



## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN PENDIDIKAN TINGGI OTONOM DI UNIVERSITAS NEGERI SURABAYA

Dimas Prasetyo, Suci Megawati

Program Studi Ilmu Administrasi Negara, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik, Universitas Negeri Surabaya

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received Juli, 2025

Revised Juli, 2025

Accepted Juli, 2025

Available online Juli, 2025

Email Korespondensi:

dimas20086@mhs.unesa.ac.id

This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.  
Copyright © 2023 by Author. Published by Triwikrama

### ABSTRAK

Sebagaimana yang telah diamanatkan dan yang sudah terukir sangat jelas salah satu tujuan bangsa Indonesia dalam Alinea ke 4 Pembukaan Undang Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945 (yang berikutnya disebut UUD NRI 1945), yaitu “mencerdaskan kehidupan bangsa”. Perguruan Tinggi menjadi salah satu instrument dalam penyelenggaraan pendidikan. Sebagaimana diatur dalam UU No 12 Tahun 2012 mengamanatkan adanya otonomi kampus. Universitas Negeri Surabaya melalui PP No 37 Tahun 2022 telah resmi berubah status menjadi PTN-BH. Otonomi kampus ini masih menjadi pro-kontra akibat perubahan mendasar dari perguruan tinggi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan Implementasi Kebijakan Pendidikan Tinggi Otonom di Universitas Negeri Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-deskriptif dengan Teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan menggunakan model implementasi Merilee S. Grindle

yang mencakup dua variabel utama yaitu *content of policy* dan *context of policy*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses implementasi masih mengalami beberapa kendala. Seperti pada sumber daya manusia, sarana-prasarana, hingga miss-konsepsi antara *policy maker* dan kelompok sasaran, sehingga menimbulkan resistensi sosial.

**Kata Kunci:** Implementasi Kebijakan Pendidikan Tinggi Otonom, PTN-BH, Unesa

### ABSTRACT

*As mandated and clearly stated in the fourth paragraph of the Preamble to the 1945 Constitution of the Republic of Indonesia (hereinafter referred to as the 1945 Constitution), one of the goals of the Indonesian nation is to "advance the intellectual life of the nation." Higher education institutions serve as one of the instruments in the implementation of education. As regulated in Law No. 12 of 2012, campus autonomy is mandated. Through Government Regulation No. 37 of 2022, Universitas Negeri Surabaya (Unesa) has officially changed its status to a State University with Legal Entity (PTN-BH). However, campus autonomy remains a subject of debate due to the fundamental changes it brings to higher education institutions. This study aims to describe the implementation of autonomous higher education policies at Universitas Negeri Surabaya. The research employs a qualitative-descriptive approach, with data collection techniques including interviews, observations, and documentation. The analysis uses Merilee S. Grindle's implementation model, which includes two main variables: the content of policy and the context of policy. The findings indicate that the implementation process still faces several challenges, such as issues related to human resources, infrastructure, and misconceptions between policymakers and target groups, leading to social resistance.*

**Keywords:** Autonomous Higher Education Policy Implementation, PTN-BH, Unesa.

\*Corresponding author

E-mail addresses: [dimas20086@mhs.unesa.ac.id](mailto:dimas20086@mhs.unesa.ac.id)



## 1. PENDAHULUAN

Pergeseran dinamika global telah mempengaruhi sekaligus menciptakan paradigma baru dalam institusi pendidikan di Indonesia terutama institusi pada pendidikan tinggi. Masuknya logika pasar bebas (*free trade*) pada perkembangan global menandakan lahirnya ideologi ekonomi-politik baru sekaligus yang saat ini menjadi dominan : Neoliberal. Neoliberalisme dipelopori serta digagas oleh Ronald Reagan dan Margaret Thatcher pada 1980-an (del Cerro Santamaría, 2019), yang dimana berupaya menjadikan logika pasar sebagai logika dasar dalam setiap aspek kehidupan sosial dan menciptakan komoditas - komoditas yang dapat dimiliki dan dibeli serta dijual untuk mendapatkan keuntungan. Singkatnya, setiap relasi kehidupan manusia dipandang sebagai komoditas yang berorientasikan untung-rugi.

