



## Penguatan Pendidikan Agama Khonghucu di Indonesia: Kebijakan Tata Kelola SeTiAKIN Bangka Belitung

### *Strengthening Confucian Religious Education in Indonesia: SeTiAKIN Bangka Belitung Governance Policy*

**Firman Wahyudi\***

Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung

\*Penulis Korespondensi: fwahyudio304@gmail.com

Article History	Accepted	Revised	Approved
	June 13, 2025	July 10, 2025	July 31, 2025

#### Berita Artikel

##### Kata Kunci

Khonghucu;  
Tata Kelola;  
Pendidikan;  
SOP;  
Kebijakan;  
Bangka Belitung;

##### Abstrak

Artikel kebijakan ini menganalisis Tata Kelola Sekolah Tinggi Agama Khonghucu Indonesia Negeri (SeTiAKIN) Bangka Belitung, optimalisasi tata kelola menjadi prasyarat krusial bagi penguatan pendidikan Agama Khonghucu di Indonesia. Permasalahan utama yang ditemukan adalah belum optimalnya tata kelola kelembagaan akibat ketiadaan atau ketidaklengkapan regulasi internal dan Standar Operasional Prosedur (SOP terkait ketersediaan sumber daya manusia (SDM) berkualitas, baik dosen maupun tenaga kependidikan, serta absennya mekanisme peninjauan dan pembaruan regulasi secara berkala. Kondisi ini berdampak langsung pada terhambatnya standarisasi kualitas pendidikan dan terbatasnya ketersediaan tenaga pendidik serta penyuluh profesional dan berintegritas. Melalui pendekatan kualitatif dengan studi kasus, artikel ini mengeksplorasi bagaimana kekosongan dan kelemahan regulasi internal menghambat peran strategis SeTiAKIN sebagai pusat pendidikan Khonghucu. Temuan menunjukkan bahwa tanpa kerangka tata kelola yang kokoh dan adaptif, institusi sulit mencapai prinsip Good University Governance dan memenuhi mandat kebijakan nasional. Oleh karena itu, untuk mengatasi masalah mendasar ini, artikel kebijakan ini merekomendasikan Peraturan Menteri Agama tentang Pedoman Umum Tata Kelola Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri yang Transparan, Partisipatif, dan Akuntabel.

##### Keywords

Confucianism;  
Governance;  
Education;  
SOP;  
Policy;  
Bangka Belitung;

##### Abstract

This policy article analyzes the standard of the State Confucian Religious College of Indonesia (SeTiAKIN) Bangka Belitung. It posits that optimizing governance is a crucial prerequisite for strengthening Confucian religious education in Indonesia. The primary issues identified are the sub-optimal institutional governance resulting from the absence or incompleteness of internal regulations and Standard Operating Procedures, the availability of qualified human resources (HR), including both lecturers and educational staff, and the lack of mechanisms for regular regulatory review and updates. This situation directly impacts the hindered standardization of educational quality and the limited availability of professional and integral educators and religious counselors. Using a qualitative case study approach, this article explores how these regulatory gaps and weaknesses impede SeTiAKIN's strategic role as a center for Confucian education. The findings indicate that without ha-

*ving robust and adaptive governance framework, the institution struggles to achieve the principles of Good University Governance and fulfill its national policy mandate. Therefore, to address these fundamental problems, this policy article recommends a Minister of Religious Affairs Regulation on General Guidelines for Transparent, Participative, and Accountable Governance of State Religious Higher Education Institutions.*

---

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang Masalah

Pendidikan agama memiliki peran fundamental dalam pembangunan karakter bangsa dan pemeliharaan nilai-nilai luhur. Di Indonesia, sebagai negara majemuk dengan keberagaman agama, pendidikan agama diselenggarakan untuk semua keyakinan yang diakui negara, termasuk Agama Khonghucu. Kehadiran Sekolah Tinggi Agama Khonghucu Indonesia Negeri (SeTiAKIN) Bangka Belitung, sebagai institusi pendidikan tinggi keagamaan negeri, menjadi tonggak penting dalam upaya mengembangkan dan mengukuhkan pendidikan Agama Khonghucu di kancah pendidikan tinggi formal. SeTiAKIN diharapkan mampu menjadi pusat keunggulan yang tidak hanya menghasilkan lulusan berkualitas, tetapi juga berkontribusi pada penyebaran ajaran dan nilai-nilai Khonghucu secara profesional dan berintegritas (Kementerian Agama RI, 2014). SeTiAKIN Bangka Belitung ini berada di Tanjung Bunga, Kabupaten Bangka Tengah, Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Optimalisasi tata kelola kelembagaan merupakan prasyarat krusial bagi pencapaian visi dan misi SeTiAKIN. Tata kelola yang efektif mencakup serangkaian prinsip dan praktik yang memastikan transparansi, akuntabilitas, partisipasi, dan efektivitas dalam pengambilan keputusan serta pengelolaan sumber daya (OECD, 2015). Di lingkungan perguruan tinggi, prinsip *Good University Governance* (GUG) menjadi tolok ukur penting untuk menjamin mutu pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Implementasi GUG yang kokoh akan berdampak langsung pada kualitas output institusi (Ali & Rizvi, 2017).

Namun, observasi awal dan berbagai indikator menunjukkan bahwa tata kelola kelembagaan di SeTiAKIN Bangka Belitung masih jauh dari optimal. Salah satu akar permasalahan utama terletak pada ketiadaan atau ketidaklengkapan regulasi internal dan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang memadai. Regulasi internal adalah tulang punggung operasional suatu institusi, memberikan panduan jelas bagi setiap proses dan kegiatan (Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 44 Tahun 2015). Tanpa kerangka regulasi yang komprehensif, standar baku kualitas menjadi sulit ditetapkan dan dipatuhi, berpotensi menciptakan ambiguitas dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

Kondisi ini secara langsung berkontribusi pada belum optimalnya standardisasi kualitas pendidikan Agama Khonghucu. Standardisasi adalah proses penetapan kriteria dan spesifikasi teknis untuk memastikan konsistensi dan kualitas layanan atau produk (ISO, 2015). Dalam konteks pendidikan tinggi, standardisasi mencakup kurikulum, metode pengajaran, penilaian, hingga fasilitas pendukung. Apabila standar ini tidak jelas atau tidak diterapkan secara konsisten, kualitas lulusan dapat bervariasi, dan pengakuan terhadap kompetensi

mereka dipertanyakan. Hal ini menjadi krusial mengingat pendidikan agama membutuhkan standar yang ketat untuk menjaga kemurnian ajaran dan integritas para penyebarinya.

Lebih lanjut, tata kelola yang belum optimal juga memperparuk permasalahan keterbatasan ketersediaan sumber daya manusia (SDM) berkualitas, baik dosen maupun tenaga kependidikan. Mencari individu yang memiliki pemahaman mendalam tentang Agama Khonghucu sekaligus kompeten dalam pedagogi modern, penelitian, dan teknologi merupakan pekerjaan yang tidak mudah (Haryanto, 2018). Kualitas SDM adalah pilar utama dalam penyelenggaraan pendidikan yang bermutu. Tanpa dosen dan tenaga kependidikan yang kompeten dan profesional, proses pembelajaran tidak dapat berjalan efektif, inovasi terhambat, dan kualitas lulusan tidak dapat dijamin (UNESCO, 2019). Untuk saat ini di Bangka Belitung khususnya agama Khonghucu hanya memiliki 1 orang PNS, 18 orang Guru Non PNS dan 24 orang penyuluh non PNS.

Keterbatasan SDM ini berdampak langsung pada terbatasnya ketersediaan tenaga pendidik serta penyuluh profesional dan berintegritas. Peran pendidik dan penyuluh agama sangat strategis dalam membimbing umat dan masyarakat. Mereka tidak hanya dituntut menguasai materi agama, tetapi juga memiliki kemampuan pedagogis, komunikasi yang efektif, serta integritas moral yang tinggi (Mujiburrahman, 2010). Jika SeTiAKIN tidak mampu menghasilkan lulusan dengan kualifikasi ini secara memadai, akan terjadi kesenjangan antara kebutuhan masyarakat akan pembimbing agama Khonghucu dengan ketersediaan SDM yang berkualitas.

Selain itu, absennya mekanisme peninjauan dan pembaruan regulasi secara berkala semakin memperburuk situasi. Lingkungan pendidikan dan kebutuhan masyarakat terus berkembang, sehingga regulasi internal harus bersifat adaptif dan relevan (Fullan, 2007). Ketidadaan siklus peninjauan berarti kebijakan dan prosedur yang sudah ada mungkin tidak lagi sesuai dengan kondisi kekinian, menghambat inovasi dan efisiensi.

Meskipun SeTiAKIN telah berdiri, ekosistem pendidikan Khonghucu secara keseluruhan masih menghadapi tantangan fundamental. Salah satu yang paling mendesak adalah standarisasi dan kualitas pendidikan Agama Khonghucu yang belum optimal (Sugiarto, R., 2023). Masalah ini termanifestasi dalam berbagai bentuk di lapangan.

Terjadi disparitas yang signifikan dalam hal kurikulum antara satu lembaga pendidikan dengan lembaga lainnya. Belum ada kerangka kurikulum nasional yang terpadu untuk pendidikan Khonghucu yang dapat dijadikan acuan bersama, mulai dari tingkat dasar hingga menengah.

Ketiadaan standar ini berdampak langsung pada kualitas proses pembelajaran. Metode pengajaran, sumber belajar, dan media edukasi yang digunakan sangat bervariasi, sering kali bergantung pada kapasitas dan inisiatif individu atau yayasan penyelenggara.

Akibatnya, kompetensi dan pemahaman lulusan menjadi tidak seragam. Hal ini menciptakan tantangan dalam penjaminan mutu dan bertentangan dengan prinsip keadilan dalam pendidikan, sebagaimana diamanatkan oleh Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional yang menekankan pentingnya Standar Nasional Pendidikan (SNP) untuk menjamin mutu di seluruh Indonesia.

Persoalan kualitas pendidikan diperparah oleh tantangan kedua, yakni keterbatasan ketersediaan tenaga pendidik dan penyuluh Agama Khonghucu yang profesional dan berintegritas (Widjaja, H., 2024). Kekurangan ini bersifat kuantitatif sekaligus kualitatif.

Secara kuantitatif, jumlah guru Agama Khonghucu yang berstatus PNS dan tersertifikasi masih sangat minim, tidak sebanding dengan kebutuhan riil di sekolah-sekolah yang memiliki siswa beragama Khonghucu. Hal yang sama terjadi pada penyuluh agama yang berperan vital di masyarakat.

Secara kualitatif, banyak tenaga pendidik yang ada saat ini belum sepenuhnya memenuhi standar kompetensi yang diharapkan. Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen menggariskan empat kompetensi inti: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Pemenuhan keempat standar ini secara merata masih menjadi pekerjaan rumah yang besar.

Proses kaderisasi dan regenerasi berjalan lambat. SeTiAKIN sebagai satu-satunya lembaga pencetak sarjana negeri di bidang ini memegang peran kunci, namun kapasitasnya untuk menghasilkan lulusan dalam jumlah yang cukup dan dengan kualitas yang terjamin masih terus diuji.

Akar dari kedua permasalahan di atas sering kali dapat dilacak hingga ke masalah ketiga, yaitu tata kelola kelembagaan yang belum optimal (Susanto, B., & Lim, S., 2023). Tata kelola yang baik, atau *Good University Governance* (GUG), adalah fondasi bagi institusi pendidikan tinggi untuk dapat beroperasi secara efektif, efisien, transparan, dan akuntabel.

Tata kelola yang suboptimal termanifestasi dalam beberapa aspek. Perencanaan strategis jangka panjang mungkin belum sepenuhnya berbasis data dan analisis kebutuhan yang komprehensif. Akibatnya, program yang dijalankan bisa jadi kurang relevan dengan tantangan yang dihadapi umat.

