



DILEMA EX-OFFICIO TERKAIT PENCEGAHAN KORUPSI DAN PENJAMINAN MUTU DI PERGURUAN TINGGI SWASTA

Oleh

Afred Suci¹, Sri Maryanti², Lucky Lhaura Van FC³, Aleksander Yandra⁴

¹²³⁴Universitas Lancang Kuning

¹afredsuci@unilak.ac.id, ²sri_maryanti@unilak.ac.id, ³lucky@unilak.ac.id,

⁴alexsy@unilak.ac.id

diterima 04 Desember 2019, direvisi 13 Pebruari 2020, diterbitkan 29 Pebruari 2020

Abstract

Conflicts of interest are the entry point for the abuse of power and corruption. The implementation of a manipulative ex-officio system that tends to perpetuate the oligarchy will cause a corrupt behavior in the governance of private higher education institutions. To date, studies on ex-officio related to higher education governance have never been discussed academically. The purpose of this study, thus, aims to criticize the application of ex-officio and its potential consequences in the supervision system at private higher education institutions. The study used a qualitative exploratory and the literature study was employed. The result reveals that the ex-officio is a legal model used in many higher education institutions. However, in its application it can lead to conflicts of interest and abuse of power which in turn has the potential of corrupt behavior university governance.

Keywords: *Ex-officio, higher education, corruption*

Abstrak

Konflik kepentingan merupakan pintu masuk bagi terjadinya penyalahgunaan kekuasaan dan korupsi. Penerapan system ex-officio yang manipulative cenderung mempertahankan oligarki yang menyebabkan munculnya perilaku koruptif dalam tata kelola perguruan tinggi. Hingga saat ini, studi terkait ex-officio dalam tata kelola perguruan tinggi belum pernah didiskusikan secara akademis. Maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengkritisi penerapan ex-officio dan potensi risiko yang terjadi pada sistem pengawasan di institusi perguruan tinggi. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif eksploratif dengan melakukan kajian literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ex-officio merupakan model tata kelola yang legal digunakan di banyak institusi perguruan tinggi. Namun dalam penerapannya dapat mengakibatkan konflik kepentingan dan penyalahgunaan kekuasaan yang pada akhirnya berpotensi menimbulkan perilaku koruptif dalam tata kelola perguruan tinggi.

Kata Kunci: Ex-officio, perguruan tinggi, korupsi, penjaminan mutu

I. PENDAHULUAN

“Mereka yang merencanakan, melaksanakan, mengawasi, bahkan sekaligus yang menghakimi.” Sarkastisme ini kerap muncul di benak banyak pendidik dan tenaga kependidikan di Indonesia dalam menyikapi sistem tata kelola perguruan tinggi swasta (PTS). Lembaga perguruan tinggi memang diakui memiliki karakteristik yang spesial, unik dan cenderung eksklusif dalam sistem tata kelolanya (Donina et al., 2015). Unik dikarenakan orientasi ganda yang disandanginya sebagai lembaga non-profit namun sekaligus juga merupakan institusi bisnis pada saat yang sama (Kuslina & Widjaja, 2018). Sejak memasuki abad ke-20, proses tata kelola perguruan tinggi, khususnya swasta, sudah dikaji sebagai sektor yang terpisah dari intervensi negara (Kickert, 1995; Magalhaes & Amaral, 2009), sehingga tidak dapat secara langsung dan sulit untuk dikomparasikan dengan sistem tata kelola organisasi lain, baik privat maupun publik (Ferlie et al., 2008; Maassen & Olsen, 2007). Praktik yang umum ditemukan di perguruan tinggi adalah pengelolaan mandiri dengan sistem kolegal (Donina et al., 2015; Kwiek, 2015). Artinya, sistem kolegal memiliki karakteristik adanya konsensus dalam pengambilan keputusan, pembagian kekuasaan, komitmen bersama dan aspirasi, kepemimpinan yang menekankan kepada konsultasi dan tanggung jawab bersama, kesetaraan interaksi antar kolega, pemimpin dipilih dan bukan ditunjuk, pimpinan tidak dilihat sebagai bos tetapi ‘*first among equal*’ karena dipilih oleh koleganya (Birnbaum, 1988).

Namun apakah dengan ciri eksklusif seperti ini lantas mengecualikan perguruan tinggi swasta dari idealisme penerapan *trias politica* dalam tata kelola organisasi? Konsep ini jelas dimaksudkan untuk menjauhkan organisasi – apapun bentuknya – dari kecenderungan otoriter, tirani, absolutisme yang kesemuanya itu sangat dikhawatirkan bermuara kepada terjadinya korupsi, kolusi

dan nepotisme (KKN). Mahzab *trias politica* – sesuai dengan semangat para pencetusnya, John Locke (1632-1704) dan Montesquieu (1689-1755) (Donina et al., 2015) - secara tegas memisahkan antara kekuasaan eksekutif, legislatif dan yudikatif. Konsep ini berkembang tidak hanya pada organisasi negara, namun juga diaplikasikan pada organisasi lainnya, baik yang berorientasi profit maupun non-profit. Tujuannya jelas agar terjadi independensi dalam proses organisasi. Namun dalam praktik tata kelola di PTS, pemisahan kekuasaan ini tampaknya menjadi kabur dengan adanya sistem *ex-officio*. Meskipun pada prinsipnya, praktik *ex-officio* bukan merupakan barang haram, namun implementasinya didalam tata kelola PTS menimbulkan pertanyaan besar mengenai kemampuannya dalam mencegah perilaku koruptif para pejabatnya. Prinsip *ex-officio* dalam tata kelola PTS menempatkan pejabat-pejabat struktural sebagai pelaksana kegiatan akademik dan non-akademik sekaligus menjadi pengawas pelaksanaan kegiatan-kegiatan tersebut. Bahkan jika ditemukan adanya penyelewengan, tak jarang para *ex-officio* tersebut juga bertindak sebagai hakim yang bisa menjatuhkan atau tidak menjatuhkan sanksi.

Dari gambaran tersebut, tampak ada kecenderungan penumpukan kekuasaan yang terlalu besar kepada para pejabat struktural di PTS. Padahal para pegiat anti-korupsi, termasuk para cendekiawan di kampus-kampus, memahami benar makna kutipan mahsyur dari John Emerich Edward Dalberg-Acton (1834-1902) yang menyatakan: “*Powers tends to corrupt, and absolute power corrupts absolutely*” (Des Autels, 2016; Lewis, 2017). Tanpa bermaksud mencurigai, namun sebagai perbandingan adalah apa yang terjadi pada Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), dimana lembaga yang disimbolisasikan sebagai ‘wakil Tuhan’ dan bertahun-tahun merajai lembaga negara yang paling berintegritas, bahkan harus ‘kehilangan *previledgenya*’

dengan merelakan munculnya dewan pengawas. Meskipun polemik dalam permasalahan ini sangat kuat aroma politisnya, namun setidaknya ini memberikan satu pelajaran penting, bahwa lembaga yang dipersepsikan dikelola oleh orang-orang 'sangat bersih' pun tidak bisa dieksklusifkan sistem pengawasannya. Pertanyaannya, apakah para pejabat pengelola PTS sudah sedemikian bersihnya sehingga pengawasannya bisa di-*ex-officio*-kan oleh para pelaksananya?