Dalam kondisi struktural yang menjadi pondasi penetrasi neoliberal ini adalah mengurangi peran negara dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan mengurangi subsidi APBN terhadap perguruan tinggi negeri. Ekonomi pengetahuan adalah sebuah kompetisi bereskalasi global dalam produk riset, penelitian dan produksi pengetahuan yang nantinya membuat negara-negara Asia terjerembab pada ketergantungan status periperi (Pang, 2005). Landasan sentral dalam ekonomi berbasis pengetahuan ini adalah dokumen kebijakan *White Paper* dari Departemen Perdagangan dan Industri Inggris yang berjudul *Our Competitive Future : Building the Knowledge-Driven Economy* (Duderstadt, 2005), yang mendeklarasikan sekaligus merekomendasikan bahwa kekuatan utama yang mengatur dunia saat ini adalah ekonomi berbasis pengetahuan (Williamson, 2004). Di saat yang bersamaan pada dekade 1998-1999, Bank Dunia menerbitkan laporan berjudul *Knowledge for Development*. Naskah Bank Dunia ini merekomendasikan mengenai 'kerja sama' dengan sektor swasta guna melakukan privatisasi, komersialisasi layanan pendidikan dan perombakan penelitian publik untuk ditransformasikan menjadi perusahaan saham gabungan (Robertson, 2006).

Secara kelembagaan internasional, neoliberalisme pendidikan tinggi ini dipayungi sekaligus ditopang oleh lembaga atau organisasi perdagangan dunia yaitu *International Monetary Fund* (IMF), *World Bank* dan *World Trade Organization* (WTO). Adapun Indonesia mulai aktif sebagai anggota *World Trade Organization* (WTO) sejak tahun 1994, yaitu dengan diterbitkannya Undang-undang No. 7 tahun 1994, tertanggal 2 Nopember 1994 tentang pengesahan (ratifikasi) "*Agreement Establishing the World Trade Organization*" (Susilo, 2021). Ratifikasi ini telah mengikat Indonesia untuk mematuhi segala aturan yang diberlakukan pada seluruh anggota WTO (Rakhmani, 2021). Sebagai pemegang otoritas tertinggi dari perdagangan bebas dunia (*free trade*) mempunyai dua jenis komoditas yaitu barang dan jasa. Perdagangan barang diatur melalui *General Agreement on Trade and Tariff* (GATT) yang dimana komoditas yang ada akan secara otomatis diturunkan melalui *schedule of commitment* (Verger, 2009). Sedangkan model skema komoditas yang berupa jasa melalui *General Agreement on Trade in Service* (GATS). Di dalam GATS terdapat dua model kesepakatan khusus yang disebut sebagai *initial request* dan *initial offer*. Dua model ini menghasilkan kombinasi antara aturan dengan skema *top-down* dan *bottom-up*. Secara teoritis, kolaborasi antara *top-down* dan *bottom up* ini telah mengubah posisi negara agar mempercepat liberalisasi perdagangan jasanya (Eglin, 2003), diarahkan secara menyeluruh menuju liberalisasi (Robertson, 2006). Oleh WTO, skema bidang dalam pendidikan dimasukkan dalam usaha jasa sektor ketiga (tersier) dengan argumentasi bahwa pendidikan termasuk ke dalam kategori industri yang mengubah benda fisik (*physical services*), keadaan manusia (*human service*) dan benda simbolik (*information and communication service*) melalui kegiatan pokok yang mentransformasi orang menjadi berpengetahuan dan terampil. Secara bersamaan, disisi lain *World Bank* (1994) mempropagandakan agenda *Higher Education Reform - Policy Framework Higher Education* (HER-PFHE) (Williamson, 2008). Blueprint HER-PFHE 'mengamanatkan' rekomendasi utama meliputi :



(1) Dorongan untuk melakukan diferensiasi Perguruan Tinggi baik secara bentuk institusi maupun pendanaan publik; (2) Re-definisi peran pemerintah atau negara; dan (3) Pengorientasian perguruan tinggi pada fokus performativitas dan kualitas (Jiang, 2005).