Manajemen sumber daya, baik itu sumber daya manusia, keuangan, maupun aset, memerlukan sistem yang lebih robust untuk memastikan alokasi yang efisien dan akuntabel. Transparansi dalam pengelolaan menjadi kunci untuk membangun kepercayaan publik dan pemangku kepentingan.

Selain itu, sistem penjaminan mutu internal (SPMI) sebagai mekanisme untuk secara berkelanjutan mengevaluasi dan meningkatkan kinerja institusi perlu diperkuat. Tanpa SPMI yang berjalan efektif, upaya untuk mencapai standar kualitas eksternal akan selalu tertatih-tatih.

Ketiga masalah ini saling terkait dan membentuk siklus yang menghambat kemajuan. Tata kelola kelembagaan yang lemah (Masalah 3) menyebabkan SeTiAKIN kesulitan dalam merumuskan dan menegakkan standar akademik yang tinggi (Masalah 1). Pada saat yang sama, kegagalan dalam menetapkan standar dan menjalankan tata kelola yang baik menghambat kemampuannya untuk mencetak tenaga pendidik dan penyuluh yang profesional dalam jumlah yang memadai (Masalah 2).

Oleh karena itu, memutus siklus ini menuntut intervensi kebijakan yang terfokus pada akarnya, yaitu penguatan tata kelola di SeTiAKIN. Perbaikan pada aspek tata kelola akan memberikan efek domino yang positif. Dengan tata kelola yang kuat, SeTiAKIN dapat me-

mimpin pengembangan standar nasional, mereformasi kurikulumnya, dan menghasilkan lulusan yang tidak hanya kompeten secara akademis tetapi juga memiliki integritas untuk menjadi pemimpin dan pendidik di komunitasnya.

Artikel kebijakan ini disusun berdasarkan premis bahwa penguatan pendidikan Agama Khonghucu di Indonesia secara sistemik harus dimulai dari penguatan institusi puncaknya. Maka dari itu, analisis mendalam terhadap kebijakan tata kelola yang ada di SeTiAKIN menjadi langkah yang paling strategis dan mendesak untuk dilakukan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi celah kebijakan dan merumuskan rekomendasi yang konkret dan dapat diimplementasikan demi akselerasi kemajuan pendidikan Agama Khonghucu di Indonesia.

## **Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang masalah diatas , penulis mengidentifikasikan ada 3(tiga) masalah terkait belum optimalnya kebijakan tata kelola SeTiAKIN Bangka Belitung, yaitu:

1. Standardisasi dan Kualitas Pendidikan Agama Khonghucu yang belum Optimal;

Salah satu masalah paling fundamental yang dihadapi oleh sistem pendidikan Agama Khonghucu di Indonesia saat ini adalah persoalan standardisasi dan kualitas yang belum mencapai tingkat optimal. Masalah ini, sebagaimana diidentifikasi oleh Sugiar-to (2023), menjadi hambatan signifikan dalam upaya mewujudkan pendidikan yang merata dan bermutu bagi komunitas Khonghucu. Standardisasi merupakan pilar utama dalam sebuah sistem pendidikan nasional. Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) mengamanatkan adanya Standar Nasional Pendidikan (SNP) yang berfungsi sebagai acuan minimum bagi setiap satuan pendidikan di seluruh Indonesia. Tujuannya adalah untuk menjamin mutu pendidikan nasional dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Ketika standar ini belum terimplementasi secara kokoh dalam lingkup pendidikan Agama Khonghucu, maka tujuan luhur tersebut sulit tercapai secara efektif. Wujud nyata dari belum optimalnya standardisasi ini tecermin jelas pada keragaman kurikulum yang digunakan di berbagai lembaga pendidikan. Sekolah-sekolah di berbagai daerah sering kali mengembangkan atau mengadopsi kurikulum yang berbeda-beda, baik dalam struktur, konten, maupun bobot materi ajaran *Si Shu Wu Jing* (Kitab yang Empat dan Kitab yang Lima). Perbedaan ini, meskipun mungkin didasari oleh niat baik untuk menyesuaikan dengan konteks lokal, berisiko menciptakan disparitas pengetahuan yang signifikan antar siswa. Tanpa adanya kerangka kurikulum inti (*core curriculum*) yang disepakati secara nasional, sulit untuk memastikan bahwa setiap peserta didik Agama Khonghucu mendapatkan esensi ajaran yang sama dan mendalam. Ketiadaan standar yang seragam ini secara langsung berdampak pada kualitas proses pembelajaran dan evaluasi. Metode pengajaran menjadi sangat bervariasi, mulai dari yang masih sangat tradisional hingga yang mencoba menerapkan pendekatan modern, namun tanpa panduan pedagogis yang jelas. Lebih lanjut, model penilaian hasil belajar juga tidak terstandardisasi. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam mengukur pencapaian kompetensi siswa secara objektif dan komparatif di tingkat nasional. Akibatnya, “kualitas” menjadi sebuah konsep yang

relatif dan tidak terukur, sehingga menyulitkan upaya perbaikan yang sistematis dan berkelanjutan. Dampak lanjutan dari kualitas pendidikan yang tidak merata ini adalah kesenjangan kompetensi lulusan. Peserta didik yang keluar dari sistem pendidikan dasar dan menengah memiliki bekal pemahaman dan keterampilan yang berbeda-beda. Hal ini tidak hanya menjadi tantangan bagi perguruan tinggi seperti SeTiAKIN dalam melakukan seleksi dan pembinaan mahasiswa baru, tetapi juga memengaruhi kesiapan generasi muda Khonghucu dalam menghadapi tantangan zaman. Kualitas sumber daya manusia yang menjadi output dari sistem pendidikan pada akhirnya akan menentukan masa depan dan kontribusi komunitas Khonghucu bagi bangsa. Oleh karena itu, mengatasi masalah standarisasi dan kualitas ini adalah sebuah urgensi yang tidak bisa ditawar lagi. Diperlukan sebuah kebijakan terpusat yang dipelopori oleh otoritas pendidikan keagamaan Khonghucu, dengan SeTiAKIN sebagai motor penggerak intelektualnya, untuk merumuskan, mensosialisasikan, dan mengawal implementasi Standar Nasional Pendidikan bagi Agama Khonghucu. Sebagaimana disorot oleh Sugiarto (2023), tanpa langkah konkret untuk menciptakan standar yang jelas dan menegakkan *quality assurance*, maka cita-cita untuk menghasilkan generasi Khonghucu yang tidak hanya memahami ajaran, tetapi juga kompeten dan berdaya saing, akan tetap menjadi sebuah tantangan besar.

## 2. Keterbatasan Ketersediaan Tenaga Pendidik dan Penyuluh Agama Khonghucu yang Profesional dan Berintegritas;

Kualitas sebuah sistem pendidikan sangat bergantung pada kualitas para pendidiknya. Guru dan penyuluh agama adalah ujung tombak dalam proses internalisasi nilai, pewarisan ajaran, dan pembentukan karakter generasi muda. Namun, salah satu tantangan paling serius yang menghambat penguatan pendidikan Agama Khonghucu di Indonesia adalah keterbatasan ketersediaan tenaga pendidik dan penyuluh yang profesional dan berintegritas, sebuah isu krusial yang digarispawahi oleh Widjaja (2024). Persoalan ini bukan hanya menyangkut jumlah (kuantitas), tetapi juga, yang lebih penting, menyangkut mutu (kualitas) dari sumber daya manusia yang ada. Secara kuantitatif, terjadi kesenjangan yang nyata antara kebutuhan dan ketersediaan guru Agama Khonghucu di sekolah-sekolah formal. Banyak siswa Khonghucu di berbagai daerah tidak mendapatkan pengajaran agama dari guru yang memiliki kualifikasi yang sesuai karena formasi guru Agama Khonghucu, terutama yang berstatus Aparatur Sipil Negara (ASN), masih sangat terbatas. Kondisi serupa juga terjadi pada penyuluh agama yang perannya sangat strategis dalam memberikan bimbingan dan pencerahan bagi umat di luar lingkungan sekolah. Kekosongan ini sering kali diisi oleh tenaga sukarela yang, meskipun berdedikasi tinggi, belum tentu memiliki bekal pedagogis dan sertifikasi formal yang memadai. Lebih dalam dari sekadar angka, tantangan kualitas menjadi perhatian utama. Profesionalisme seorang pendidik, sebagaimana diamanatkan dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, mencakup penguasaan empat kompetensi inti: pedagogik, kepribadian, sosial, dan profesional. Artinya, seorang guru tidak hanya dituntut untuk menguasai materi ajaran luhur dari Kitab Suci *Si Shu Wu Jing*, tetapi juga harus mampu merancang menjadi pembelajaran yang relevan dan menarik bagi generasi digital. Sementara itu, “integritas” menuntut mere-

ka untuk menjadi *Junzi* (insan budiman) yang hidupnya dapat menjadi teladan nyata (*teladan dalam laku*), bukan sekadar penyampai teori. Dampak dari keterbatasan ini sangat signifikan dan berjangka panjang. Ketika proses pendidikan dan penyuluhan tidak ditangani oleh tenaga yang profesional dan berintegritas, efektivitas transfer pengetahuan dan nilai-nilai luhur Khonghucu seperti *Ren* (cinta kasih), *Yi* (kebenaran), dan *Li* (kesusilaan) akan menurun. Hal ini berisiko menciptakan generasi yang tercerabut dari akar budayanya, serta melambatnya proses kaderisasi dan regenerasi. Tanpa adanya sosok pendidik dan penyuluh yang inspiratif, minat generasi muda untuk meniti karier di bidang ini pun akan sulit untuk tumbuh. Oleh karena itu, mengatasi kelangkaan tenaga pendidik dan penyuluh ini adalah agenda mendesak yang memerlukan solusi sistemik. Sebagaimana disoroti oleh Widjaja (2024), masalah ini tidak bisa diselesaikan secara sporadis, melainkan harus melalui sebuah strategi besar dalam pencetakan sumber daya manusia. Peran lembaga pendidikan tinggi seperti SeTiAKIN menjadi sentral sebagai “kawah candradimuka” yang bertanggung jawab melahirkan para guru dan penyuluh masa depan. Kebijakan yang mendukung akselerasi produksi lulusan yang tidak hanya cerdas secara akademis tetapi juga matang secara kepribadian dan moral menjadi kunci untuk menjawab tantangan fundamental ini.

### 3. Tata Kelola Kelembagaan belum Optimal.

Fondasi dari sebuah organisasi yang sehat dan berkinerja tinggi, terutama institusi pendidikan tinggi, terletak pada tata kelolanya. Tata kelola kelembagaan, atau yang sering disebut *Good University Governance* (GUG), merupakan seperangkat sistem, aturan, dan proses yang mengatur hubungan antara berbagai pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan institusional secara efektif dan efisien. Prinsip-prinsip utamanya—transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan—adalah prasyarat mutlak bagi sebuah universitas untuk dapat dipercaya dan berkembang. Ketika tata kelola kelembagaan teridentifikasi belum optimal, seperti yang dikemukakan oleh Susanto, B., & Lim, S. (2023), maka hal ini menjadi sinyal adanya masalah fundamental yang berpotensi melumpuhkan fungsi-fungsi strategis institusi tersebut. Suboptimalnya tata kelola sering kali bermanifestasi pada aspek perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Visi dan misi luhur sebuah lembaga pendidikan tinggi seperti SeTiAKIN harus dapat diterjemahkan ke dalam Rencana Strategis (Renstra) yang jelas, program kerja yang terukur, dan alokasi anggaran yang tepat sasaran. Jika proses perencanaan ini tidak partisipatif, tidak berbasis data yang kuat, atau tidak memiliki indikator kinerja yang jelas, maka arah gerak lembaga menjadi kabur. Akibatnya, institusi cenderung reaktif terhadap masalah alih-alih proaktif dalam menciptakan solusi, dan daya adaptasinya terhadap perubahan lingkungan eksternal pun menjadi lemah. Aspek krusial lainnya dari tata kelola adalah manajemen sumber daya dan akuntabilitas. Tata kelola yang lemah dapat menyebabkan pengelolaan sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan), keuangan, dan aset menjadi tidak efisien. Tanpa sistem rekrutmen, pengembangan karier, dan evaluasi kinerja yang transparan dan adil, sulit untuk membangun tim yang solid dan profesional. Lebih jauh lagi, akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran adalah kunci utama kepercayaan publik. Ketika mekanisme pengawasan internal dan pelaporan tidak berjalan dengan baik, risiko inefisiensi dan penyalahguna-