Mengapa upaya pencegahan perilaku korupsi perlu diberikan kepada perguruan tinggi? Pertama, korupsi di perguruan tinggi bahkan tidak lagi dilakukan oknum, namun yang terjadi, praktik koruptif ini sudah bersifat sistemik dan institusional (Fursova & Simons, 2014). Argumen pentingnya mengkaji perguruan tinggi sebagai objek pencegahan korupsi di masyarakat sangat krusial karena dampak positif perkembangan pendidikan tinggi di seluruh dunia terhadap perkembangan pengetahuan, ekonomi dan pembangunan bangsa, baru dapat berkelanjutan apabila ada standar tindakan pelaku akademik yang baik (Macfarlane et al., 2012). Pada saat yang sama *stakeholders* semakin menuntut transparansi dan akuntabilitas pengelolaan perguruan tinggi yang lebih besar sebagai dampak dari adanya otonomi pendidikan tinggi dan fakta bahwa institusi pendidikan tinggi merupakan bagian dari kepentingan publik (Torres & Melgoza, 2010). Bagaimana perguruan tinggi bisa menghasilkan lulusan yang berintegritas apabila dirinya sendiri dikelola dengan cara-cara yang jauh dari konsep anti-korupsi: integritas, indenpendensi dan transparansi. Idiomnya, apakah bisa berharap bersih jika sapunya sendiri kotor?

Lalu mengapa PTS? Bukankah mereka adalah swasta yang tidak bisa dijangkau oleh perundang-undangan korupsi dan pelayanan publik sebagaimana PTN? Pertanyaan-pertanyaan ini cukup menjadi perdebatan, dan bahkan dijadikan justifikasi bagi sebagian oknum pengelola PTS untuk tidak menerapkan azas-azas *good governance* dalam mengelola institusinya. Label swasta

sejauh ini belum dikategorikan sebagai ranah korupsi karena masih dikaitkan dengan adanya syarat kerugian negara (Marbun, 2017). Sementara korupsi bisa dijumpai tidak saja di perguruan tinggi negeri namun juga di swasta (Osipian, 2012). Seharusnya tata kelola perguruan tinggi swasta lebih baik dan tertib dibandingkan dengan tata kelola di perguruan tinggi negeri (Garwe & Tirivanhu-Gwatidzo, 2016), namun kenyataannya justru sebaliknya. Apalagi jumlah total PTS di tahun 2018 mencapai 4.186 dibandingkan 400 yang merupakan PTN. Artinya, beban fungsi negara di bidang pendidikan tinggi, sebagian besarnya ada di pundak PTS.

Didalam UU No. 14 Tahun 2008 Tentang Keterbukaan Informasi Publik disebutkan bahwa badan publik ada yang pemerintah dan non-pemerintah. Intisari dari regulasi tersebut dijelaskan bahwa salah satu ciri badan publik melakukan tugas penyelenggaraan negara dengan memanfaatkan sebagian atau seluruh APBN/APBD dan sumbangan masyarakat. Fakta pertama, PTS merupakan lembaga non-pemerintah yang melaksanakan salah satu fungsi penyelenggaraan negara yaitu bidang pendidikan. Dalam proses penyelenggaraannya, baik PTS maupun PTN, sama-sama mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku di bidang pendidikan. Kedua, pendanaan PTS mayoritasnya adalah dari dana masyarakat berupa uang SPP dan pemerintah (Abidin, 2017) yang dianggarkan dalam APBN maupun APBD yang bentuknya bisa berupa hibah, anggaran sertifikasi dosen, bantuan penelitian dan pengabdian masyarakat, beasiswa, bantuan pengembangan dan lain sebagainya. Berdasarkan kedua argumentasi tersebut jelas bahwa perguruan tinggi adalah badan publik (Milad et al., 2019) yang memiliki *legal standing* yang kuat untuk direlevansikan dengan diskusi tata kelola perguruan tinggi anti-korupsi, khususnya mengenai efektivitas model *ex-officio* dalam mencegah perilaku koruptif pengelola PTS. Topik ini perlu diangkat mengingat bahwa hasil kajian Korupsi Pemberantasan Korupsi (KPK, 2017) menunjukkan bahwa masih

banyak masalah terindikasi korupsi dalam sistem tata kelola dan kelembagaan perguruan tinggi. Selain itu, *ex-officio* hanya akan melahirkan konflik kepentingan dimana hal ini menjadi salah satu sumber terjadinya korupsi di institusi perguruan tinggi (Transparansi International Indonesia, 2017).

Sejauh ini kajian-kajian mengenai korupsi di lingkup perguruan tinggi cukup banyak didiskusikan terkait *fraud*, *whistleblowing* dan *university governance* (misalnya: Dorasamy, 2013; Hapsari & Seta, 2019; Mohamedbhai, 2016; Nurunnabi, 2016; Schmidt, 2015; Thomas, 2014). Namun belum ada literatur yang mendiskusikan permasalahan *ex-officio* dalam tata kelola PTS, khususnya dalam konteks pencegahan perilaku korupsi. Apakah memang karena tidak ada masalah? Atau mungkin masih tabu untuk didiskusikan, mengingat kuatnya oligarki di PTS yang membuat banyak akademisi ragu mengangkatnya ke permukaan? Padahal faktanya, bisik-bisik di kalangan dosen dan pegawai di PTS cukup jelas terdengar – meskipun tidak frontal – mempertanyakan tendensi oligarki kekuasaan akibat model *ex-officio* dalam tata kelola PTS. Sebagian dosen bahkan memberikan label ‘siklus darah biru’ untuk menganalogikan kondisi berputarnya kekuasaan pada sekelompok elit yang transaksional dan saling memegang kartu truf diantara mereka. Untuk mengisi kekosongan literatur tersebut, maka studi ini menggunakan pendekatan kepustakaan dengan tujuan untuk mengkaji penerapan *ex-officio* dalam sistem tata kelola dan mengeksplorasi dampaknya pada upaya pencegahan perilaku korupsi di lingkup PTS.