Apa yang kemudian dikenal sebagai “ekonomi baru” (*new economy*) dengan wacana “*knowledge-economy*” dan “*knowledge sector*” (Knight, 2003). Ekspansi ini tentu sebagai skema untuk keluar dari krisis ekonomi tahun 1980-an dan mencari sumber sekaligus akumulasi kapital yang baru. Pada gelombang pertama pengajuan proposal komitmen perdagangan bidang jasa pendidikan (GATS) dilakukan oleh Australia, Selandia Baru, Amerika Serikat, Jepang, dan Inggris pada tahun 2001. Hal ini sebagai bagian dari restrukturisasi sektor publik dan penyesuaian taktis terhadap target pasar kawasan Asia. Terlepas dari retorika internasionalisasi dan kampanye keragaman budaya, kepentingan nasional negara-negara pengusul tersebut dengan tegas ditujukan untuk kepentingan ekonomi (Robertson, 2006). Dalam perkembangannya, perdagangan jasa pendidikan dengan cepat menjadi industri besar, lebih dari dua dekade berjalan negara-negara pengusul tersebut semakin masif melakukan ekspansi komersialisasi pendidikan tingginya dan merekomendasikan privatisasi terhadap universitas publik/negeri di negara target.

Sejak perubahan dari status Perguruan Tinggi Negeri (PTN, *public/state university*), menjadi Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara (PT-BHMN), PTN Badan Layanan Umum (BLU), lalu kini bernama Perguruan Tinggi Negeri-Badan Hukum (PTN-BH, *corporate university*), telah memicu berbagai polemik pro-kontra (Susilo, 2021). Ketika dilihat secara pendekatan institusi, PTN-BH menggunakan model Neo-institusionalisme atau *new instsitusionalism* dan menggunakan *New Public Management* (NPM) (Bleiklie, 2020).

Pada tahun 1994, sebesar 81% sumber finansial Perguruan Tinggi Negeri (PTN) bermuara dari APBN yang kemudian turun diangka 53,3% di tahun 2000 setelah berstatus BHMN. Ketika PTN berstatus PTN-BH alokasi anggaran dari pemerintah hanya sekitar 35% sebagai sumber income universitas, sebaliknya 65%-70% lebih bermuara dari “dana swadaya masyarakat” dengan proporsi paling besar dari penerimaan pendidikan tinggi (Rakhmani, 2021). Perubahan dari BHMN ke PTN-BH semakin meleburkan “diversifikasi” sumber anggaran PTN/Universitas memiliki ketergantungan terhadap uang biaya kuliah yang telah dibayarkan oleh para mahasiswa. Secara komprehensif berbagai dampak dari kapitalisme-neoliberal pada pendidikan tinggi telah menyebabkan *dehumanisasi*, *insularity* dan *precarity* serta proletariatisasi secara massal dan massal (Rossi, 2014).

Ada kesenjangan dalam komparasi kenaikan biaya perkuliahan di Indonesia dengan kenaikan penghasilan masyarakat Indonesia dalam rentang waktu tahun 1922-2020 sehingga secara struktural pendidikan tinggi merupakan suatu bidang layanan sosial yang bersifat eksklusif. Hal itu seakan mengisyaratkan bahwasanya Pendidikan Tinggi merupakan sebuah privilege sehingga muncul watak privatisasi dalam institusi perguruan tinggi yang tentunya bertolak belakang dengan esensi Pendidikan itu sendiri. PTN-BH dinilai akan memperpanjang kesenjangan ini dikarenakan kenaikan biaya Pendidikan tinggi yang menjadi konsekuensi logis dari pemangkasan anggaran untuk kampus negeri. Sistem *corporate university* dalam modelling PTN-BH yang berorientasikan bisnis tidak sesuai dan jelas berseberangan dengan amanat konstitusi dan esensi Pendidikan yang sesungguhnya (Kontinum, 2011).

UNESA merupakan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 93 Tahun 1999 tentang Perubahan Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) menjadi Universitas Negeri Surabaya (UNESA). Dalam proses perjalanan transisi dari PTN-BLU ke PTN-BH tentu Unesa mengalami banyak perubahan, mulai dari restrukturisasi, deregulasi, dan privatisasi sebagai konsekuensi logis transisi menjadi *Corporate University*.



Implikasi logis dari transisi Unesa menjadi PTN-BH adalah pengurangan anggaran negara untuk institusi, Unesa perlu mendapat *income generate* diluar APBN dan UKT mahasiswa yaitu dengan membangun badan usaha. Unesa memiliki beberapa pengembangan usaha guna sebagai pendapatan institusi diluar UKT mahasiswa, hal ini sejalan dengan logika *corporate university* dari kampus modelling PTN-BH.