an wewenang dapat meningkat, yang pada akhirnya merusak reputasi dan kredibilitas lembaga di mata pemerintah dan masyarakat. Masalah tata kelola ini bukanlah isu yang berdiri sendiri; ia adalah akar penyebab dari berbagai persoalan turunan lainnya. Sulit dibayangkan sebuah institusi dapat menjadi pelopor standardisasi kualitas pendidikan (mengatasi masalah yang diungkap Sugiarto, 2023) jika perencanaan akademiknya sendiri tidak terstruktur. Begitu pula, mustahil untuk bisa mencetak tenaga pendidik profesional dalam jumlah yang cukup (menjawab tantangan dari Widjaja, 2024) jika sistem manajemen sumber daya manusianya bermasalah. Dengan demikian, tata kelola yang belum optimal berfungsi sebagai “penyakit” sistemik yang gejalanya tampak pada kualitas output dan ketersediaan SDM. Oleh karena itu, pembenahan tata kelola kelembagaan adalah langkah intervensi yang paling strategis dan mendesak. Sebagaimana disiratkan dalam temuan Susanto, B., & Lim, S. (2023), upaya apa pun untuk memperbaiki kurikulum atau meningkatkan kuantitas dosen akan menjadi tamal sula jika kerangka kelembagaannya rapuh. Diperlukan komitmen kepemimpinan yang kuat untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good University Governance* secara menyeluruh. Hanya dengan fondasi tata kelola yang kokoh, SeTiAKIN dapat menjalankan mandatnya secara optimal dan benar-benar menjadi pilar utama bagi penguatan pendidikan Agama Khonghucu di seluruh Indonesia.

Untuk menentukan masalah prioritas dari artikel ini maka penulis menggunakan metode USG. Metode USG, yang merupakan singkatan dari *Urgency, Seriousness, and Growth*, adalah salah satu alat analisis yang sangat populer digunakan untuk menyusun prioritas masalah. Metode ini bekerja dengan cara melakukan penilaian secara kualitatif maupun kuantitatif terhadap tiga kriteria utama. Kriteria pertama, *Urgency* (Urgensi/Mendesak), mengukur seberapa mendesak suatu masalah harus dibahas, dianalisis, dan ditindaklanjuti; ini berkaitan erat dengan tekanan waktu. Kriteria kedua, *Seriousness* (Keseriusan/Gawat), menilai seberapa serius dampak yang ditimbulkan oleh masalah tersebut terhadap berbagai aspek, seperti produktivitas, keselamatan, atau citra organisasi. Kriteria ketiga, *Growth* (Pertumbuhan), memproyeksikan seberapa besar kemungkinan masalah tersebut akan memburuk, baik dari segi ukuran maupun kompleksitasnya, jika tidak segera ditangani.

Dengan memberikan skor pada setiap kriteria untuk setiap masalah yang ada, metode ini membantu mengubah isu-isu subjektif menjadi data yang lebih terukur. Penggunaan utama metode USG adalah untuk membantu para pengambil keputusan dalam menentukan urutan prioritas penanganan masalah secara lebih objektif dan dapat dipertanggungjawabkan. Setelah setiap masalah diberi skor untuk Urgency, Seriousness, dan Growth, total skor dihitung (biasanya dengan menjumlahkan atau mengalikan ketiga nilai tersebut) untuk mendapatkan nilai prioritas total. Masalah dengan skor tertinggi adalah yang menjadi prioritas utama untuk diselesaikan. Alat ini sangat berguna dalam berbagai konteks, mulai dari manajemen strategis di perusahaan, perencanaan program di instansi pemerintah, hingga analisis kebijakan publik, karena kemampuannya untuk menyaring dan memfokuskan sumber daya yang terbatas pada persoalan yang paling krusial dan berdampak signifikan.

Menentukan masalah prioritas dengan menggunakan metode USG (*Urgency, Serousness, Growth*):

No.	Identifikasi Masalah	Urgensi (U)	Keseriusan (S)	Pertumbuhan (G)	Total Skor (U+S+G)	Prioritas
1	Standardisasi dan Kualitas Pendidikan Agama Khonghucu yang Belum Optimal	4	5	4	13	3
2	Keterbatasan Ketersediaan Tenaga Pendidik dan Penyuluh Agama Khonghucu yang Profesional dan Berintegritas	5	5	4	14	2
3	Tata Kelola Kelembagaan belum optimal	5	5	5	15	1

### Rumusan Masalah

Berdasarkan akar masalah tersebut, maka *problem statement* adalah Tata kelola kelembagaan SeTiAKIN Bangka Belitung belum optimal, yang secara signifikan diperparah oleh ketiadaan atau ketidaklengkapan regulasi internal serta *Standar Operasional Prosedur (SOP)* yang diperparah oleh tidak adanya mekanisme peninjauan dan pembaruan regulasi secara berkala.

### Tujuan dan Manfaat Kajian

Tujuan Kajian:

1. Menganalisis Kondisi Tata Kelola Internal SeTiAKIN: Mengidentifikasi secara komprehensif celah dan kelemahan dalam regulasi internal serta Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada di SeTiAKIN Bangka Belitung. Analisis ini akan mencakup evaluasi terhadap keberadaan, kelengkapan, dan implementasi regulasi internal yang relevan dengan aspek akademik, administrasi, keuangan, dan sumber daya manusia.
2. Mengevaluasi Mekanisme Peninjauan dan Pembaruan Regulasi: Mengkaji efektivitas mekanisme yang saat ini digunakan (jika ada) untuk meninjau dan memperbarui regulasi internal serta SOP di SeTiAKIN Bangka Belitung secara berkala. Tujuan ini akan mengidentifikasi mengapa proses pembaruan mungkin tidak berjalan optimal atau bahkan tidak ada, serta dampaknya terhadap relevansi dan keberlakuan aturan.
3. Merumuskan Rekomendasi Kebijakan untuk Optimalisasi Tata Kelola: Mengembangkan rekomendasi kebijakan yang konkret dan aplikatif untuk mengatasi suboptimalnya tata kelola kelembagaan SeTiAKIN Bangka Belitung. Rekomendasi ini akan berfokus pada penyusunan atau penyempurnaan regulasi internal dan SOP yang komprehensif, serta pembentukan mekanisme peninjauan dan pembaruan regulasi yang sistematis dan berkelanjutan.

Manfaat Kajian:

1. Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas Tata Kelola Internal SeTiAKIN: Artikel ini akan mengidentifikasi area-area kritis dalam regulasi internal dan SOP yang memerlukan perbaikan. Dengan adanya rekomendasi yang jelas, SeTiAKIN dapat menyusun atau

merevisi aturan main yang lebih lengkap, jelas, dan relevan. Ini akan mengurangi ambiguitas, mempercepat proses pengambilan keputusan, dan memastikan setiap fungsi kelembagaan berjalan lebih efisien dan efektif. Pada akhirnya, tata kelola yang optimal akan memungkinkan SeTiAKIN untuk mengelola sumber daya (manusia, finansial, akademik) dengan lebih baik, sehingga mendukung pencapaian visi dan misi institusi sebagai pusat unggulan pendidikan Agama Khonghucu.

2. Landasan bagi Perumusan Kebijakan dan Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik: Hasil analisis dan rekomendasi dalam artikel ini akan menjadi dasar yang kuat bagi pimpinan SeTiAKIN dan pembuat kebijakan di Kementerian Agama untuk merumuskan kebijakan yang lebih tepat sasaran. Dengan pemahaman mendalam tentang masalah regulasi dan SOP, serta pentingnya mekanisme peninjauan berkala, keputusan yang diambil tidak lagi bersifat reaktif tetapi proaktif. Ini akan menciptakan lingkungan kelembagaan yang lebih stabil, prediktif, dan adaptif terhadap perubahan, sehingga upaya penguatan pendidikan Agama Khonghucu dapat berjalan secara sistematis dan berkelanjutan.
3. Peningkatan Akuntabilitas dan Transparansi Kelembagaan: Melalui rekomendasi untuk melengkapi regulasi internal dan SOP, serta pembentukan mekanisme peninjauan yang transparan, artikel ini akan berkontribusi pada peningkatan akuntabilitas dan transparansi di SeTiAKIN. Regulasi yang jelas akan memudahkan pemangku kepentingan untuk memahami standar kinerja dan ekspektasi. Mekanisme peninjauan berkala akan memastikan bahwa regulasi tetap relevan dan dipatuhi, sehingga setiap tindakan dan keputusan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan. Akuntabilitas dan transparansi yang lebih tinggi akan membangun kepercayaan publik, menarik dukungan eksternal, dan menciptakan budaya organisasi yang sehat dan berintegritas.

## KERANGKA TEORI DAN KONSEPTUAL

### Kerangka Teori

1. Teori Tata Kelola Perguruan Tinggi (*University Governance Theory*)

Teori Tata Kelola Perguruan Tinggi (*University Governance Theory*) adalah studi yang mengkaji tentang bagaimana perguruan tinggi diarahkan, dikendalikan, dan dimintai pertanggungjawaban. Teori ini secara esensial membahas distribusi kekuasaan dan wewenang di antara berbagai pemangku kepentingan (*stakeholders*), yang meliputi negara (pemerintah), pimpinan eksekutif (rektor), badan pengelola (majelis wali amanat atau dewan penyantun), komunitas akademik (senat dan dosen), serta pihak eksternal seperti industri dan masyarakat. Tata kelola bukan hanya tentang struktur organisasi, tetapi juga mencakup proses pengambilan keputusan, kebijakan, dan hubungan antar organ tersebut untuk memastikan institusi dapat mencapai misinya secara efektif dan akuntabel. Kontribusi penting dari Robin Middlehurst (2004) adalah analisisnya terhadap pergeseran model-model tata kelola yang terjadi di pendidikan tinggi. Ia memetakan adanya spektrum model, mulai dari model kolegial yang tradisional, di mana kekuasaan didominasi oleh para akademisi melalui senat dengan penekanan pada kon-

sensus dan kebebasan akademik. Model ini kemudian bergeser atau berhadapan dengan model manajerial (atau korporat), di mana kekuasaan terpusat pada pimpinan eksekutif yang profesional, dengan fokus pada efisiensi, kinerja yang terukur (IKU/KPI), dan responsivitas terhadap pasar. Selain itu, terdapat pula model kontrol negara (*state control*) di mana pemerintah sangat dominan, serta model pemangku kepentingan yang mencoba mengakomodasi berbagai kepentingan dalam sebuah dewan pengelola. Middlehurst menyoroti bahwa banyak perguruan tinggi modern mengalami ketegangan akibat pergeseran dari tradisi kolegial ke tuntutan manajerial yang didorong oleh persaingan global dan permintaan akuntabilitas yang lebih besar. Dalam praktiknya, sebagian besar perguruan tinggi modern tidak lagi menganut satu model secara murni, melainkan menjadi sebuah sistem hibrida yang menggabungkan berbagai elemen dari model-model tersebut.