II. METODE

Studi ini menggunakan paradigma kualitatif dengan melakukan studi kepustakaan. Menurut Sugiyono (2012), studi kepustakaan (*library research*) adalah kajian teoritis, referensi serta literatur ilmiah lainnya yang berkaitan dengan budaya, nilai dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti. Metode ini dilakukan dalam hal pengumpulan data-data yang

bersumber dari berbagai referensi seperti buku, jurnal, laporan dan dokumen-dokumen peraturan di lingkup tata kelola perguruan tinggi. Seluruh dokumen dibaca, dikelompokkan, dan dianalisis sehingga menghasilkan gambaran dan kesimpulan sebagaimana tujuan penelitian. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis isi (*content analysis*) untuk mendapatkan inferensi yang valid dan dapat diteliti ulang berdasarkan konteksnya (Krippendoff, 1993).

III. PEMBAHASAN

Ex-Officio Dalam Konstelasi Mahzab *Trias Politica* di Organisasi Perguruan Tinggi

Kekuasaan adalah kemampuan menjalankan wewenang dan bagaimana hal tersebut dijalankan (Gerber et al., 1998). Dalam konteks kekuasaan, terdapat pembagian kekuasaan yang dibagi menjadi tiga cabang atau dikenal dengan istilah *trias politica*. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh John Locke dan Montesquieu. Teori ini muncul sebagai respon atas tirani kerajaan Inggris pada masa itu yang menjadikan raja sebagai pusat segala-galanya (Muttaqin, 2015). Secara umum, doktrin *trias politica* menekankan pentingnya pembagian kekuasaan dalam tata kelola organisasi untuk mencegah kekuasaan absolut yang lahir dari menumpuknya kekuasaan di tangan satu orang atau kelompok (Donina et al., 2015). Pembagian kekuasaan menurut Montesquieu dalam bukunya *L'Esprit des lois* (*the spirit of law*) terbagi menjadi kekuasaan eksekutif, legislatif dan yudikatif. Wewenang legislatif mencakup kepada fungsi pembuatan kebijakan dan peraturan perundang-undangan; lingkup eksekutif adalah menjalankan kebijakan dan peraturan perundang-undangan, dan; wewenang yudikatif adalah fungsi adjudikasi yang menilai benar tidaknya kebijakan dan peraturan perundang-undangan yang dijalankan (Jamaluddin, 2017). Dalam praktiknya, ketiga divisi ini berbeda dan tidak saling mencampuri namun tetap

terdapat fungsi kontrol diantara ketiganya (Muttaqin, 2015).

Madison dalam konteks ini menyatakan bahwa akumulasi kekuasaan legislatif, eksekutif dan yudikatif dalam tangan yang sama, baik tunggal, sedikit atau banyak, atau diwariskan, ditunjuk maupun dipilih, dapat didefinisikan sebagai tirani (Hamilton et al., 1987). Kekuasaan absolut berpotensi menimbulkan penyalahgunaan kekuasaan (*abuse of power*) sehingga relasi antar kekuasaan tersebut harus seimbang dan setara untuk menghindari terbentuknya tirani (Jamaluddin, 2017; Kohn, 2013; O'Regan, 2005). Dengan adanya pemisahan kekuasaan maka akan terjadi *check and balances* untuk menjamin akuntabilitas, daya tanggap dan keterbukaan organisasi (Munzhedzi, 2017). Mangu (1998) menyatakan bahwa pemisahan kekuasaan adalah elemen inti dari demokrasi di seluruh dunia.

Meskipun pembagian kekuasaan lebih banyak digunakan dalam konteks negara dan pemerintahan, namun gagasannya sangat aplikatif untuk diterapkan di organisasi-organisasi privat (Donina et al., 2015). Konsep ini telah menjadi paradigma yang umum di negara-negara modern, termasuk Indonesia. Salah satunya adalah di institusi perguruan tinggi yang terdiri dari berbagai fungsi yang masing-masing memiliki kewenangan (Salahudin et al., 2019).

Menurut Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi pada pasal 26 dijelaskan bahwa kepada PTS diberikan otonomi pengelolaan lembaga kepada Badan Penyelenggara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. Untuk menjalankan tata kelola tersebut maka pada pasal 28 diatur bahwa organ PTS minimal terdiri dari penyusun kebijakan, pelaksana akademik, pengawas dan penjaminan mutu, penunjang akademik atau sumber belajar, dan pelaksana administrasi atau tata usaha. Badan penyelenggara yang dimaksud adalah yayasan, perkumpulan, atau badan hukum nirlaba lain sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan (pasal 1).

Meskipun diberikan otonomi kepada Badan Penyelenggara, namun oleh karena dalam pelaksanaannya tetap mengacu kepada peraturan perundang-undangan, maka salah satu sistem pembagian kekuasaan di PTS juga sebagian mengadopsi aturan yang berlaku di lingkup PTN yang diatur oleh negara. Diantaranya adalah aturan mengenai keberadaan *ex-officio* dalam struktur senat (pasal 29).

Dalam Peraturan Pemerintah No. 4 Tahun 2014 Tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, di lingkup PTN, senat menjalankan fungsi penetapan dan pertimbangan pelaksanaan kebijakan akademik. Jika dikaitkan dengan sistem pengawasan, maka senat memainkan peranan sebagai pengawas khusus di bidang akademik. Sedangkan pengawasan di bidang non-akademik diberikan kepada Satuan Pengawas Internal (SPI) yang dibentuk oleh pimpinan perguruan tinggi. Studi ini tidak membahas lebih jauh tentang SPI karena di lingkup PTS, organ ini masih sangat jarang ditemukan, meskipun oleh pemerintah sudah disosialisasikan mengenai urgensi keberadaannya dalam struktur PTS. Sebaliknya, sistem senat sebagai organ pengawas di PTN diadopsi oleh PTS dengan berbagai modifikasi fungsi, syarat dan jumlah keanggotaan maupun tata pilihannya.