Bentuk paling nyata dari kebijakan neoliberal adalah mengurangi subsidi negara pada sektor publik seperti Pendidikan serta mengembalikan mekanisme pembiayaan kepada pihak swasta (pasar). Singkatnya, Unesa akan dipaksa mencari pendanaan secara mandiri tanpa bergantung kepada pemerintah dan disinilah titik pertemuan dengan komersialisasi Pendidikan tinggi (Susilo, 2021). Masifikasi dalam penambahan jumlah mahasiswa adalah implikasi logis dari PTN-BH dimana bertujuan untuk memperbesar pendapatan Unesa melalui kantong-kantong mahasiswanya.

Masifikasi penambahan jumlah mahasiswa berakibat pada tidak terpenuhinya fasilitas pada kampus Unesa. Kebutuhan dasar seperti ruang kelas dan lab praktek sangat terbatas sehingga masih sering memberlakukan kuliah daring dengan dalih fleksibilitas dan pemanfaatan teknologi pada era *post-covid*. Kemudian dalam penggunaan fasilitas kampus seperti auditorium untuk kegiatan kemahasiswaan dikenakan tarif yang cukup mahal serta sering kali terjadi pungutan liar berdalih 'uang kebersihan'.

*Income generating* yang masih rendah karena sampai saat ini modal awal UNESA hanya berkisar Rp 120 milyar, hal ini menjadi permasalahan sentral karena terkait pembiayaan kampus. Jika Unesa tidak segera mungkin dengan baik melakukan pengelolaan badan usaha, maka mahasiswa akan selalu menjadi sapi perah finansial bagi universitas.

Beberapa kasus represifitas sebagai bentuk pengkondisian mahasiswa terjadi dalam bentuk intimidasi langsung maupun pemanggilan aktor gerakan. Hal ini pernah terjadi pada Ketua BEM FEB Unesa 2023 pasca demonstrasi, kemudian pemanggilan dengan surat resmi terjadi pada Ketua BEM Vokasi Unesa 2023 dan Ketua Hima D4 Administrasi Negara karena mengkritisi kebijakan Unesa dan dipaksa men-*take down* kajian tersebut. Padahal dalam statute Unesa yaitu PP Nomor 37 Tahun 2022, otonomi kampus juga harus menjamin kebebasan mimbar akademik.

Segala macam bentuk permasalahan yang timbul akibat PTN-BH Unesa seperti yang sudah diuraikan diatas, harapan penulis dapat menjawab permasalahan-permasalahan yang nantinya akan dimuat dalam Implementasi Kebijakan Pendidikan Tinggi Otonom di Universitas Negeri Surabaya.

## 2. TINJAUAN PUSTAKA

### Konsep Kebijakan Publik

Kebijakan publik merupakan salah satu komponen negara yang tidak boleh diabaikan. Negara tanpa komponen kebijakan publik dipandang gagal, karena kehidupan bersama hanya diatur oleh seseorang atau sekelompok orang saja, yang bekerja seperti tiran, dengan tujuan untuk memuaskan kepentingan diri atau kelompok saja (Nugroho 2009:11). Kebijakan publik, termasuk di dalamnya adalah tata kelola negara (*governance*), mengatur interaksi dengan rakyatnya.

Kekuasaan yang dimiliki negara tidak dapat dipertahankan hanya dengan kekuatan paksa, tetapi memerlukan kebijakan (Parsons 2005). Negara merupakan pemegang kekuasaan yang sah, tetapi tidak akan efektif tanpa ada kebijakan publik yang dibuat. Negara merupakan pemegang kekuasaan yang sah dan karena kebijakan publik pada dasarnya merupakan kebijakan negara, maka kebijakan publik dimaknai sebagai sebuah tindakan yang dilakukan oleh pemegang kekuasaan, untuk memastikan bahwa tujuan yang sudah dirumuskan dan disepakati oleh public dapat tercapai.

### Implementasi Kebijakan

Implementasi, sebagaimana dalam kamus Webster dan Roger dipahami sebagai *to carry out*,



*accomplish, fulfil, produce, complete* (Hill and Hupe 2002). Dalam KBBI (2002), implementasi dimaknai sebagai pelaksanaan, penerapan, atau pemenuhan. Implementasi berkaitan dengan kebijakan spesifik sebagai respon khusus atau tertentu terhadap masalah-masalah spesifik dalam masyarakat (Hill and Hupe 2002).

