAG Surabaya telah melakukan aspek ini dengan baik. Namun perlu dikembangkan lagi tentang sistem perekrutan dosen pengampu mata kuliah program PERMATA-SAKTI yakni dosen pengampu mata kuliah hendaknya tidak hanya dipilih dari pemeringkatan Inovasi Pembelajaran Digital melainkan terdapat standarisasi perekrutan dan terbuka untuk semua dosen di lingkungan UNTAG Surabaya.

Penjaminan Mutu dan Relevansi

Aspek penjaminan mutu dan relevansi pada pengelolaan program PERMATA-SAKTI dapat diketahui pada langkah PIC Pengembangan, Penjaminan Mutu, Monitoring, dan Evaluasi Pokja PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya melakukan monitoring dan evaluasi (monev) program meliputi membuat instrumen penilaian monev, membuat jadwal monev, menyebar kuesioner, analisis data, dan membuat laporan. Angket monev disebar ke mahasiswa peserta program PERMATA-SAKTI dan dosen pengampu mata kuliah program PERMATA-SAKTI. Angket dibuat secara *online* dengan menggunakan aplikasi Google Form. Hal ini senada dengan penjelasan Direktorat Kelembagaan dan Kerja Sama Ditjen Dikti Kemdikbud (2019) menyatakan penerapan aspek ini melalui survey pengguna, feed back mahasiswa, sertifikasi dosen, tracer study, dan system penjaminan mutu internal/SPM dan eksternal. *Feed back* dari mahasiswa peserta program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya terdapat kendala yaitu tidak semua responden membalas atau mengisi dengan cepat, sehingga tim Pokja PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya mem-*follow up* responden setiap hari untuk segera mengisi kuesioner.

Berdasarkan hasil monev, kegiatan PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya terlaksana dengan baik, namun masih ada kekurangannya yaitu pada tingkat ketertarikan mahasiswa dan media pembelajaran yang digunakan karena berbasis *online*. Berdasarkan hal tersebut dapat menjadi bahan evaluasi untuk membuat pembelajaran *online* semenarik mungkin sehingga mahasiswa tidak bosan dengan metode *online* yang monoton. Hendaknya UNTAG Surabaya meningkatkan digitalisasi *Learning Management System* (LMS) agar mahasiswa dapat tertarik mengikuti pembelajaran secara daring. Mengingat animo program pertukaran mahasiswa ini sangat banyak. Hal ini sesuai dengan pendapat Suharyanti, dkk. (2020) menyatakan bahwa tiga program paling menarik MBKM yaitu magang, pertukaran mahasiswa, dan program kemanusiaan. Program pertukaran mahasiswa ini paling diminati mahasiswa karena mahasiswa dapat berkenalan dari mahasiswa di semua penjuru nusantara dan dapat merasakan pembelajaran di tempat yang berbeda dengan kultur yang berbeda serta menambah banyak pengalaman mahasiswa.

Berdasarkan paparan mengenai aspek penjaminan mutu dan relevansi dapat disimpulkan bahwa UNTAG Surabaya telah melakukan aspek penjaminan mutu dengan baik dengan cara melakukan monev kegiatan. Hasil monev ini dapat digunakan oleh UNTAG Surabaya dalam memperbaiki pengelolaan pada program PERMATA-SAKTI atau sejenisnya pada periode selanjutnya.

Efektivitas dan Efisiensi

Aspek efektivitas dan efisiensi pada pengelolaan program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya dapat diketahui pada kesesuaian tujuan program dengan sumber daya yang ada. Jika dilihat dari segi SDM, personil Tim Pokja PERMATA-SAKTI UNTAG Surabaya yang terbatas dan dengan waktu singkat mampu melaksanakan program dengan baik. Dilihat dari segi keuangan, jumlah dana yang tersedia dalam menjalankan program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya mampu mencapai indikator kinerja yang sangat baik. Apabila dilihat dari segi teknologi dan informasi, piranti teknologi dan informasi yang

ada sangat membantu dalam pengelolaan program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya. Hal ini sesuai dengan penjelasan Nafi & Kamaluddin (2019) menjelaskan faktor *good governance* yaitu kepemimpinan yang etis, sumber daya keuangan, dan pengelolaan aset yang memiliki hubungan yang signifikan terhadap praktik integritas di lembaga akademik. Hal ini dapat dikatakan bahwa UNTAG Surabaya telah menggunakan sumber daya yang ada dengan baik secara efektif dan efisien, sehingga tercapai tujuan yang diharapkan dari program ini.

Berdasarkan paparan yang telah diuraikan, program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya telah berjalan secara efisien dan efektif. Hal tersebut sesuai dengan prinsip *good university governance*.