Praktik *ex-officio* dalam struktur senat di PTN sudah cukup lama diimplementasikan. Regulasi terbaru dapat dibaca pada Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 139 Tahun 2014 Tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi. Didalam bagian Lampiran pada Bab II dituliskan bahwa anggota senat dapat terdiri dari: pimpinan perguruan tinggi, wakil pemimpin perguruan tinggi, pemimpin unit pelaksana pendidikan (fakultas atau jurusan), pemimpin unit pelaksana penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, dan pemimpin unit penunjang dan/atau unit pelaksana teknis bidang akademik. Oleh karena ada frasa 'dapat' pada aturan tersebut,

maka penetapan keanggotaan senat, fungsi dan persyaratannya juga bisa berbeda-beda di setiap perguruan tinggi. Tetapi secara umum, mayoritas menggunakan sistem *ex-officio* dengan menjadikan rektor, para wakil rektor, dekan, para wakil dekan, para ketua jurusan, para ketua program studi, oleh karena jabatannya maka secara otomatis menjadi senat. Konsep ini diadopsi oleh PTS.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, *ex-officio* memiliki arti karena jabatan. Asal katanya berasal dari Bahasa Belanda yaitu *ambtshalve* yang artinya karena jabatan, tidak berdasarkan surat penetapan atau pengangkatan, juga tidak berdasarkan permohonan (Subekti & Tjitrosoedibio, 1982). Secara spesifik didalam Undang-Undang Republik Indonesia No. 21 Tahun 2011 juga diberikan definisi *ex-officio* sebagai jabatan seseorang pada lembaga tertentu karena tugas dan kewenangannya pada lembaga lain. Dalam konteks pendidikan, Erdianti (2014) mengartikan *ex-officio* sebagai jabatan lain yang melekat dalam diri seseorang karena adanya jabatan inti/pokok.

Keberadaan *ex-officio* itu sendiri dimaksudkan dalam rangka kemudahan koordinasi, kerjasama, dan harmonisasi kebijakan dikarenakan adanya keterkaitan kuat dengan fungsi-fungsi lain sehingga dibutuhkan adanya unsur keterwakilan (Maulidiana, 2014). Tugas senat akademik sesuai dengan peraturan perundang-undangan adalah untuk menetapkan kebijakan, memberikan pertimbangan dan pengawasan di bidang akademik. Adapun fungsi pelaksana (eksekutif) kebijakan dan kegiatan akademik itu sendiri dijalankan oleh unsur-unsur pemimpin perguruan tinggi baik ditingkat universitas maupun fakultas. Atas dasar pertimbangan relevansi fungsi-fungsi tersebut, maka dibenarkan bagi unsur-unsur pimpinan struktural perguruan tinggi untuk merangkap sebagai eksekutif sekaligus fungsi legislatif. Keistimewaan prinsip tata kelola institusi perguruan tinggi, sebagai badan publik, sejatinya harus mengikuti pola lembaga-lembaga negara dan pelayanan

publik yang sudah memisahkan konsep pembagian kekuasaan dalam organisasinya.

Praktik Sistem *Ex-Officio* di PTS

Dalam tata kelola organisasi modern, demarkasi antara sektor publik dan swasta sudah semakin kabur (Chou et al., 2017). Demikian pula antara PTN dengan PTS. Terlebih lagi dengan adanya sumber rujukan peraturan perundang-undangan yang sama, maka sistem tata kelola PTN dengan PTS pun memiliki banyak kesamaan. Salah satunya adalah sistem pengawasan melalui organ senat yang dijabat secara *ex-officio* oleh unsur pimpinan struktural.

Fungsi pengawasan yang melekat pada senat (dan SPI pada PTN) dimaksudkan untuk menegakkan integritas tata kelola organisasi. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Salahudin *et al.* (2019) bahwa perguruan tinggi yang dikelola tidak dengan integritas berdampak pada meluasnya praktik-praktik korupsi didalamnya, dimana salah satu alasannya karena kepemimpinan tidak dibangun secara fair dan demokratis. Bentuknya bisa berupa manipulasi laporan dan penggunaan anggaran oleh pimpinan untuk keperluan pribadi maupun kelompoknya (Hallak & Poisson, 2007). Hasil penelitian KPK (2017) juga membuktikan adanya salah urus dalam tata kelola dan kelembagaan perguruan tinggi. Konflik kepentingan dari para unsur pimpinan, sebagaimana yang disimpulkan Hallak dan Poisson (2007), juga ditemukan oleh Transparansi Internasional Indonesia (2017) sebagai sumber korupsi di kampus. Dalam kajiannya, TII menuliskan bahwa proses pengawasan terdistorsi dengan adanya pengaruh dari pihak yang diawasi – dalam konteks ini adalah para unsur pimpinan yang menjadi pelaksana kebijakan dan kegiatan akademik maupun non-akademik. Pengaruh ini sangat mungkin terjadi karena orang yang menjadi pengawas adalah orang yang sama dengan yang menjadi pelaksana akibat adanya sistem *ex-officio* dalam struktur organisasi kampus.

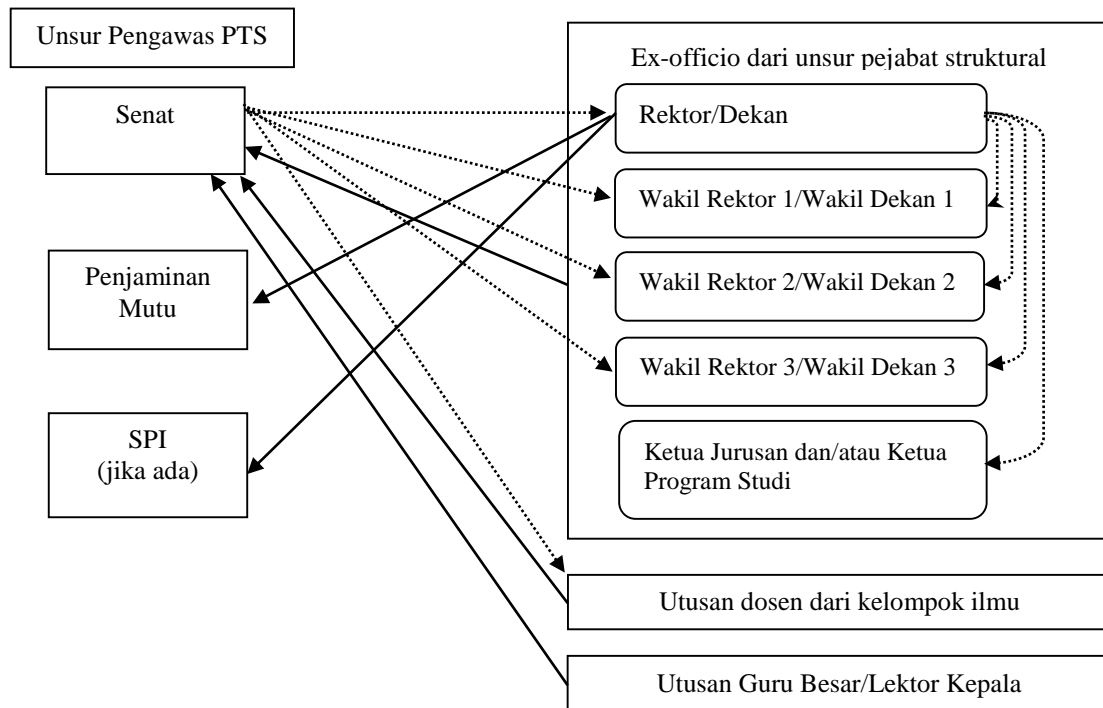
Karena dijustifikasi secara legal formal dalam peraturan perundang-undangan, maka