## 2. Teori Organisasi dan Manajemen Publik (*Public Organization and Management Theory*)

Teori Organisasi dan Manajemen Publik adalah bidang studi yang secara khusus mengkaji bagaimana organisasi sektor publik—seperti instansi pemerintah, badan layanan umum, dan termasuk perguruan tinggi negeri—dikelola dan diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan yang melayani kepentingan publik. Berbeda dengan manajemen sektor swasta yang berorientasi pada laba, manajemen publik beroperasi dalam konteks yang unik: berada di bawah pengawasan politik dan hukum yang ketat, dituntut untuk transparan dan akuntabel kepada masyarakat, serta memiliki tujuan utama untuk menciptakan “nilai publik” (*public value*) seperti keadilan, keamanan, dan kesejahteraan, bukan sekadar efisiensi finansial. Robert B. Denhardt dan Janet V. Denhardt (2017) adalah tokoh sentral dalam evolusi teori ini, terutama sebagai penggagas pendekatan yang dikenal sebagai *The New Public Service* (NPS) atau Pelayanan Publik Baru. Mereka mengemukakan NPS sebagai alternatif dari dua paradigma dominan sebelumnya. Paradigma pertama adalah Administrasi Publik Lama (*Old Public Administration*), yang menekankan pada hierarki, birokrasi, dan kontrol ketat. Paradigma kedua adalah Manajemen Publik Baru (*New Public Management* - NPM), yang populer pada tahun 1980-an dan 1990-an dan berupaya menjalankan pemerintahan layaknya bisnis dengan fokus pada efisiensi pasar dan memandang warga negara sebagai “pelanggan”. Denhardt & Denhardt berpendapat bahwa pemerintah seharusnya tidak “mengemudikan” (*steering*) layaknya pebisnis, melainkan “melayani” (*serving*) warganya. Dalam kerangka *New Public Service*, peran manajer publik adalah untuk melayani dan memberdayakan warga negara dalam mengartikulasikan dan memenuhi kepentingan bersama mereka. Teori ini menekankan nilai-nilai demokrasi, kewarganegaraan, kolaborasi, dan dialog. Fokus manajemen tidak lagi pada efisiensi semata, tetapi pada membangun kepercayaan, mempromosikan keadilan sosial, dan bertindak berdasarkan etika pelayanan publik.

## 3. Teori Kelembagaan (*Institutional Theory*)

Teori Kelembagaan (*Institutional Theory*) adalah salah satu pendekatan utama dalam sosiologi dan studi organisasi yang menjelaskan mengapa organisasi dalam satu bidang

(misalnya, pendidikan tinggi, rumah sakit, atau perbankan) cenderung menjadi serupa satu sama lain dari waktu ke waktu, sebuah proses yang disebut isomorfisme. Teori ini berpendapat bahwa tindakan dan struktur organisasi tidak semata-mata didorong oleh pertimbangan rasionalitas teknis atau efisiensi untuk memaksimalkan keuntungan. Sebaliknya, organisasi sangat dipengaruhi oleh tekanan dari lingkungan eksternal yang lebih luas, yang mencakup aturan, norma, dan keyakinan budaya. Dengan kata lain, organisasi mengadopsi praktik atau struktur tertentu bukan hanya karena itu yang terbaik secara teknis, tetapi karena hal itu dianggap sah (*legitimate*), wajar, dan sesuai oleh masyarakat dan para pemangku kepentingan di sekitarnya. W. Richard Scott (2013) memberikan kerangka kerja yang sangat berpengaruh untuk memahami bagaimana lingkungan kelembagaan ini bekerja melalui “Tiga Pilar” (*Three Pillars of Institutions*). Pilar pertama adalah regulatif, yang terdiri dari aturan formal, hukum, dan sanksi yang bersifat memaksa. Organisasi patuh pada pilar ini untuk menghindari hukuman atau mendapatkan insentif. Pilar kedua adalah normatif, yang mencakup nilai-nilai, norma, dan standar moral yang menentukan apa yang dianggap sebagai perilaku yang pantas dalam suatu profesi atau bidang. Organisasi patuh pada pilar ini untuk mendapatkan legitimasi sosial. Pilar ketiga, dan yang paling dalam, adalah kognitif-kultural, yang terdiri dari keyakinan yang diterima begitu saja (*taken-for-granted*), skema bersama, dan model budaya yang membentuk cara kita memahami dunia. Organisasi mengadopsi model tertentu karena itu adalah “cara yang sudah semestinya” dalam melakukan sesuatu. Implikasi dari Teori Kelembagaan ini sangat luas. Teori ini menjelaskan mengapa perubahan dalam organisasi sering kali lambat dan sulit, karena menyimpang dari praktik yang sudah mapan dapat membuat organisasi kehilangan legitimasi, bahkan jika inovasi tersebut lebih efisien. Ia juga menjelaskan mengapa banyak organisasi meniru struktur atau program dari organisasi lain yang dianggap sukses, bukan karena analisis mendalam, tetapi karena ingin terlihat modern dan sah.

#### 4. Teori Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (*Higher Education Quality Assurance Theory*)

Teori Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (*Higher Education Quality Assurance*) merujuk pada serangkaian konsep, kebijakan, dan mekanisme sistematis yang dirancang untuk memastikan, memelihara, dan meningkatkan kualitas serta standar di seluruh aspek penyelenggaraan pendidikan tinggi. Teori ini bergeser dari pendekatan tradisional yang hanya berfokus pada inspeksi (*inspection*) menuju paradigma perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Dalam pandangan Jamil Salmi (2009), terutama dalam konteks membangun universitas kelas dunia, penjaminan mutu adalah salah satu pilar fundamental. Ia bukan hanya sekadar proses administratif untuk memenuhi standar minimum, melainkan sebuah instrumen strategis untuk membangun reputasi, meningkatkan akuntabilitas kepada pemangku kepentingan (mahasiswa, pemerintah, industri, dan masyarakat), serta mendorong reformasi internal. Kualitas, dalam kerangka ini, menjadi prasyarat utama bagi sebuah institusi untuk dapat beradaptasi, berinovasi, dan bersaing secara efektif di tingkat nasional maupun global. Dalam praktiknya, penjaminan mutu diwujudkan melalui dua siklus yang saling melengkapi: Penjaminan Mutu Internal (PMI) dan Penjaminan Mutu Eksternal (PME). PMI dija-

lankan oleh perguruan tinggi itu sendiri melalui proses evaluasi diri, audit internal, dan pemanfaatan umpan balik untuk perbaikan. Sementara itu, PME, yang biasanya dilakukan oleh badan akreditasi nasional atau internasional (seperti BAN-PT di Indonesia), memberikan penilaian objektif dan pengakuan formal terhadap kualitas sebuah institusi atau program studi. Proses ini sering kali menilai berbagai dimensi, mulai dari masukan (*input*) seperti kualitas dosen dan fasilitas, proses (*process*) seperti desain kurikulum dan metode pembelajaran, hingga luaran dan dampak (*output & outcomes*) seperti kompetensi lulusan dan kontribusi. Tujuan akhirnya, seperti yang diadvokasi oleh para ahli termasuk Vroeijenstijn (1995), adalah untuk menumbuhkan “budaya mutu” (*quality culture*), di mana setiap elemen dalam komunitas akademik secara sadar dan kolektif bertanggung jawab untuk menjaga dan meningkatkan standar, sehingga kualitas menjadi nilai yang terinternalisasi dalam setiap aktivitas.

##### 5. Teori Ketergantungan Sumber Daya (*Resource Dependence Theory*)

Teori Ketergantungan Sumber Daya (*Resource Dependence Theory* - RDT), yang pada awalnya dikembangkan oleh Pfeffer dan Salancik (1978), memiliki asumsi dasar bahwa tidak ada satu pun organisasi yang sepenuhnya mandiri. Setiap organisasi harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal untuk memperoleh sumber daya krusial—seperti dana, bahan baku, sumber daya manusia, teknologi, dan legitimasi—yang dibutuhkannya untuk bertahan hidup dan beroperasi secara efektif. Ketergantungan pada entitas eksternal ini menciptakan sebuah hubungan kekuasaan (*power relation*), di mana pihak yang mengendalikan sumber daya memiliki potensi untuk memengaruhi kebijakan dan tindakan organisasi. Oleh karena itu, tujuan utama para pemimpin organisasi, menurut teori ini, adalah mengelola ketergantungan tersebut secara strategis untuk mengurangi ketidakpastian, meminimalkan kontrol dari pihak eksternal, dan memaksimalkan otonomi serta kelangsungan hidup organisasi. Untuk mengelola ketergantungan ini, organisasi akan menempuh berbagai strategi. Seperti yang sering dianalisis dalam studi oleh Hillman, Cannella, & Paetzold (2000), salah satu strategi yang umum adalah membentuk dewan direksi yang saling terkait (*interlocking directorates*), di mana seorang direktur dari satu perusahaan juga duduk di dewan perusahaan lain untuk memfasilitasi akses informasi dan kerja sama. Strategi lainnya mencakup pembentukan aliansi strategis, melakukan merger dan akuisisi untuk menginternalisasi sumber daya penting, atau melakukan diversifikasi untuk mengurangi ketergantungan pada satu pemasok atau sumber pendanaan tunggal.

## Kerangka Konseptual

### 1. Penjaminan Mutu Internal (SPMI);

Penjaminan Mutu Internal (SPMI) adalah sistem terintegrasi yang dirancang untuk memastikan dan meningkatkan kualitas proses serta hasil pendidikan tinggi secara berkelanjutan. Konsep ini melibatkan siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian, dan Peningkatan) Standar. Dalam konteks SeTiAKIN, kelemahan SOP secara langsung menghambat pelaksanaan standar mutu, dan kurangnya komitmen pimpinan akan menggagalkan seluruh siklus PPEPP. SPMI yang efektif memerlukan

kan SOP yang jelas dan terinternalisasi sebagai panduan pelaksanaan, serta komitmen pimpinan untuk mengawal setiap tahapannya dan menggunakan hasil evaluasi untuk perbaikan berkelanjutan. Tanpa SPMI yang berfungsi, SeTiAKIN tidak dapat menjamin mutu lulusan atau layanan, yang berdampak pada akreditasi dan kepercayaan publik.

2. Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi;

Kepemimpinan transformasional merujuk pada gaya kepemimpinan di mana pemimpin menginspirasi, memotivasi, dan memberdayakan staf untuk melampaui kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi. Ini melibatkan pembangunan visi bersama, dukungan individu, stimulasi intelektual, dan karisma. Dalam kasus SeTiAKIN, kurangnya komitmen dan kepemimpinan yang kuat dari puncak adalah masalah utama. Pemimpin transformasional akan menjadi agen perubahan yang mendorong adopsi SOP, membangun budaya organisasi yang mengapresiasi transparansi dan akuntabilitas, serta mengatasi resistensi terhadap perubahan. Kegagalan kepemimpinan dalam menginternalisasi nilai-nilai ini akan menciptakan budaya organisasi yang resisten terhadap SOP dan perbaikan tata kelola.

3. Manajemen Strategis dan Peningkatan Kinerja Berbasis Indikator

Manajemen strategis adalah proses perumusan, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Dalam konteks perguruan tinggi, ini berarti memiliki visi yang jelas, menetapkan tujuan strategis (misalnya, akreditasi A, peningkatan jumlah mahasiswa), dan merumuskan rencana aksi. Konsep ini menekankan pentingnya pengukuran kinerja berbasis indikator (KPI). Untuk SeTiAKIN, kelemahan tata kelola menghambat kemampuan institusi dalam merumuskan dan mengeksekusi strategi secara efektif. Komitmen pimpinan yang lemah berarti strategi tidak menjadi prioritas atau KPI tata kelola tidak ditegakkan. Penggunaan KPI tata kelola yang terukur akan memaksa SeTiAKIN untuk fokus pada peningkatan efisiensi, akuntabilitas, dan pemenuhan SOP, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja keseluruhan dan relevansinya sebagai PTN.

## METODOLOGI

Artikel kebijakan ini akan menggunakan **metode kualitatif**. Pendekatan ini dipilih karena ini bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena kompleks terkait tata kelola kelembagaan, serta menganalisis bagaimana ketiadaan atau ketidaklengkapan regulasi internal dan *Standar Operasional Prosedur* (SOP), serta absennya mekanisme peninjauan dan pembaruan regulasi berkala, memengaruhi kinerja SeTiAKIN.

1. Jenis dan Sumber Data

Data akan dikumpulkan dari sumber:

- Data Sekunder:
  - Studi Dokumen: Meliputi analisis dokumen resmi SeTiAKIN seperti Statuta, Organisasi dan Tata Kerja (OTK), dokumen perencanaan strategis (Renstra), *Standar Prosedur Operasional* (SOP) yang sudah ada (jika ada), pedoman aka-

demik, pedoman administrasi, laporan tahunan, notulen rapat terkait penyusunan atau evaluasi regulasi, serta berbagai keputusan dan peraturan internal lainnya.