Implementasi kebijakan merupakan tahapan dari proses kebijakan segera setelah penetapan undang-undang. Sebagaimana dinyatakan Ripley dan Franklin dalam Winarno (2007:145), implementasi kebijakan adalah apa yang terjadi setelah undang-undang ditetapkan yang memberikan otoritas program, kebijakan, keuntungan (*benefit*), atau jenis keluaran yang nyata (*tangible output*). Pressman dan Wildavsky dalam Purwanto & Sulistyastuti (2012) memahami implementasi kebijakan sebagai kegiatan menjalankan kebijakan (*to carry out*), memenuhi janji-janji sebagaimana disebutkan dalam dokumen kebijakan (*to fulfill*), untuk menghasilkan output sebagaimana dinyatakan dalam tujuan kebijakan (*to produce*), dan untuk menyelesaikan misi yang harus diwujudkan sebagaimana terdapat di dalam tujuan kebijakan (*to complete*).

### Model Implementasi Kebijakan Merilee S. Grindle

Model yang dikembangkan oleh Merilee S. Grindle (1980). Kerangka pemikirannya berdasarkan jawaban atas dua pertanyaan pokok, khususnya di negara berkembang, bahwa keberhasilan implementasi ditentukan oleh derajat implementability dari kebijakan tersebut, yaitu : *Content* dan *Context*. *Content of Policy*, mencakup :

a. *Interest affected* (kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi)

Berkaitan dengan berbagai kepentingan yang mempengaruhi suatu implementasi kebijakan. Indikator ini berargumen bahwa suatu kebijakan dalam pelaksanaannya meliputi melibatkan banyak kepentingan, dan sejauh mana kepentingan-kepentingan tersebut membawa pengaruh terhadap implementasinya, hal inilah yang ingin diketahui lebih lanjut.

b. *Type of benefits* (tipe manfaat)

Berupaya untuk menunjukkan atau menjelaskan bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian kebijakan yang hendak dilaksanakan.

c. *Extent of change envisioned* (derajat perubahan yang ingin dicapai)

Setiap kebijakan memiliki target yang hendak dan ingin dicapai. Seberapa besar perubahan yang hendak atau ingin dicapai melalui suatu implementasi kebijakan harus mempunyai skala yang jelas.

d. *Site of decision making*. (letak pengambilan keputusan)

Pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan memegang peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, maka pada bagian ini harus dijelaskan di mana letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan diimplementasikan.

e. *Program implementor* (pelaksana program)

Dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung oleh adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel demi keberhasilan suatu kebijakan. Dan ini harus sudah terdata atau terpapar dengan baik pada bagian ini.

f. *Resources committed* (sumber-sumber daya yang digunakan)

Pelaksanaan suatu kebijakan juga harus didukung oleh sumber daya yang mendukung agar pelaksanaannya berjalan dengan baik.

*Context of Policy* menurut Grindle meliputi :

a. *Power, Interest, and Strategy of Actor Involved* (kekuasaan, kepentingan-kepentingan, dan strategi actor yang terlibat)

Dalam suatu kebijakan perlu diperhitungkan pula kekuatan atau kekuasaan, kepentingan, serta strategi yang digunakan oleh para actor yang terlibat guna memperlancar jalannya jalannya



suatu pelaksanaan implementasi kebijakan. Bila hal ini tidak diperhitungkan dengan matang, sangat besar kemungkinan program yang hendak diimplementasikan akan jauh arang dari api.

b. *Institution and Regim Characteristic* (karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa)

Lingkungan di mana suatu kebijakan tersebut dilaksanakan juga berpengaruh terhadap keberhasilannya, maka pada bagian ini ingin dijelaskan karakteristik dari suatu lembaga yang akan turut mempengaruhi suatu kebijakan.

c. *Compliance and Responsiveness* (Tingkat kepatuhan dan adanya respon pelaksana)

Hal lain yang dirasa perlu dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari pelaksana, maka yang hendak dijelaskan pada poin ini adalah sejauh mana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan.