tentu saja *ex-officio* bukan merupakan praktik ilegal. Meskipun syarat keanggotaannya tidak diwajibkan oleh perangkat hukum tersebut, aplikasinya diperbolehkan dengan berbagai modifikasi yang disesuaikan dengan situasi, kondisi dan kebijakan kampus masing-masing. Jika pada PTN, unsur pengawas bisa terdiri dari banyak elemen, seperti senat untuk bidang akademik, SPI untuk bidang non-akademik serta Majelis Wali Amanat (MWA) untuk bidang akademik dan non-akademik, maka yang berlaku di banyak PTS adalah penyederhanaan struktur, dimana sebagian besar PTS menjadikan organ senat sebagai pengawas akademik maupun non-akademik, selain fungsi utamanya sebagai organ yang memilih pejabat struktural (mulai dari rektor, wakil-wakil rektor, dekan dan para wakil dekan). Disinilah kemudian terjadi masalah berupa konflik kepentingan diantara para pimpinan yang memiliki peran ganda sebagai pejabat struktural sekaligus menjadi pengawas.

Konflik kepentingan, menurut pasal 1 ayat 14 UU No. 30 Tahun 2014 Tentang Administrasi Pemerintahan, merujuk kepada kondisi pejabat pemerintahan yang memiliki

kepentingan pribadi untuk menguntungkan diri sendiri dan/atau orang lain dalam penggunaan wewenang sehingga dapat mempengaruhi netralitas dan kualitas keputusan dan/atau tindakan yang dibuat dan/atau dilakukannya. Dari definisi ini maka dapat disimpulkan bahwa jika kekuasaan eksekutif para pimpinan PTS disatukan dengan kekuasaan pengawasan dalam fungsi senat, jelas akan berpotensi menimbulkan konflik kepentingan.

Belum lagi jika menilik struktur keanggotaan senat di banyak universitas swasta saat ini yang sulit menghindari kecurigaan adanya semangat oligarki para *incumbent*. Contohnya, meskipun sudah jelas dilarang dalam Lampiran Permendikbud No. 139 Tahun 2014 Tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi, bab II mengenai statuta, namun banyak PTS yang masih menjadikan para rektor, dekan dan wakil-wakilnya sebagai ketua dan sekretaris senat. Gambar 1 menunjukkan ilustrasi bagaimana hubungan antar fungsi dalam konteks kekuasaan eksekutif dan pengawasan yang merupakan sintesis dari dokumen organisasi dan observasi di 10 PTS di Indonesia.



Gambar 1. Ilustrasi hubungan antar fungsi dalam wewenang pengelola dengan pengawas (sintesis dari dokumen keorganisasian 10 PTS)

Gambar 1 memperlihatkan adanya kecenderungan penumpukan kekuasaan pada unsur pimpinan di tingkat universitas maupun fakultas. Senat berasal dari unsur pimpinan struktural secara berjenjang ditambah dengan utusan dosen dan dosen senior (guru besar atau lektor kepala). Rata-rata jumlah unsur *ex-officio* lebih besar dibandingkan unsur dosen dan dosen senior, sehingga dominasi suara senat tetap dikuasai oleh unsur pimpinan struktural. Dalam konteks ini maka bisa disimpulkan bahwa para pelaksana akademik dan non-akademik notabene juga menjadi pengawas atas pekerjaannya sendiri. Selain fungsi penetapan kebijakan dan pengawasan, senat di mayoritas PTS juga memiliki peran sebagai lembaga yang memilih unsur pimpinan di tingkat universitas dan fakultas, mulai dari rektor dan wakil-wakilnya hingga dekan dan wakil-wakilnya. Namun demikian, cukup banyak PTS yang memberikan otoritas memilih wakil-wakilnya kepada rektor maupun dekan. Di beberapa PTS, utusan dosen bahkan dipilih oleh senat atau pimpinan, dan bukan berasal dari pilihan dosen program studi. Sementara organ pengawasan lainnya seperti Penjaminan Mutu memang ditunjuk oleh Rektor/Dekan, dan biasanya diberdayakan dari para dosen yang notabene juga merupakan 'bawahan' rektor/dekan (Suci, 2017). Adapun SPI karena sifatnya yang menginduk pada level universitas, maka penunjukannya merupakan wewenang rektor.

Dari Gambar 1 diatas maka jelas terlihat bahwa meskipun secara *de jure* dituliskan ada pembagian kekuasaan, namun oleh karena adanya praktik *ex-officio* maka secara *de facto* lingkaran kekuasaan hanya terkonsentrasi pada unsur pimpinan. Disinilah kemudian potensi konflik kepentingan, *abuse of power* dan model suksesi transaksional bisa terjadi. Rektor/dekan dipilih oleh senat, dimana mayoritas anggota senat adalah unsur pimpinan struktural yang notabene merupakan 'bawahan' rektor/dekan. Ada

potensi untuk mempertahankan posisinya, sehingga para wakil tersebut bersedia memberikan suaranya untuk rektor/dekan. Sebaliknya, demi mendapatkan suara mayoritas senat, calon rektor/dekan bersedia menjanjikan keamanan jabatan atau dipertukarkan dengan posisi lain namun tetap menjadi bagian dari unsur pimpinan struktural, serta ada pula yang menjanjikan manfaat finansial maupun non-finansial seperti keringanan, kemudahan, atau penghapusan kasus-kasus dari anggota senat untuk ditukar dengan suara. Tak jarang, pola bergantian menjadi unsur pimpinan menjadi bagian dari negosiasi para *incumbent*. Pola-pola transaksional ini sangat memungkinkan untuk terjadinya pola saling sandera, dimana masing-masing pihak memegang kartu truf sebagai posisi tawar. Sangat sulit mengharapkan adanya proses *check and balances* yang ideal. Meskipun tidak serta merta dapat disimpulkan akan terjadi korupsi, namun setidaknya pola sebagaimana diilustrasikan pada Gambar 1 tersebut sangat jauh dari prinsip pembagian kekuasaan, serta bertentangan dengan semangat independensi dan akuntabilitas yang menjadi bagian dari konsep *good university governance*.

Sejumlah perguruan tinggi pada dasarnya menyadari adanya potensi konflik kepentingan dan *abuse of power* yang bisa membuka ruang dan melanggengkan perilaku korupsi apabila implementasi model *ex-officio* tidak diterapkan secara bijaksana. Perguruan-perguruan tinggi tersebut kemudian mencoba melakukan sejumlah modifikasi pada model senatnya agar tidak terjadi penumpukan kekuasaan yang terkonsentrasi ke para pimpinan struktural (Tabel 1). Artinya, mereka mengharapkan tetap terjadi *check and balances* yang baik didalam tata kelola dengan mendistribusikan wewenang secara seimbang untuk mencegah konsentrasi kekuasaan ke para pimpinan struktural.