- Regulasi Eksternal: Dokumen hukum dan peraturan yang lebih tinggi dari Kementerian Agama atau pemerintah terkait pendidikan tinggi keagamaan (misalnya, Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan, Undang-Undang No. 20 Tahun 2003 tentang Sisdiknas, Undang-Undang No. 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen) akan digunakan sebagai kerangka acuan normatif untuk menilai keselarasan regulasi internal SeTiAKIN.

## 2. Teknik Pengumpulan Data

- Wawancara: Menggunakan pedoman yang fleksibel untuk mendorong narasi dan pemahaman mendalam. Rekaman audio (dengan izin) dan pencatatan verbatim akan dilakukan.
- Observasi Partisipatif (Pasif): Penulis akan mengamati langsung alur kerja administrasi dan implementasi beberapa kebijakan operasional yang ada (jika memungkinkan), untuk membandingkan antara regulasi tertulis dengan praktik di lapangan.
- Analisis Dokumen: Pengumpulan, klasifikasi, verifikasi, dan interpretasi dokumen-dokumen relevan untuk mendapatkan gambaran komprehensif tentang kerangka regulasi dan SOP yang ada atau yang tidak ada di SeTiAKIN.

## 3. Teknik Analisis Data

Data yang terkumpul akan dianalisis menggunakan pendekatan analisis tematik dan analisis isi kualitatif dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- Organisasi Data: Transkripsi wawancara, catatan lapangan, dan dokumen akan diorganisir dan dikelola secara sistematis.
- Koding: Data akan dipecah menjadi unit-unit makna (kode) yang relevan dengan *problem statement*. Kode-kode ini kemudian akan dikelompokkan menjadi kategori dan tema-tema yang lebih besar (misalnya, “kekosongan regulasi keuangan,” “SOP tidak jelas,” “resistensi pembaruan”).
- Identifikasi Pola dan Hubungan: Peneliti akan mencari pola, tren, hubungan kausal, dan anomali dalam data. Ini termasuk mengidentifikasi bagaimana ketiadaan/ketidaklengkapan regulasi dan SOP secara spesifik berkorelasi dengan suboptimalnya tata kelola dan dampaknya pada standarisasi serta SDM.
- Interpretasi dan Sintesis: Tema-tema yang muncul akan diinterpretasikan dalam kaitannya dengan kerangka teoritis GUG dan regulasi pendidikan tinggi keagamaan. Temuan dari wawancara, dan dokumen akan diintegrasikan (triangulasi data) untuk memastikan validitas dan reliabilitas hasil.

- Perumusan Rekomendasi Kebijakan: Berdasarkan temuan analisis, rekomendasi kebijakan yang konkret dan aplikatif akan dirumuskan, yang secara langsung menjawab *problem statement* dan sejalan dengan tiga kebijakan intervensi yang telah diusulkan.

## ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Hasil dan Pembahasan

#### Hasil

Analisis terhadap Kebijakan Tata Kelola SeTiAKIN Bangka Belitung dimulai dengan melihat akar masalah yang terjadi yaitu, Tata Kelola Kelembagaan belum Optimal Fondasi dari sebuah organisasi yang sehat dan berkinerja tinggi, terutama institusi pendidikan tinggi, terletak pada tata kelolanya. Tata kelola kelembagaan, atau yang sering disebut *Good University Governance* (GUG), merupakan seperangkat sistem, aturan, dan proses yang mengatur hubungan antara berbagai pemangku kepentingan untuk mencapai tujuan institusional secara efektif dan efisien.

Prinsip-prinsip utamanya—transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan—adalah prasyarat mutlak bagi sebuah universitas untuk dapat dipercaya dan berkembang. Ketika tata kelola kelembagaan teridentifikasi belum optimal, maka hal ini menjadi sinyal adanya masalah fundamental yang berpotensi melumpuhkan fungsi-fungsi strategis institusi tersebut. Suboptimalnya tata kelola sering kali bermanifestasi pada aspek perencanaan dan pengambilan keputusan strategis. Visi dan misi luhur sebuah lembaga pendidikan tinggi seperti SeTiAKIN harus dapat diterjemahkan ke dalam Rencana Strategis (Renstra) yang jelas, program kerja yang terukur, dan alokasi anggaran yang tepat sasaran. Jika proses perencanaan ini tidak partisipatif, tidak berbasis data yang kuat, atau tidak memiliki indikator kinerja yang jelas, maka arah gerak lembaga menjadi kabur. Akibatnya, institusi cenderung reaktif terhadap masalah alih-alih proaktif dalam menciptakan solusi, dan daya adaptasinya terhadap perubahan lingkungan eksternal pun menjadi lemah. Aspek krusial lainnya dari tata kelola adalah manajemen sumber daya dan akuntabilitas.

Tata kelola yang lemah dapat menyebabkan pengelolaan sumber daya manusia (dosen dan tenaga kependidikan), keuangan, dan aset menjadi tidak efisien. Tanpa sistem rekrutmen, pengembangan karier, dan evaluasi kinerja yang transparan dan adil, sulit untuk membangun tim yang solid dan profesional. Lebih jauh lagi, akuntabilitas dalam pengelolaan anggaran adalah kunci utama kepercayaan publik. Ketika mekanisme pengawasan internal dan pelaporan tidak berjalan dengan baik, risiko inefisiensi dan penyalahgunaan wewenang dapat meningkat, yang pada akhirnya merusak reputasi dan kredibilitas lembaga di mata pemerintah dan masyarakat. Masalah tata kelola ini bukanlah isu yang berdiri sendiri; ia adalah akar penyebab dari berbagai persoalan turunan lainnya. Sulit dibayangkan sebuah institusi dapat menjadi pelopor standardisasi kualitas pendidikan (mengatasi masalah yang diungkap Sugiarto, 2023) jika perencanaan akademiknya sendiri tidak terstruktur.

Begitu pula, mustahil untuk bisa mencetak tenaga pendidik profesional dalam jumlah yang cukup jika sistem manajemen sumber daya manusianya bermasalah. Dengan demikian,

tata kelola yang belum optimal berfungsi sebagai “penyakit” sistemik yang gejalanya tampak pada kualitas output dan ketersediaan SDM. Oleh karena itu, pembenahan tata kelola kelembagaan adalah langkah intervensi yang paling strategis dan mendesak. Upaya apa pun untuk memperbaiki kurikulum atau meningkatkan kuantitas dosen akan menjadi tambal sulam jika kerangka kelembagaannya rapuh. Diperlukan komitmen kepemimpinan yang kuat untuk mengimplementasikan prinsip-prinsip *Good University Governance* secara menyeluruh. Hanya dengan fondasi tata kelola yang kokoh, STIAKIN dapat menjalankan mandatnya secara optimal dan benar-benar menjadi pilar utama bagi penguatan pendidikan Agama Khonghucu di seluruh Indonesia.

*Kedua, Regulasi Internal & SOP Belum Lengkap*, Regulasi internal dan *Standard Operating Procedures* (SOP) adalah tulang punggung operasional sebuah institusi yang berfungsi untuk menerjemahkan kebijakan umum dan struktur organisasi ke dalam langkah-langkah kerja yang terstandar, konsisten, dan dapat diukur. Keduanya menjadi panduan resmi bagi seluruh sivitas akademika dalam menjalankan tugas dan fungsi masing-masing. Namun, ketika regulasi internal dan SOP belum lengkap, maka terciptalah sebuah kekosongan normatif (*regulatory vacuum*). Penyebab utama dari masalah ini sering kali adalah proses pengembangan aturan yang tidak sistematis atau tidak mampu mengimbangi dinamika pertumbuhan organisasi. Akibatnya, banyak proses krusial—mulai dari layanan administrasi akademik, pengelolaan keuangan, hingga prosedur penjaminan mutu—berjalan tanpa landasan yuridis yang jelas, sering kali hanya mengandalkan kebiasaan atau diskresi personal yang rentan terhadap inkonsistensi.

Dampak dari ketiadaan kerangka kerja operasional yang lengkap ini sangat merugikan bagi efektivitas dan akuntabilitas lembaga. Tanpa SOP yang jelas, staf dihadapkan pada ketidakpastian dalam bertindak, yang dapat memperlambat layanan dan membuka peluang terjadinya kesalahan (*human error*) adalah fondasi untuk perbaikan berkelanjutan (*kai-zen*) dan eliminasi pemborosan (*waste*). Ketiadaan standar ini tidak hanya menghambat efisiensi, tetapi juga mempersulit proses audit, evaluasi kinerja, dan transfer pengetahuan kepada pegawai baru. Pada akhirnya, kondisi ini menumbuhkan budaya kerja yang ambigu dan reaktif, yang secara fundamental menghalangi upaya untuk membangun institusi yang transparan, akuntabel, dan berkinerja tinggi sesuai dengan prinsip tata kelola yang baik.

*Ketiga, Tidak Adanya Mekanisme Peninjauan dan Pembaruan Regulasi Secara Berkala*, Regulasi dan Prosedur Operasional Standar (SOP) bukanlah dokumen statis yang berlaku untuk selamanya; mereka adalah instrumen dinamis yang harus senantiasa relevan dengan perkembangan zaman. Oleh karena itu, mekanisme peninjauan dan pembaruan secara berkala adalah komponen vital dalam siklus hidup peraturan yang sehat. Ketika sebuah institusi dihadapkan pada masalah tidak adanya mekanisme peninjauan dan pembaruan regulasi secara berkala, seperti yang menjadi temuan Prasetyo (2023), penyebab utamanya sering kali adalah kombinasi antara tidak adanya penanggung jawab yang jelas dan budaya organisasi yang kurang adaptif. Tidak ditunjuknya secara eksplisit sebuah unit atau fungsi untuk memantau, mengevaluasi, dan menginisiasi perubahan regulasi menciptakan kelainan sistematis.

Hal ini diperparah oleh pola pikir yang memandang penyusunan peraturan sebagai sebuah proyek satu kali selesai, bukan sebagai proses berkelanjutan yang merupakan bagian integral dari tata kelola yang baik. Konsekuensi dari ketiadaan mekanisme ini sangat merusak efektivitas organisasi dalam jangka panjang. Peraturan yang tidak pernah ditinjau akan menjadi usang atau “kadaluwarsa”, menciptakan kesenjangan yang lebar antara aturan tertulis dengan praktik operasional di lapangan. Kesenjangan ini memaksa staf untuk mengembangkan “cara kerja informal” atau “jalan pintas” untuk menyelesaikan tugas, yang pada akhirnya mengikis otoritas dan tujuan dari regulasi itu sendiri. Prinsip dasar dalam sistem manajemen mutu, seperti yang tertuang dalam standar internasional ISO 9001:2015, menekankan pentingnya tinjauan manajemen (*management review*) secara periodik untuk memastikan kesesuaian dan efektivitas sistem yang berkelanjutan. Tanpa adanya proses serupa untuk regulasi internal, sebuah institusi akan kehilangan agilitasnya, rentan terhadap risiko hukum karena ketidaksesuaian dengan peraturan eksternal yang baru, dan terjebak dalam prosedur yang tidak efisien.

Berdasarkan Akar masalah diatas bahwa tata kelola kelembagaan SeTiAKIN Bangka Belitung belum optimal karena ketiadaan/ketidaklengkapan regulasi internal serta SOP, dan absennya mekanisme peninjauan/pembaruan berkala, terdapat tiga bahasan yang menjadi penting untuk mengatasi tantangan internal SeTiAKIN dan memajukan pendidikan Agama Khonghucu secara nasional.