Nirlaba

Aspek terakhir dalam prinsip GUG yaitu nirlaba. Aspek ini pada pengelolaan program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya dapat diketahui pada penggunaan dana hibah Dikti. Total dana hibah sebesar Rp 58.740.000 digunakan untuk biaya kewajiban program PERMATA-SAKTI sebesar Rp 50.400.000 dan digunakan untuk pengelolaan perguruan tinggi sebesar Rp 5.340.000. Biaya kewajiban PERMATA-SAKTI meliputi bantuan biaya paket internet/kuota data untuk mahasiswa, bantuan biaya modul mata kuliah, kegiatan sosial budaya dan pengabdian masyarakat, bantuan biaya kegiatan penalaran kemahasiswaan, bantuan biaya paket internet untuk dosen pengampu mata kuliah. Biaya pengelolaan perguruan tinggi meliputi biaya administrasi transfer beda bank, biaya meterai, tambahan biaya kegiatan ekstra, pembelian hadiah mahasiswa aktif, biaya pos, honorarium rapat, dan pembayaran pajak.

Berdasarkan hasil penelitian tersebut, dana hibah dari DIKTI untuk program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya telah digunakan dengan baik dan tanpa mengambil keuntungan untuk kegiatan di luar program. UNTAG Surabaya juga menyumbang dana untuk seremonial penyambutan mahasiswa *Inbound* yang mana dana ini tidak berasal dari dana hibah Dikti. Hal ini sesuai dengan penjelasan Ran & Qi (2018) yaitu hal yang berpengaruh

pada hubungan antara pembagian kekuasaan dan efektivitas tata kelola kolaboratif yaitu pengalaman berbagi daya organisasi yang berpartisipasi, difusi sumber daya antara organisasi yang berpartisipasi dan perhitungan biaya serta manfaat dari organisasi yang berpartisipasi. Berdasarkan pendapat tersebut, UNTAG Surabaya dengan Dikti telah menjalin kolaborasi yang baik untuk keberlangsungan program PERMATA-SAKTI.

Uraian tentang aspek nirlaba yang telah dijelaskan dapat disimpulkan bahwa UNTAG Surabaya telah mengelola keuangan dengan baik tanpa mengambil keuntungan dari dana hibah Dikti untuk kepentingan perorangan atau lembaga. Penggunaan dana sesuai dengan pedoman Dikti perihal program PERMATA-SAKTI.

PENUTUP

Tata kelola program PERMATA-SAKTI dalam perspektif GUG di UNTAG Surabaya dapat diketahui pada deskripsi dan analisis dari indikator GUG yaitu transparansi, akuntabilitas, *responsibility*, independensi, *fairness*, penjaminan mutu dan relevansi, efektivitas dan efisiensi, serta nirlaba. Aspek transparansi meliputi proses diseminasi yang dilakukan secara *online*, keterbukaan seleksi mahasiswa, dan penyelenggaraan penyambutan mahasiswa *inbound* secara virtual. Aspek akuntabilitas meliputi adanya tujuan dan dasar hukum program PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya, pengelolaan keuangan yang akuntabel, dan adanya dokumen perjanjian kerja sama. Aspek *responsibility* yaitu terdapat pembagian *job description* pada masing-masing PIC Tim Pokja PERMATA-SAKTI di UNTAG Surabaya. Aspek independensi meliputi pengadministrasian yang program masih dilakukan secara manual, kebijakan transfer kredit pada mata kuliah sesuai CPL dan SK Rektor, pelaksanaan penandatanganan MoU/MoA dengan mitra dilakukan secara *desk to desk*, dan proses pembelajaran daring yang menggunakan ELITAG. Aspek *fairness* yaitu dapat diketahui pada penentuan dosen pengampu mata kuliah yang berdasarkan pemeringkatan Inovasi Pembelajaran Digital di UNTAG Surabaya dan rekrutmen peserta mahasiswa *outbound* dan *inbound* dilakukan secara adil, tidak membatasi jenis kelamin dan

background kampus asal mahasiswa peserta *inbound*.

Berdasarkan hasil penelitian, UNTAG Surabaya hendaknya memperbaiki beberapa hal dalam pengelolaan program PERMATA-SAKTI. Jika dilihat dari sudut pandang GUG, beberapa aspek yang perlu diperbaiki oleh UNTAG Surabaya yakni pada aspek transparansi, akuntabilitas, *responsibility*, dan independensi. Pada aspek transparansi, UNTAG Surabaya hendaknya publikasi atau diseminasi informasi program dilakukan secara *online* dan *offline*, sehingga semua program studi bisa mengetahui info program PERMATA-SAKTI dan dapat ikut serta dalam program ini. Aspek akuntabilitas, perlu adanya SPM dan pengawasan internal tentang penggunaan dana hibah di lingkungan UNTAG Surabaya. Aspek *responsibility*, UNTAG Surabaya hendaknya membuat SOP tentang program PERMATA-SAKTI atau program sejenisnya. Aspek independensi, hal yang perlu diperhatikan dan ditingkatkan di UNTAG Surabaya yaitu pengembangan Sistem Manajemen Informasi (SIM) pada pengelolaan program PERMATA-SAKTI agar pengadministrasian program ini terkelola dengan baik. Aspek *fairness*, UNTAG Surabaya hendaknya menyusun standarisasi dosen pengampu mata kuliah program PERMATA-SAKTI, serta diadakan seleksi administratif untuk mengetahui *track record* dan prestasi dosen tersebut.