Tabel 1. *Best Practice* Penerapan Model *Ex-Officio* Di Sejumlah Perguruan Tinggi

Universitas Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unsur senat dari <i>ex-officio</i> tidak diperbolehkan menjadi ketua senat ▪ Unsur senat dari <i>ex-officio</i> tidak memiliki hak suara dalam hal terjadi voting ▪ Ketua senat merangkap jabatan sebagai ketua unit kerja atau organ UI lainnya
Universitas Padjajaran	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anggota senat dari utusan dosen, dipilih secara demokratis oleh para dosen ▪ Unsur senat dari <i>ex-officio</i> tidak diperbolehkan menjadi ketua senat
Universitas Negeri Yogyakarta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pimpinan senat tidak otomatis dijabat oleh unsur pimpinan struktural, namun harus melalui sistem pemilihan oleh seluruh anggota senat secara demokratis.
Universitas Atmajaya	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unsur <i>ex-officio</i> tidak dapat menjadi ketua senat ▪ Masa keanggotaan senat dari utusan dosen hanya 2 tahun dan bisa dipilih maksimal sebanyak 2 periode
Universitas Telkom	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ada anggota senat kehormatan yang berasal dari pihak eksternal yang memiliki perhatian dan kepedulian terhadap institusi ▪ Dekan dan wakil dekan dipilih oleh rektor, bukan oleh senat ▪ Jumlah anggota senat dari utusan dosen minimal berjumlah sama dengan anggota senat dari unsur <i>ex-officio</i>

Sumber: dirangkum dari dokumen keorganisasian institusi yang bersangkutan

Urjensi Keseimbangan Penerapan *Ex-Officio* Dalam Tata Kelola PTS

Tabel 1 menunjukkan bahwa ada kesadaran pada sejumlah perguruan tinggi untuk tidak secara absolut meletakkan kekuasaan yang terkonsentrasi pada satu individu atau kelompok elit di jenjang struktural organisasi. Secara aturan perundang-undangan jelas bahwa pimpinan struktural yang menjadi *ex-officio* di organ senat tidak dapat menjabat sebagai ketua dan sekretaris. Bahkan ada yang menegaskan hak suara *ex-officio* dalam keadaan voting. Dengan begitu maka konflik kepentingan antara pengawas dengan pihak yang diawasi bisa diminimalisir. *Best practice* lain adalah dengan menyeimbangkan suara utusan dosen dengan *ex-officio* sehingga kontrol dari bawah dalam mengawasi kinerja eksekutif kampus bisa berjalan secara *fair*. Cara lain adalah dengan memasukkan unsur eksternal – nonstruktural – yang memiliki perhatian dan kepedulian pada kampus. Unsur ini bisa terdiri dari donatur, masyarakat, alumni dan elemen lainnya yang bukan menjadi organ kampus.

Sistem *check and balances* dalam tata kelola PTS adalah sebuah keniscayaan di tengah transformasi organisasi modern dewasa ini (Hitimana et al., 2017). Praktik tirani, feodalisme dan oligarki sebagaimana yang berlaku di masa lalu, dirasakan sudah tidak sejalan dengan semangat *good governance* yang mengedepankan prinsip

transparansi, integritas, independensi dan akuntabilitas. Untuk mencapai itu, menurut Salahudin et al. (2019) tidak semata-mata diserahkan kepada individu pimpinan, namun juga harus melibatkan kelembagaan perguruan tinggi dalam bentuk tata kelola yang memenuhi persyaratan *university good governance*. Keniscayaan ini tidak hanya berlaku di lingkup PTN, namun juga di PTS yang merupakan badan publik dan mengelola dana masyarakat dan pemerintah dalam operasionalnya. Meskipun dilabel swasta, namun PTS juga wajib mengikuti peraturan perundang-undangan oleh karena menjalankan fungsi penyelenggaraan negara di bidang pendidikan. Artinya, pengelolaan PTS, terutama anggaran, sesuai dengan pasal 48 ayat (1) UU No 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional, harus didasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik. Jelas tidak ada alasan status sebagai lembaga swasta untuk tidak menatakelola kampus secara adil, efisien, transparan dan akuntabel. Dalam hal ini, *ex-officio* akan sangat menentukan kualitas pelaksanaan dan pengawasan anggaran pendidikan itu dikelola oleh PTS.

Peran ganda, seperti yang dimainkan didalam model *ex-officio*, berpotensi menimbulkan dampak yang merugikan bagi organisasi (Abernethy & Stoelwinder, 1995). Pertama, di sektor pengawasan internal yang lemah sehingga sangat mungkin

menimbulkan penyelewengan dalam pengelolaan keuangan dan aset di perguruan tinggi (Wiwoho, 2017). Semestinya peran pengawas harus independen dan bebas konflik kepentingan serta tidak terkontaminasi dengan praktik perkubuan politik organisasi kampus (Suci, 2017). Kedua, adalah rendahnya transparansi yang bisa menyebabkan penurunan moral organisasi, serta membuka kesempatan bagi sumberdaya-sumberdaya yang berkualifikasi rendah untuk menjadi pejabat di organisasi (Hitimana et al., 2017). Ketiga, korupsi terjadi ketika ada fungsi ganda yang kontradiktif (Alatas, 1987) akibat kekuasaan yang besar tanpa disertai pengawasan yang ideal (Rozuli et al., 2016). Penyalahgunaan kekuasaan merupakan pintu masuk perilaku koruptif di institusi perguruan tinggi (Ludigdo, 2018). Organisasi jelas akan berada dalam posisi sulit akibat dominasi *ex-officio* karena adanya perbedaan kepentingan dan tujuan diantara masing-masing jabatan (Prinsloo, 2016). Barangkali dilemma ini juga perlu mendapat perhatian pemerintah dalam rangka menerapkan program ‘Kampus Merdeka’ yang berkualitas, transparan, berintegritas dan bersih dari korupsi, kolusi dan nepotisme, serta tentu saja untuk percepatan mutu perguruan tinggi swasta di Indonesia.