*Pertama*, terkait Pentingnya Pedoman Umum Tata Kelola PTKN yang Transparan, Partisipatif, dan Akuntabel Penerapan Pedoman Umum Tata Kelola Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri yang Transparan, Partisipatif, dan Akuntabel adalah langkah krusial untuk mengatasi ketidakjelasan dalam pengambilan keputusan dan kurangnya akuntabilitas yang muncul akibat regulasi internal yang tidak lengkap atau usang. Pedoman ini akan berfungsi sebagai kompas moral dan operasional bagi SeTiAKIN, memaksa institusi untuk menyelaraskan seluruh kebijakan internal dengan prinsip-prinsip GUG. Dengan demikian, setiap kebijakan, mulai dari penetapan visi, alokasi anggaran, hingga proses rekrutmen, akan didasarkan pada transparansi data, melibatkan partisipasi pemangku kepentingan, dan dapat dipertanggungjawabkan secara jelas. Ini secara langsung menanggulangi masalah ketiadaan atau ketidaklengkapan regulasi internal dengan menyediakan kerangka yang komprehensif.

*Kedua*, terkait Standardisasi Sistem Prosedur Operasional dan Digitalisasi Layanan Administrasi Kebijakan mengenai Standardisasi Sistem Prosedur Operasional dan Digitalisasi Layanan Administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri merupakan jawaban langsung terhadap persoalan ketiadaan atau ketidaklengkapan SOP di SETIAKIN. Standardisasi SOP akan menciptakan keseragaman dan kejelasan dalam setiap proses administrasi, mengurangi ruang untuk interpretasi ganda dan inefisiensi. Digitalisasi layanan administrasi, di sisi lain, tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional, tetapi juga memfasilitasi mekanisme peninjauan dan pembaruan regulasi secara berkala. Sistem digital dapat melacak, merekam, dan mengevaluasi kinerja proses secara *real-time*, menyediakan data objektif yang esensial untuk mengidentifikasi SOP yang perlu direvisi atau diperbarui. Ini mengubah proses peninjauan dari reaktif menjadi proaktif dan berbasis data.

*Ketiga*, terkait Penyelarasan Standar Nasional dan Praktik Terbaik dalam Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi Keagamaan Kebijakan Penyelarasan Standar Nasional dan Praktik Terbaik dalam Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi Keagamaan secara langsung menopang kemampuan SeTiAKIN untuk mengatasi masalah tata kelola yang suboptimal, terutama dalam konteks akademik. Tata kelola yang belum optimal sering kali menghambat implementasi sistem penjaminan mutu yang efektif, sehingga standardisasi dan kualitas pendidikan agama Khonghucu pun sulit dicapai (sebagaimana disorot oleh Sugiarto, 2023). Regulasi ini akan mendorong SeTiAKIN untuk tidak hanya memiliki standar mutu sesuai SNP, tetapi juga mengadopsi praktik terbaik dalam mengimplementasikan, mengevaluasi, dan terus meningkatkan kualitas akademik dan non-akademik. Ini berarti SeTiAKIN harus memiliki regulasi internal dan SOP yang detail untuk setiap siklus penjaminan mutu, yang secara inheren memerlukan mekanisme peninjauan dan pembaruan regulasi secara berkala agar praktik penjaminan mutu tetap relevan dan efektif.

## **Pembahasan**

Berdasarkan transkrip wawancara dengan Pembimas Konghucu Kantor Wilayah Kementerian Agama Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan Tokoh Agama Khonghucu Bangka Belitung(terlampir), berikut adalah analisis dan kesimpulan mengenai tata kelola SeTiAKIN Bangka Belitung:

### *Wawancara dengan Pembimas Khonghucu*

1. Kebijakan Tata Kelola dan Ketergantungan pada Pusat:
  - Pembimas Konghucu menegaskan bahwa kebijakan tata kelola SeTiAKIN Bangka Belitung sepenuhnya mengikuti arahan dari pusat, khususnya Pusat Bimbingan Agama Konghucu (Pusbimdik).
  - Ada indikasi bahwa proses kebijakan di tingkat lokal sangat bergantung pada keputusan dari Jakarta, bahkan hingga menunggu pergantian pimpinan di Pusbimdik. Ini menunjukkan kurangnya otonomi kebijakan di tingkat daerah.
2. Tantangan Utama: Ketersediaan Tenaga Pengajar (Dosen):
  - Tantangan paling krusial yang dihadapi adalah ketersediaan tenaga pengajar (dosen). Ini disebutkan berulang kali sebagai prioritas utama.
  - Diperlukan upaya untuk mengeksplorasi sumber daya manusia dari komunitas Konghucu yang bersedia dan memenuhi syarat (minimal S2) untuk menjadi dosen.
  - Ada rencana untuk melakukan promosi dan bahkan memberikan beasiswa bagi calon dosen yang memenuhi persyaratan, dengan prioritas bagi putra-putri Bangka Belitung.
3. Peran Pembimas Konghucu:
  - Implementasi Kebijakan: Peran utama Pembimas adalah melaksanakan apa yang digariskan oleh Pusbimdik.

- Mengatasi Tantangan: Pembimas berperan aktif dalam memantau perkembangan dan menyiapkan sumber daya manusia, khususnya terkait dosen. Mereka juga menjadi fasilitator utama untuk rekrutmen calon dosen.
  - Fasilitasi Komunikasi dan Koordinasi: Pembimas Konghucu menjadi penghubung utama dalam memfasilitasi komunikasi dan koordinasi antara STIAkin dengan pihak-pihak terkait, baik dari masyarakat maupun pemerintah daerah. Segala pertanyaan dan interaksi eksternal diarahkan melalui Pembimas.
4. Keterlibatan dalam Perumusan/Evaluasi Kebijakan (Akademik & Non-Akademik):
- Pembimas Konghucu aktif memantau perkembangan dan penyiapan SDM, namun tingkat keterlibatan mereka dalam perumusan atau evaluasi kebijakan akademik dan non-akademik secara langsung tidak terlalu eksplisit disebutkan, melainkan lebih pada aspek implementasi dan pemantauan. Penekanan lebih pada penyiapan SDM.
5. Prioritas Pengembangan SeTiAKIN ke Depan:
- Prioritas utama untuk pengembangan STIAkin ke depan adalah penyediaan tenaga pengajar (dosen) yang memadai. Ini merupakan fondasi penting agar perguruan tinggi dapat berfungsi dengan baik.

Wawancara ini menyoroti bahwa tata kelola SeTiAKIN Bangka Belitung sangat terpusat dan sangat bergantung pada arahan dari Pusbimdik di Kementerian Agama. Otonomi Kanwil Kemenag Babel dan Pembimas Konghucu dalam merumuskan kebijakan tampaknya terbatas pada implementasi instruksi dari pusat. Tantangan terbesar dan prioritas utama yang dihadapi SeTiAKIN adalah pemenuhan kebutuhan tenaga pengajar (dosen). Pembimas Konghucu secara aktif berupaya mengatasi tantangan ini melalui pemantauan, promosi, dan rencana pemberian beasiswa untuk menarik individu yang berkualitas dari komunitas Konghucu, khususnya putra-putri daerah, untuk menjadi dosen.

Pembimas Konghucu juga berfungsi sebagai penghubung dan fasilitator kunci dalam komunikasi dan koordinasi antara SeTiAKIN dengan berbagai pihak eksternal, seperti masyarakat dan pemerintah daerah. Secara keseluruhan, keberhasilan pengembangan SeTiAKIN Bangka Belitung di masa depan akan sangat ditentukan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan dosen dan bagaimana kolaborasi antara Pembimas Konghucu dengan Pusbimdik serta komunitas lokal dapat diperkuat untuk mendukung pertumbuhan institusi.

#### *Wawancara dengan Tokoh Agama Konghucu*

1. Pandangan Umum tentang Tata Kelola:
- Tokoh agama Konghucu menyatakan bahwa tata kelola SeTiAKIN Bangka Belitung sejauh ini masih sejalan dengan regulasi yang ditetapkan oleh Kementerian Agama. Ini menunjukkan adanya kepatuhan terhadap kerangka regulasi yang ada.
2. Tantangan Utama SeTiAKIN ke Depan:
- Tantangan utama yang diidentifikasi adalah mendapatkan calon mahasiswa untuk bergabung dan belajar di SeTiAKIN. Ini berkaitan dengan keberlanjutan institusi dalam menerima mahasiswa baru dari tahun ke tahun.

- Tantangan lain yang disebutkan adalah penyediaan dosen-dosen dari Bangka Belitung. Ini menegaskan kembali isu ketersediaan SDM pengajar yang juga muncul dalam wawancara sebelumnya dengan Pembimas.
  - Keberlanjutan dalam merekrut mahasiswa baru menjadi perhatian serius, menunjukkan kekhawatiran terhadap kelangsungan operasional SeTiAKIN dalam jangka panjang (5-10 tahun ke depan).
3. Keterlibatan Tokoh Agama Konghucu dalam Perumusan/Evaluasi Kebijakan:
- Tokoh agama yang diwawancarai menyatakan tidak terlibat dalam perumusan tata kelola SeTiAKIN karena “yang merumuskan itu dari pusat.” Ini memperkuat temuan sebelumnya bahwa kebijakan cenderung terpusat dan kurang melibatkan partisipasi dari tokoh agama di daerah.
  - Hal ini menunjukkan adanya jarak antara pengambilan keputusan kebijakan di tingkat pusat dengan implementasinya di daerah, serta kurangnya saluran formal untuk masukan dari komunitas lokal.
4. Hubungan dan Koordinasi SeTiAKIN dengan Pihak Terkait:
- Tokoh agama mengakui bahwa mereka tidak terlibat terlalu jauh dalam hubungan dan koordinasi antara SeTiAKIN dengan pihak internal maupun eksternal (Pemda, tokoh agama lain).
  - Informasi mengenai koordinasi ini lebih banyak diketahui oleh Pembimas dan Ketua Matakini, serta pihak dari pusat. Ini mengindikasikan bahwa saluran komunikasi dan koordinasi utama berada di tingkat struktural yang lebih tinggi, bukan melalui keterlibatan langsung tokoh agama lokal dalam kegiatan operasional harian atau koordinasi eksternal SeTiAKIN

Wawancara dengan tokoh agama Konghucu ini memberikan perspektif yang melengkapi wawancara sebelumnya. Ada konsensus bahwa tata kelola SeTiAKIN sejalan dengan regulasi pusat, namun terdapat tantangan besar dalam hal perekrutan mahasiswa dan ketersediaan dosen lokal. Keterlibatan tokoh agama lokal dalam perumusan kebijakan tata kelola sangat minim, karena prosesnya didominasi oleh pihak pusat. Hal ini menunjukkan adanya sentralisasi kebijakan yang berdampak pada partisipasi *stakeholder* lokal. Selain itu, koordinasi dan hubungan SeTiAKIN dengan pihak eksternal lebih banyak melalui jalur resmi seperti Pembimas dan Ketua Matakini, bukan melalui keterlibatan langsung dari tokoh agama di tingkat komunitas.

Secara keseluruhan, untuk keberlanjutan SeTiAKIN Bangka Belitung, fokus harus diberikan pada strategi perekrutan mahasiswa yang efektif dengan dukungan penyediaan dosen yang memadai, serta pemenuhan janji karir bagi lulusan. Pertimbangan untuk meningkatkan partisipasi dan masukan dari tokoh agama lokal dalam perumusan atau evaluasi kebijakan juga bisa menjadi nilai tambah untuk memastikan relevansi dan dukungan komunitas terhadap SeTiAKIN.

## Analisis Kebijakan

Berdasarkan hasil dan Pembahasan diatas, berikut adalah tiga kebijakan alternatif yang telah dipertimbangkan untuk mengatasi masalah Tata Kelola SeTiAKIN Bangka Belitung. Alternatif-alternatif ini menjadi dasar bagi analisis lebih lanjut untuk menentukan kebijakan yang paling prioritas yang dapat dipertimbangkan oleh Kementerian Agama. Untuk memperkuat tata kelola SeTiAKIN Bangka Belitung dan mengatasi masalah regulasi internal, SOP, serta mekanisme peninjauan yang belum optimal, ada beberapa alternatif kebijakan yang dapat dipertimbangkan. Kebijakan-kebijakan ini menawarkan pendekatan yang berbeda dalam implementasi, meskipun tujuannya tetap sama: mewujudkan tata kelola yang transparan, partisipatif, akuntabel, dan mendukung kualitas pendidikan.