Program PERMATA-SAKTI merupakan salah satu program unggulan MBKM dari Dikti. Pihak Dikti seharusnya dapat melakukan pengembangan SIM untuk registrasi, pelaporan, monitoring, dan evaluasi pada program PERMATA-SAKTI atau program pertukaran mahasiswa MBKM atau sejenisnya. Dikti dapat mengubah skema tentang kemitraan PTN dan PTS, di mana PTS diperbolehkan bermitra dengan PTN atau sebaliknya dalam pelaksanaan program ini. Hal ini dimaksudkan agar tidak ada pembeda antara PTN dan PTS sehingga harapannya pemerataan pendidikan dan tujuan dari kebijakan MBKM pun dapat tercapai. Apabila Dikti menerbitkan buku pedoman kegiatan/program, seharusnya dapat memberi keterangan secara jelas, detail, terperinci, dan terarah agar tidak menimbulkan multi tafsir.

DAFTAR PUSTAKA

- Bassani, P. S. (2019). Virtual Exchange in Higher Education: Developing Intercultural Skills of Students Across Borders Through Online Collaboration. *Revista Interuniversitaria de Investigacion en Tecnologia Education (RiiTE)*, 6 (1) 1, 22 – 36.
- Bryson, J. M., dkk. (2019). Using a Design Approach to Create Collaborative Governance. *Policy Press: Policy & Politics*, 20 (20), 1 – 23.
- Creswell, J. W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset: Memilih di antara Lima Pendekatan*. Terjemahan oleh Ahmad Lintang Lazuardi. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Kemdikbud RI. (2020). *Buku Panduan Merdeka Belajar-Kampus Merdeka*. Jakarta: Ditjen Dikti Kemdikbud RI.
- Direktorat Kelembagaan dan Kerjasama Ditjen Dikti Kemdikbud. (2019, Juli). *Good University Governance*. Retrieved on 15 Desember 2020, from <https://lldikti8.ristekdikti.go.id/>
- Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan. (2020). *Pogram Pertukaran Mahasiswa Tanah Air Nusantara-Sistem Alih Kredit dengan Teknologi Informasi*. Jakarta: Ditjen Dikti Kemdikbud.
- Jasmarnisa, T.J. & Ersya, M.P. (2019). Pengaruh Program PERMATA terhadap Wawasan Kebangsaan Mahasiswa di Universitas Negeri Padang. *Journal of Civic Education*, 1 (2), 181 – 188.
- Nafi, N.B. & Kamaluddin, A. (2019). Good Governance and Integrity: Academic Institution Perspective. *International Journal of Higher Education*, 8 (3), 1 – 12.
- Ngindana, R., dkk. (2020). Analisis Penerapan Sistem Manajemen Pendidikan Tinggi untuk Mewujudkan Good University Governance. *Jurnal Inovasi Ilmu Sosial dan Politik*, 2 (2), 152 – 159.
- Nurhikmahyanti, D. (2017). Implementasi Tata Kelola Layanan Publik untuk Mewujudkan Good Governance pada Perguruan Tinggi. *Jurnal Manajemen dan Supervisi Pendidikan*, 2 (1), 24 – 32.
- Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi.
- Ran, B. & Qi, H. (2018). Contingencies of Power Sharing in Collaborative Governance. *SAGE Journal, American Review of Public Administration*, 48 (8), 836 – 851.
- Riana, Z. & Tarigan, U. A. (2019). Good University Governance untuk Meningkatkan Excellent Service dan Kepercayaan Mahasiswa Akuntansi. *Jurnal Riset Akuntansi Multiparadigma (JRAM)*, 6 (1), 17 – 21.
- Sabandar, S.Y., dkk. (2017). The Implementation of Good University Governance in the Private Universities in Makassar (Indonesia). *Revista Espacios*, 39 (2), 8 – 20.
- Suharyanti, Y., dkk. (2020). Student's Preferences and Perceptions on Kampus Merdeka Experiential Learning Programs: A Survey in a Private University in Yogyakarta. *Advances in Social Sciences, Education and Humanities Research*, 506 (3), 425 – 43.
- Sumarto. (2020). Kampus Merdeka: Realitas Pembelajaran Online, Riset, dan Pengembangan Wirausaha. *Jurnal Literasiologi*, 4 (2), 151 – 166.
- Widodo, J. (2016). *Teori Administrasi*. Surabaya: Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.