IV. SIMPULAN

Mengelola sekumpulan individu ahli dan professional seperti di lingkup perguruan tinggi, seorang pimpinan diharapkan bisa menjalankan budaya politis dan kolegial dan pada saat yang sama mampu menjalankan birokrasi tanpa harus menjadi sentralistik (Mintzberg et al., 2003). Perguruan tinggi memiliki kebebasan dalam menentukan pola birokrasi namun tetap harus menjaga sisi akuntabilitas publiknya (Bridgman, 2007). Keunikan sistem kolegialisme dengan bentuk manajerial yang berbeda dengan institusi-institusi lainnya, memang memberikan otonomi yang unik pada tata kelolanya, namun tentu saja tetap harus mempertimbangkan sisi kompetisi pasar (Blaschke et al., 2014) karena sektor

pendidikan telah menjadi bagian dari industri (Widayat, 2018). Pada konteks ini maka keunikan sistem *ex-officio* yang melekat pada fungsi eksekutif dalam konstelasi sistem pengawasan di PTS, tetap harus dikelola secara ideal dengan sangat mempertimbangkan prinsip *check and balances* dalam pelaksanaannya. Apalagi institusi perguruan tinggi merupakan pusat peradaban masyarakat modern yang diisi oleh banyak cendekiawan sehingga semestinya menjadi teladan bagi masyarakat (Chou et al., 2017; Putra, 2017).

Semestinya *ex-officio* tidak menegasikan fungsi pembagian kekuasaan didalam struktur organisasi. Masing-masing kekuasaan harus bebas kepentingan dan pengaruh antar fungsi kekuasaan tersebut. Jika sistem *ex-officio* tidak dapat dihindari, maka akan sangat ideal apabila unsur-unsur pengawasan lebih banyak melibatkan nonstruktural. Para pengguna, seperti dosen dan mahasiswa adalah unsur-unsur pengawasan yang seharusnya memiliki suara lebih besar dalam organ senat. Dosen adalah pihak yang secara langsung mengalami dan merasakan efek dari kebijakan akademik dan nonakademik yang dilakukan oleh para pimpinan struktural, sehingga sangat objektif apabila kelompok ini menjadi bagian dominan dari struktur pengawas. Sedangkan mahasiswa, yang merupakan sumber pendanaan utama dari PTS, sudah seharusnya diberikan suara didalam struktur pengawasan. Opsi pemanfaatan *whistleblowing* yang melibatkan seluruh *stakeholder* juga bisa digunakan sebagai *safety net* bagi lubang-lubang pengawasan akibat praktik *ex-officio* yang manipulatif dan condong pada keinginan melanggengkan oligarki. Maka upaya pencegahan dan pengawasan perilaku koruptif harus dilakukan secara komprehensif dan objektif, agar kekuasaan terbagi secara *fair* dan berimbang.

Studi ini merupakan kajian pendahuluan di tengah kelangkaan literatur mengenai implikasi *ex-officio* dalam tata kelola perguruan tinggi. Sebagai kajian awal, hasil studi ini memberikan landasan berpikir

bagi studi-studi lanjutan untuk mengkaji secara empiris pada fenomena ini. Disarankan untuk memetakan model-model *ex-officio* secara lebih komprehensif pada tata kelola dan mengukur dampaknya pada persepsi korupsi yang terjadi di lingkup PTS.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A., & Stoelwinder, J. U. (1995). The role of professional control in the management of complex organizations. *Accounting, Organizations and Society*, 20(1), 1–17. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(94\)E0017-O](https://doi.org/10.1016/0361-3682(94)E0017-O)
- Abidin, A. A. (2017). Manajemen Pembiayaan Pendidikan Tinggi dalam Upaya Peningkatan Mutu (Studi Kasus Pada Perguruan Tinggi Swasta Menengah di Surabaya). *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(1), 87–99.
- Alatas, S. H. (1987). *Korupsi: Sifat, Sebab dan Fungsi*. LP3ES.
- Birnbaum, R. (1988). *How Colleges Work: The Cybernetics of Academic Organization and Leadership*. Jossey-Bass.
- Blaschke, S., Frost, J., & Hattke, F. (2014). Towards a micro foundation of leadership, governance, and management in universities. *Higher Education*, 68, 711–732. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9740-2>
- Bridgman, T. (2007). Freedom and autonomy in the university enterprise. *Journal of Organizational Change Management*, 20(4), 478–490. <https://doi.org/10.1108/09534810710760036>
- Chou, M. H., Jungblut, J., Ravinet, P., & Vukasovic, M. (2017). Higher education governance and policy: An introduction to multi-issue, multi-level and multi-actor dynamics. *Policy and Society*, 36(1), 1–15. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1287999>
- Des Autels, P. (2016). Power, virtue, and vice. *Monist*, 99, 128–143. <https://doi.org/10.1093/monist/onv033>
- Donina, D., Meoli, M., & Paleari, S. (2015). Higher education reform in Italy: Tightening regulation instead of steering at a distance. *Higher Education Policy*, 28, 215–234. <https://doi.org/10.1057/hep.2014.6>
- Dorasamy, N. (2013). Good Governance and Whistleblowing: A Case of a Higher Education Institution (HEI) in South Africa. *Journal of Social Sciences*, 34(2), 105–114. <https://doi.org/10.1080/09718923.2013.11893122>
- Erdianti. (2014). Strategi Kepala Sekolah Sebagai Supervisor Dalam Mengembangkan Kompetensi Profesional Guru. *Al-Ta'dib*, 7(1), 37–53.
- Ferlie, E., Musselin, C., & Andresani, G. (2008). The steering of higher education systems: A public management perspective. *Higher Education*, 56(3), 325–348. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9125-5>
- Fursova, V., & Simons, G. (2014). Social Problems of Modern Russian Higher Education: The Example of Corruption. *International Education Studies*, 7(10), 25–31. <https://doi.org/10.5539/ies.v7n10p25>
- Garwe, E. C., & Tirivanhu-Gwatidzo, S. (2016). A Comparison of in University Governing Boards in Private and Public Universities. *International Research in Higher Education*, 1(1), 145–152. <https://doi.org/10.5430/irhe.v1n1p145>
- Gerber, P. D., Nel, P. S., & Dyk, P. S. Van. (1998). *Human Resource Management* (4th ed.). Thompson.
- Hallak, J., & Poisson, M. (2007). *Corrupt schools, corrupt universities: what can be done? Ethics and corruption in education* (Issue January).