1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas)

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (UU Sisdiknas) adalah landasan hukum utama yang mengatur seluruh penyelenggaraan pendidikan di Indonesia. Berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, undang-undang ini mendefinisikan pendidikan sebagai usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara. Salah satu amanat paling fundamental dari UU ini adalah bahwa setiap warga negara berhak mendapatkan pendidikan yang bermutu tanpa diskriminasi. Untuk mencapai tujuan tersebut, UU Sisdiknas memperkenalkan kerangka Standar Nasional Pendidikan (SNP) sebagai kriteria minimal yang harus dipenuhi dalam penyelenggaraan pendidikan di seluruh wilayah Indonesia. Secara struktural, UU Sisdiknas mengatur sistem pendidikan secara komprehensif melalui tiga jalur utama, yaitu pendidikan formal (sekolah), nonformal (seperti kursus dan pelatihan), dan informal (pendidikan oleh keluarga dan lingkungan). Undang-undang ini juga menetapkan jenjang pendidikan yang jelas, mulai dari pendidikan anak usia dini, pendidikan dasar, pendidikan menengah, hingga pendidikan tinggi. Selain itu, diatur pula berbagai jenis pendidikan seperti pendidikan umum, kejuruan, akademik, profesi, vokasi, keagamaan, dan khusus. Dengan cakupannya yang luas, UU Sisdiknas menjadi rujukan tertinggi bagi penyusunan semua peraturan turunan di bidang pendidikan, mulai dari kurikulum, kualifikasi pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana prasarana, pengelolaan, hingga pembiayaan dan evaluasi pendidikan.

2. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU Dikti);

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (UU Dikti) merupakan landasan hukum yang secara khusus (*lex specialis*) mengatur penyelenggaraan pendidikan tinggi di Indonesia, melengkapi Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional yang lebih umum. Undang-undang ini menegaskan kembali misi utama perguruan tinggi yang terangkum dalam Tridharma Perguruan Tinggi, yaitu Pendidikan, , dan Pengabdian kepada Masyarakat. Salah satu prinsip fundamental

yang diusung oleh UU Dikti adalah otonomi perguruan tinggi, yang mencakup otonomi akademik dan nonakademik, di mana institusi diberi keleluasaan untuk mengelola lembaganya sendiri secara mandiri namun tetap harus akuntabel. UU ini juga secara resmi memperkenalkan dan mengatur bentuk-bentuk perguruan tinggi, termasuk status Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) yang memiliki tingkat otonomi tertinggi. Secara operasional, UU Dikti menetapkan kerangka kerja yang komprehensif untuk tata kelola dan penjaminan mutu. Undang-undang ini mengamanatkan adanya Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi yang terdiri dari Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang wajib dijalankan oleh setiap perguruan tinggi, dan Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) atau yang lebih dikenal dengan Akreditasi oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) atau lembaga akreditasi mandiri. Selain itu, UU ini mengatur secara rinci mengenai syarat pendirian perguruan tinggi, kebebasan akademik dan mimbar akademik, hak dan kewajiban dosen dan mahasiswa, gelar dan sertifikat kompetensi, serta pendanaan dan kerja sama. Dengan demikian, UU Dikti menjadi pedoman utama bagi seluruh pemangku kepentingan dalam mengelola, menyelenggarakan, dan mengembangkan pendidikan tinggi agar lebih bermutu, relevan, dan berdaya saing.

3. Peraturan Menteri Agama tentang Pedoman Umum Tata Kelola Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri yang Transparan, Partisipatif, dan Akuntabel;

Kebijakan ini bisa berupa penguatan *self-regulation* dan otonomi institusi dibandingkan pedoman umum yang bersifat *top-down*. Daripada mengeluarkan PMA yang mengikat secara umum, Kementerian Agama dapat fokus pada pengembangan kerangka kerja *best practices* tata kelola yang lebih fleksibel. Kerangka ini akan menjadi panduan, bukan mandatory, yang mendorong PTKN seperti SeTiAKIN untuk secara mandiri menyusun dan mengadaptasi model tata kelola internal mereka sesuai dengan kekhasan dan kapasitas masing-masing, namun tetap mengacu pada prinsip transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas.

Pendekatan ini akan menempatkan penekanan lebih besar pada peran Senat Akademik dan Dewan Penyantun di SeTiAKIN untuk merumuskan Statuta dan Peraturan Internal yang mencerminkan prinsip GUG secara kontekstual. Kementerian Agama akan berperan lebih sebagai fasilitator dan validator, bukan sebagai pembuat aturan detail. Ini dapat mendorong rasa kepemilikan yang lebih kuat dari dalam institusi dan memastikan bahwa regulasi yang dihasilkan benar-benar sesuai dengan kebutuhan operasional SeTiAKIN.

Meski demikian, alternatif ini menuntut kapasitas kepemimpinan yang sangat kuat dan komitmen internal yang tinggi di SeTiAKIN. Tanpa pengawasan dan bimbingan yang memadai dari Kementerian Agama, risiko interpretasi yang keliru atau implementasi yang tidak konsisten bisa meningkat. Keberhasilan model ini sangat bergantung pada kematangan institusi dalam menerapkan prinsip otonomi dengan penuh tanggung jawab dan akuntabilitas.

4. Peraturan Menteri Agama tentang Standardisasi Sistem Prosedur Operasional dan Digitalisasi Layanan Administrasi pada Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri;

Sebagai kebijakan untuk standardisasi sistem prosedur operasional dan digitalisasi yang terpusat, kebijakan ini dapat diganti dengan pendekatan berbasis kemitraan strategis dengan penyedia teknologi dan ahli tata kelola operasional eksternal. Dari pada Kementerian Agama mendikte standar dan sistem digitalisasi yang seragam untuk semua PTKN, setiap institusi seperti SeTiAKIN dapat diberikan keleluasaan untuk menjalin kemitraan dengan pihak ketiga (perusahaan teknologi atau konsultan manajemen) yang memiliki keahlian dalam pengembangan dan implementasi SOP digital yang disesuaikan.

Pendekatan ini akan memungkinkan SeTiAKIN untuk memilih solusi teknologi dan kerangka SOP yang paling cocok dengan skala, kebutuhan, dan sumber daya spesifik mereka. Ini juga dapat mempercepat proses digitalisasi karena memanfaatkan keahlian khusus yang mungkin tidak dimiliki oleh Kementerian Agama atau PTKN secara internal. Selain itu, adanya vendor atau konsultan eksternal dapat membawa perspektif baru dan praktik terbaik dari berbagai sektor.

Namun, alternatif ini memerlukan alokasi anggaran yang signifikan di tingkat institusi dan kemampuan SeTiAKIN untuk mengelola kemitraan eksternal dengan efektif. Risiko ketergantungan pada pihak ketiga dan potensi ketidakselarasan dengan standar nasional yang lebih luas juga perlu dipertimbangkan. Peran Kementerian Agama akan bergeser menjadi penyedia dukungan finansial, fasilitator dalam pemilihan vendor, dan penjamin kualitas hasil implementasi.

5. Peraturan Menteri Agama tentang Penyelarasan Standar Nasional dan Praktik Terbaik dalam Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi Keagamaan

Alternatif untuk kebijakan penjaminan mutu yang bersifat penyeragaman standar nasional dan praktik terbaik adalah pendekatan diferensiasi standar mutu berbasis jenjang dan kekhasan institusi. Daripada menerapkan satu set standar nasional dan praktik terbaik yang berlaku umum, Kementerian Agama dapat mengembangkan kerangka penjaminan mutu yang lebih adaptif. Kerangka ini akan mempertimbangkan karakteristik unik setiap PTKN, termasuk SeTiAKIN sebagai institusi Khonghucu, serta jenjang akreditasi atau tingkat kematangan institusi.

Dalam skema ini, fokus tidak hanya pada penyeragaman, tetapi pada peningkatan mutu yang berkelanjutan dan terukur sesuai dengan kapasitas awal dan visi misi spesifik institusi. Kementerian Agama dapat menetapkan standar minimum yang esensial, namun memberikan fleksibilitas bagi SeTiAKIN untuk mengembangkan indikator kinerja dan praktik penjaminan mutu yang lebih inovatif dan relevan dengan kekhasan ajaran dan tradisi Khonghucu. Ini akan mendorong SeTiAKIN untuk mengembangkan *best practices* uniknya sendiri yang mungkin belum ada dalam “standar nasional” umum.

## **Limitasi Kebijakan**

Meskipun ketiga kebijakan yang diusulkan—Pedoman Umum Tata Kelola PTKN, Standardisasi SOP dan Digitalisasi Layanan, serta Penyelarasan Standar Nasional Penjaminan Mutu—menawarkan kerangka solusi yang komprehensif untuk optimalisasi tata kelola SeTiAKIN Bangka Belitung, implementasinya tidak lepas dari limitasi kebijakan yang perlu diantisipasi. Kebijakan-kebijakan ini, sekalipun ideal di atas kertas, dapat menghadapi hambatan signifikan dalam praktik. Limitasi utama meliputi resistensi internal terhadap perubahan dari staf atau pimpinan yang terbiasa dengan pola lama, keterbatasan anggaran dan sumber daya manusia untuk mendukung proses digitalisasi dan pelatihan, kurangnya kapasitas teknis dalam menyusun dan menerapkan SOP yang terstandardisasi, serta tantangan koordinasi antarunit di dalam SeTiAKIN dan antara SeTiAKIN dengan kementerian terkait. Selain itu, faktor budaya organisasi yang belum sepenuhnya adaptif terhadap prinsip transparansi dan akuntabilitas juga dapat menjadi penghambat serius, menyebabkan kebijakan hanya menjadi formalitas tanpa perubahan substansial pada praktik tata kelola di lapangan.

## **Kebaruan/Kontribusi**

Artikel kebijakan ini menawarkan kontribusi signifikan dengan secara eksplisit mengidentifikasi tata kelola kelembagaan yang belum optimal, khususnya terkait ketiadaan atau ketidaklengkapan regulasi internal, SOP, dan minimnya mekanisme peninjauan berkala, sebagai akar masalah fundamental dalam penguatan pendidikan Agama Khonghucu di SeTiAKIN Bangka Belitung. Berbeda dengan studi sebelumnya yang mungkin berfokus pada gejala seperti standardisasi kualitas atau ketersediaan SDM, ini memberikan perspektif kausalitas yang lebih dalam, mengusulkan solusi kebijakan yang komprehensif dan terintegrasi melalui analisis tiga kebijakan kunci (Pedoman Umum Tata Kelola PTKN, Standardisasi SOP dan Digitalisasi, serta Penjaminan Mutu), dan menyajikan analisis mendalam yang spesifik pada konteks institusi Khonghucu di Indonesia yang unik, sehingga memperkaya khazanah keilmuan tentang manajemen pendidikan tinggi keagamaan dan memberikan rekomendasi praktis untuk implementasi regulasi internal yang efektif dan berkelanjutan.

## **ALTERNATIF KEBIJAKAN**

Untuk menentukan alternatif kebijakan terbaik dari PMA yang telah kita bahas sebelumnya akan menggunakan kriteria evaluasi kebijakan menurut William N. Dunn. Teori yang dikemukakan oleh William N. Dunn sejatinya bukanlah teori abstrak, melainkan sebuah kerangka kerja (*framework*) yang sangat sistematis dan terapan untuk melakukan analisis kebijakan publik. Inti dari pendekatannya adalah menyediakan serangkaian prosedur intelektual yang dapat digunakan oleh analis untuk menghasilkan dan mentransformasikan informasi yang relevan dengan kebijakan, yang pada akhirnya dapat dimanfaatkan untuk memecahkan masalah-masalah publik secara praktis. Dunn mengidentifikasi lima prosedur utama yang saling terkait dalam proses analisis kebijakan, yaitu: (1) Perumusan Masalah (atau Penstrukturan Masalah), (2) Peramalan (memprediksi konsekuensi masa depan dari

alternatif kebijakan), (3) Rekomendasi (memilih alternatif terbaik untuk mencapai hasil yang diinginkan), (4) Pemantauan (memantau implementasi dan hasil kebijakan), serta (5) Evaluasi (menilai kinerja atau capaian kebijakan).