- International Institute for Educational Planning. <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001502/150259e.pdf>
- Hamilton, A., Madison, J., & Jay, J. (1987). *The Federalist Papers*. Penguin Books.
- Hapsari, A. N. S., & Seta, D. W. (2019). Identifikasi Kecurangan Dan Whistleblowing Universitas. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 7(1), 131–144. <https://doi.org/10.17509/jrak.v7i1.15424>
- Hitimana, S., Tuyisenge, J., & Munyengabe, S. (2017). Higher Education for Development : An Exploration of the Necessities , Barriers of Management , Governance and Regulation of Higher Learning Institutions in Developing Countries. *Journal of Education and Practice*, 8(32), 81–87.
- Jamaluddin, A. (2017). The conflicting behavior of the government institutions in the arrangement of local income and budget expenditures. *Quest Journals*, 5(2), 70–77.
- Kickert, W. (1995). Steering at a Distance: A New Paradigm of Public Governance in Dutch Higher Education. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 8(1), 135–157. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.1995.tb00202.x>
- Kohn, L. (2013). The Burgeoning Constitutional Requirement of Rationality and the Separation of Powers : Has Rationality Review gone too far? *South African Law Journal*, 130, 810–836. http://0-reference.sabinet.co.za.oasis.unisa.ac.za/webx/access/electronic_journals/ju_salj/ju_salj_v130_n4_a9.pdf
- KPK. (2017). *Menguatkan Tata Kelola Transparansi Informasi Publik di Perguruan Tinggi*. Komisi Pemberantasan Korupsi. <https://acch.kpk.go.id/id/ragam/riset-publik>
- Kuslina, B. H., & Widjaja, J. H. (2018). Leadership Change and Cultural Planning : A Private University Case Study in Indonesia. *Review of Integrative Business and Economic Research*, 7(2), 62–74.
- Kwiek, M. (2015). The unfading power of collegiality? University governance in Poland in a European comparative and quantitative perspective. *International Journal of Educational Development*, 43, 77–89. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2015.05.002>
- Lewis, L. S. (2017). *When Power Corrupts*. Routledge.
- Ludigdo, U. (2018). Korupsi Di Perguruan Tinggi. *Jurnal Transformatif*, 4(1), 1–12.
- Maassen, P., & Olsen, J. P. (2007). *University Dynamics and European Integration*. Springer.
- Macfarlane, B., Zhang, J., & Pun, A. (2012). Academic integrity: a review of the literature. *Studies in Higher Education*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/03075079.2012.709495>
- Magalhaes, A., & Amaral, A. (2009). Mapping Out Discourses on Higher Education Governance. In *International Perspectives on the Governance of Higher Education: Alternative Frameworks for Coordination* (pp. 182–197). Routledge.
- Mangu, A. M. B. (1998). *Separation of Powers and Federalism in African Constitutionalism: The South African Case*. http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/18185/dissertation_mangu_amb.pdf?sequence=1
- Marbun, A. N. (2017). Suap di Sektor Privat: Dapatkah Dijerat? *Jurnal Anti Korupsi INTEGRITAS*, 3(1), 53–85.
- Maulidiana, L. (2014). Fungsi Otoritas Jasa Keuangan Sebagai Lembaga

- Pengawas Perbankan Nasional di Indonesia. *Keadilan Progresif*, 5(1), 1–19.
- Milad, M. K., Wibowo, A. T., & Athoillah, Y. (2019). Penguatan Tata Kelola Transparansi Informasi Publik, Akuntabilitas, dan Efisiensi Keuangan di Universitas Demi Mewujudkan Good University Government. *OECONOMICUS*, 3(2), 91–104.
- Mintzberg, H., J. L., Quinn, J. B., & Goshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases* (4th ed.). Pearson Education.
- Mohamedbhai, G. (2016). The Scourge of Fraud and Corruption in Higher Education. *International Higher Education*, 84, 12–14. <https://doi.org/10.6017/ihe.2016.84.9111>
- Munzhedzi, P. (2017). *The Role of Separation of Powers in Ensuring Public Accountability in South Africa: Policy Versus Practice*. 80–86.
- Muttaqin, E. Z. (2015). Konsep Pemisahan Kekuasaan (Separation of Power) Pasca Amandemen UUD 1945 Antara Lembaga Eksekutif dan Legislatif. *Al Qisthas Jurnal Hukum Dan Politik*, 6(1), 14–31.
- Nurunnabi, M. (2016). Political governance and (account)ability of private universities in developing countries. *International Journal of Public Sector Management*, 29(6), 522–544. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-09-2014-0112>
- O'Regan, K. (2005). "Checks and Balances Reflections on the Development of the Doctrine of Separation of Powers Under the South African Constitution." *Potchefstroom Electronic Law Journal/Potchefstroomse Elektroniese Regsblad*, 1–30. <https://doi.org/10.17159/1727-3781/2005/v8i1a2835>
- Osipian, A. L. (2012). Loyalty as rent: Corruption and politicization of Russian universities. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 32(3/4), 153–167. <https://doi.org/10.1108/0144333121214730>
- Prinsloo, S. (2016). The dual role of the principal as employee of the Department of Education and ex officio member of the governing body. *South African Journal of Education*, 36(2), 1–9. <https://doi.org/10.15700/saje.v36n2a498>
- Putra, A. (2017). Menguatkan Tata Kelola Transparansi Informasi Publik di Perguruan Tinggi. *Integritas*, 3(1), 173–189. <https://acch.kpk.go.id/id/artikel/riset-publik/menguatkan-tata-kelola-transparansi-informasi-publik-di-perguruan-tinggi>
- Rozuli, I., Haboddin, M., & Purnomo, J. (2016). *Memahami Kompleksitas Korupsi*. FISIP Press.
- Salahudin, Nurmandi, A., Fajar, M., Mutiarin, D., Siregar, B., Sulistyaningsih, T., Jainuri, Agusta, R., & Karinda, K. (2019). Developing integrity university governance model in Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 8(5), 185–199. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v8n5p185>
- Schmidt, C. R. (2015). Learning Points From Whistleblower Claims Against Institutions of Higher Education. *Problems of Management in the 21st Century*, 10(2), 110–120. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bah&AN=112174078&site=ehost-live>
- Subekti, R., & Tjitrosoedibio. (1982). *Kamus Hukum*. Pradnya Paramita.
- Suci, A. (2017). Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi: Dilema Politik Organisasi Dan Urgensi Penggunaan Profesional Eksternal. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 3(2), 215–222. <https://doi.org/10.25078/jpm.v3i2.20>

- Thomas, A. (2014). Internal governance imperatives for universities. *African Journal of Business Ethics*, 4(1), 25–36. <https://doi.org/10.15249/4-1-62>
- Torres, R. M. D. la T., & Melgoza, E. E. T. (2010). 1.1. Ideas preliminares. *Derecom*, 4(1), 1–13.
- Transparansi International Indonesia. (2017). *Buku Panduan Pencegahan dan Pengendalian Konflik Kepentingan di Perguruan Tinggi*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Widayat, P. (2018). Peran Akreditasi Dalam Menarik Minat Mahasiswa. *Jurnal Penjaminan Mutu*, 4(2), 199–207.
- Wiwoho, J. (2017). *Peran SPI dalam Meningkatkan Tata Kelola Perguruan Tinggi*.