Keunikan dan kekuatan utama dari teori Dunn terletak pada penekanannya pada pendekatan multimode (*multimethod*) dan sifatnya yang sangat berorientasi pada pemecahan masalah. Dunn berargumen bahwa tidak ada satu metode analisis pun yang superior untuk semua situasi; seorang analis harus mampu memilih dan menggunakan berbagai metode kualitatif maupun kuantitatif yang paling sesuai dengan jenis masalah yang dihadapi. Ia memberikan perhatian khusus pada tahap awal, yaitu perumusan masalah, dengan argumen bahwa mendefinisikan masalah secara tepat jauh lebih krusial daripada menemukan solusi yang cangguh untuk masalah yang keliru. Secara keseluruhan, teori Dunn menawarkan sebuah “kotak peralatan” (*toolkit*) yang komprehensif bagi para analis untuk meningkatkan kualitas argumen dan keputusan dalam proses kebijakan publik yang kompleks.

**Tabel 2.** Evaluasi Alternatif Kebijakan Menggunakan Kriteria William N. Dunn

Alternatif Kebijakan	Efektivitas	Efisiensi	Adekuasi	Responsivitas	Apropriasi	Total Skor
<b>PMA 1:</b> Pedoman Umum Tata Kelola PTKN yang Transparan, Partisipatif, dan Akuntabel (Berdasarkan Governance Theory)	3	2	3	3	3	14
<b>PMA 2:</b> Standardisasi Prosedur Operasional dan Digitalisasi Layanan Administrasi (Berdasarkan Public Management Theory)	3	3	2	2	3	13
<b>PMA 3:</b> Penyelarasan Standar Nasional dan Praktik Terbaik dalam Penjaminan Mutu (Berdasarkan Institutional Theory)	3	2	2	3	2	12

## Penjelasan dan Penentuan Alternatif Terbaik

Berdasarkan evaluasi kualitatif menggunakan kriteria William N. Dunn:

1. PMA 1 (Pedoman Umum Tata Kelola PTKN yang Transparan, Partisipatif, dan Akuntabel)
  - Efektivitas: Tinggi. Kebijakan ini secara langsung menyasar inti permasalahan tata kelola yang belum optimal dengan mewajibkan prinsip transparansi, partisipasi, dan akuntabilitas. Ini akan mendorong penyusunan regulasi internal dan SOP yang lebih baik serta mekanisme peninjauan yang sistematis.
  - Efisiensi: Sedang. Implementasi kebijakan ini mungkin memerlukan investasi awal dalam perubahan budaya dan restrukturisasi, namun akan menghasilkan efisiensi jangka panjang melalui proses yang lebih jelas dan akuntabel.
  - Adekuasi: Tinggi. Kebijakan ini menawarkan kerangka kerja yang paling komprehensif untuk mengatasi masalah tata kelola secara menyeluruh, tidak hanya pada aspek prosedural atau eksternal saja.
  - Responsivitas: Tinggi. Dengan menekankan partisipasi, kebijakan ini secara langsung merespons kebutuhan pemangku kepentingan untuk terlibat dan memiliki suara dalam pengelolaan institusi.

- Apropriasi: Tinggi. Sangat sesuai dengan nilai-nilai good governance dan tuntutan akuntabilitas publik terhadap lembaga pendidikan negeri.
2. PMA 2 (Standardisasi Prosedur Operasional dan Digitalisasi Layanan Administrasi)
- Efektivitas: Tinggi. Sangat efektif dalam mengatasi inefisiensi operasional dan ketidaklengkapan SOP. Digitalisasi akan mempercepat proses.
  - Efisiensi: Tinggi. Investasi awal akan menghasilkan efisiensi operasional yang signifikan dalam jangka menengah dan panjang.
  - Adekuasi: Sedang. Meskipun mengatasi masalah operasional dan prosedural, kebijakan ini mungkin tidak secara langsung menyelesaikan isu-isu mendasar terkait partisipasi pemangku kepentingan dalam governance atau legitimasi eksternal secara luas.
  - Responsivitas: Sedang. Lebih merespons kebutuhan internal akan efisiensi, dan secara tidak langsung merespons kebutuhan layanan yang lebih baik.
  - Apropriasi: Tinggi. Sangat sesuai dengan tren manajemen publik modern yang menekankan efisiensi dan penggunaan teknologi.
3. PMA 3 (Penyelarasan Standar Nasional dan Praktik Terbaik dalam Penjaminan Mutu)
- Efektivitas: Tinggi. Sangat efektif dalam mendorong SeTiAKIN untuk mencapai standar kualitas nasional dan mendapatkan legitimasi dari lingkungan eksternal.
  - Efisiensi: Sedang. Membutuhkan investasi waktu dan sumber daya untuk studi banding, kemitraan, dan perubahan budaya.
  - Adekuasi: Sedang. Kebijakan ini berfokus pada penyesuaian eksternal dan penjaminan mutu, namun mungkin kurang menyentuh akar masalah internal tata kelola dan partisipasi secara langsung.
  - Responsivitas: Tinggi. Merespons ekspektasi dari lembaga akreditasi, Kementerian Agama, dan kebutuhan masyarakat akan kualitas pendidikan tinggi.
  - Apropriasi: Tinggi. Sangat sesuai dengan kebutuhan institusi baru untuk membangun reputasi dan daya saing di ekosistem pendidikan tinggi.

## **SIMPULAN DAN REKOMENDASI**

### **Simpulan**

Artikel kebijakan ini menyimpulkan bahwa optimalisasi tata kelola kelembagaan SeTiAKIN Bangka Belitung merupakan prasyarat krusial untuk memajukan pendidikan Agama Khonghucu di Indonesia. Akar masalah utama terletak pada ketiadaan atau ketidaklengkapan regulasi internal dan Standar Operasional Prosedur (SOP), yang diperparah oleh tidak adanya mekanisme peninjauan dan pembaruan berkala. Kondisi tata kelola yang suboptimal ini secara langsung menghambat upaya standardisasi dan peningkatan kualitas pendidikan, serta membatasi ketersediaan tenaga pendidik dan penyuluh yang profesional dan berintegritas. Tanpa fondasi tata kelola yang kuat, upaya-upaya perbaikan lainnya

akan bersifat parsial dan kurang berkelanjutan, sehingga SeTiAKIN kesulitan memenuhi perannya sebagai satu-satunya perguruan tinggi keagamaan Khonghucu negeri. Oleh karena itu, Peraturan Menteri Agama tentang Pedoman Umum Tata Kelola Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri yang Transparan, Partisipatif, dan Akuntabel hadir sebagai intervensi kebijakan yang sangat relevan. Regulasi ini diharapkan menjadi fondasi yang kuat bagi SeTiAKIN untuk menyusun dan menyempurnakan regulasi internalnya, memastikan setiap aspek operasional dan manajerial dilaksanakan dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, dan partisipasi seluruh sivitas akademika. Dengan pedoman ini, SeTiAKIN akan memiliki kerangka kerja yang jelas untuk mengatasi kekosongan dan ketidaklengkapan aturan, serta mendorong pembentukan mekanisme peninjauan berkala. Implementasi kebijakan ini secara efektif akan menjadi kunci bagi SeTiAKIN untuk bertransformasi menuju tata kelola yang optimal, yang pada akhirnya akan memperkuat kualitas pendidikan Agama Khonghucu secara menyeluruh.

## Rekomendasi

Berdasarkan analisis kualitatif dengan kriteria William N. Dunn, Penulis merekomendasikan kepada Kementerian Agama untuk menyusun Peraturan Menteri Agama tentang Pedoman Umum Tata Kelola Perguruan Tinggi Keagamaan Negeri yang Transparan, Partisipatif, dan Akuntabel Dengan menetapkan kerangka tata kelola yang transparan, partisipatif, dan akuntabel di tingkat kementerian, kebijakan ini akan secara langsung mendorong dan bahkan mewajibkan SeTiAKIN untuk Menyusun dan melengkapi regulasi internal serta SOP yang jelas (karena ada tuntutan akuntabilitas dan partisipasi), Membangun mekanisme peninjauan dan pembaruan regulasi secara berkala (karena ada tuntutan transparansi dan responsivitas), Mengatasi ketidakjelasan fungsi dan inefisiensi operasional (sebagai hasil dari tata kelola yang lebih baik), Memperkuat penjaminan mutu (karena mutu adalah bagian integral dari akuntabilitas tata kelola).

## REFERENSI

- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (16th ed.). Pearson.
- Fayol, H. (1949). *General and Industrial Management*. (C. Storrs, Trans.). Sir Isaac Pitman & Sons.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley. [Buku ini mengadvokasi pemerintah yang adaptif dan tidak terbelenggu oleh aturan usang].
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. [Referensi ini penting untuk aspek analisis internal/kapabilitas organisasi].

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press. [Buku ini membahas bagaimana menerjemahkan visi jangka panjang menjadi tindakan nyata tanpa terjebak hanya pada operasi jangka pendek].
- Salmi, J. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. The World Bank.
- Vroeijenstijn, A. I. (1995). *Improvement and Accountability: Navigating Between Scylla and Charybdis. Guide for External Quality Assessment in Higher Education*. Jessica Kingsley Publishers.
- Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.
- Hillman, A. J., Cannella, A. A., & Paetzold, R. L. (2000). The Resource Dependence Role of Corporate Directors: Strategic Adaptation of Board Composition in Response to Environmental Change. *Journal of Management Studies*, 37(2), 235–256.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Harper & Row.
- Pemerintah Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*. Sekretariat Negara.
- Tilaar, H.A.R. (2012). *Kaleidoskop Pendidikan Nasional: Kumpulan Esai*. Penerbit Buku Kompas.
- Pemerintah Indonesia. (2020). *Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 3 Tahun 2020 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi*. [Regulasi ini merupakan salah satu peraturan pelaksanaan utama dari UU Dikti].
- Pemerintah Indonesia. (2019). *Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan*. Sekretariat Negara.
- Peraturan Menteri Agama Nomor 2 Tahun 2020 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Agama Nomor 17 Tahun 2018 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi Keagamaan.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press.
- Middlehurst, R. (2004). Governance in Higher Education: Managing the Process. In *Society for Research into Higher Education & Open University Press*.
- Pemerintah Indonesia. (2012). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi*.
- Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press.
- Middlehurst, R. (2004). Governance in Higher Education: Managing the Process. In *Society for Research into Higher Education & Open University Press*.
- OECD. (2003). *Changing Patterns of Governance in Higher Education*. OECD Publishing.
- Denhardt, R. B., & Denhardt, J. V. (2017). *The New Public Service: Serving, Not Steering* (4th ed.). Routledge.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*. Addison-Wesley. [Referensi kunci untuk pendekatan New Public Management].
- Weber, M. (1922). *Economy and Society*. [Karya sosiolog Max Weber yang menjadi dasar bagi teori birokrasi dalam administrasi publik klasik].

- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.
- Scott, W. R. (2013). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). SAGE Publications.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Dunn, William N. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach* (6th ed.). Routledge.
- Pemerintah Indonesia. (1945). *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945*.
- Pemerintah Indonesia. (1967). *Instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 1967 tentang Agama, Kepercayaan, dan Adat Istiadat Cina*.
- Pemerintah Indonesia. (2000). *Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 6 Tahun 2000 tentang Pencabutan Instruksi Presiden Nomor 14 Tahun 1967 tentang Agama, Kepercayaan, dan Adat Istiadat Cina*.
- Pemerintah Indonesia. (2003). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional*.
- Maulidyah, Z. (2022). Analisis Prioritas Masalah Sanitasi Menggunakan Metode USG (*Urgency, Seriousness, Growth*). *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Teknik*, 1(2). [Referensi ini menunjukkan aplikasi spesifik metode USG di Indonesia].