### 3. METODE

Pada penelitian ini metode penelitian deskriptif kualitatif akan digunakan karena hanya menggambarkan kenyataan yang terjadi pada lapangan, yaitu untuk mendeskripsikan Implementasi Kebijakan Pendidikan Otonom di Universitas Negeri Surabaya. Lokasi penelitian ini berada di Universitas Negeri Surabaya, dimana terdapat dua kampus yang beralamat di Jl. Raya Kampus Unesa, Lidah Wetan, Kec. Lakarsantri, Surabaya dan Jl. Ketintang, Ketintang, Kec. Gayungan, Surabaya. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah yang memiliki posisi dan terlibat dalam pelaksanaan PTN-BH di Unesa. Fokus penelitian menggunakan teori Merilee S. Grindle (1980) yang memiliki 6 variabel dalam *content of policy* dan 3 variabel dalam *context of policy*. Peneliti menggunakan metode pengumpulan data observasi/pengamatan, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan model Miles dan Huberman dalam Moleong (2012) yaitu menggunakan analisis interaktif. Analisis dilakukan dengan mengumpulkan data, reduksi data, menyajikan data, dan mengambil kesimpulan.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Implementasi kebijakan Pendidikan Tinggi Otonom di Unesa ini dapat dianalisis berdasarkan teori implementasi Grindle, yaitu ada 6 unsur *content of policy* dan 3 unsur *context of policy*. Pertama, ada *content of policy* sebagai berikut :

a. *Interest affected* (kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi)

*Interest affected* memengaruhi implementasi bahwa kebijakan dalam pelaksanaan melibatkan banyaknya kepentingan dan pengaruh dari kepentingan tersebut terhadap implementasi. Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi ini secara eksplisit membantu kita dalam melihat dorongan Implementasi PTN-BH Unesa, bahwa ada beberapa dorongan kepentingan untuk kemandirian kampus, dorongan untuk peningkatan proporsi kualitas lulusan, serta sertifikasi/akreditasi program studi internasional. Pada proses implementasinya, IKU 1 PTN-BH Unesa belum dapat memenuhi target seperti yang sudah direncanakan dalam IKU dan RKAT PTN-BH Unesa. Kemudian pada IKU 8 PTN-BH Unesa berhasil memenuhi target dengan persentase 27,71%(dari target 16%).

Kepentingan-kepentingan yang mempengaruhi tentu menentukan bagaimana proses implementasi kebijakan PTN-BH di Unesa. Bentuk-bentuk implementasi memuat bagaimana pemenuhan standar indikator kinerja utama (IKU) PTN-BH Unesa. Target tahun 2023 sebesar 60% dalam pengaruh kepentingan dalam proporsi lulusan ke dunia kerja, melanjutkan studi atau menjadi wirausahaan, termaktub dalam IKU 1 PTN-BH Unesa belum terpenuhi pada kuartal III, dan hanya tercapai 45,47%. Permasalahan/kendala yang dihadapi IKU 1: Email alumni yang didaftarkan masih email UNESA, sehingga tidak sinkron dengan device alumni; Nomor telp alumni yang didaftarkan tidak aktif atau terkadang nomor telepon orang tua, sehingga ketika tindak



lanjut dan proses koordinasi terhambat; Masih ada alumni yang belum tuntas mengisi (status pengisian "ON GOING"), belum "FINISH", dan untuk koordinasi finalisasi pengisian terhambat dikarenakan nomor telepon yang diinput tidak aktif. Selain permasalahan teknis seperti email, terdapat permasalahan yang lebih mendasar, yaitu bursa kerja yang masih minim. Kerjasama Unesa pasca PTN-BH mengalami peningkatan secara drastis, namun bursa kerja masih sangat minim. Alih-alih jangkauan alumni yang sulit untuk dilacak, namun memang minimnya bursa kerja yang disediakan Unesa masih sangat minim sehingga berpengaruh pada serapan alumni Unesa pada bursa kerja.

IKU 8 PTN-BH Unesa, tentang persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah. Lembaga akreditasi yang diakui kementerian pendidikan atas persetujuan internasional dan lembaga sertifikat atau akreditasi internasional. Pada tahun 2023 ditargetkan 16%. Pengakuan secara resmi dari kementerian pendidikan ataupun secara internasional dapat meningkatkan akuntabilitas pada pendidikan tinggi untuk mencapai mutu dalam strategi program studi. Unesa berhasil memenuhi target dengan persentase 27,71% (dari target 16%). Permasalahan/kendala yang dihadapi IKU 8: Sarana dan prasarana belum memenuhi standar K3 dan disabilitas, standar gedung pagelaran, rasio alat praktikum dan mahasiswa, serta pengolahan limbah; Rendahnya mobilitas internasional baik dosen maupun mahasiswa. Kesempatan internasionalisasi belum dioptimalkan oleh pihak prodi.

Penelitian (Susilo, 2021) menunjukkan bahwa kebijakan insentif "prestasi" ini adalah bagian dari manifestasi sekaligus kepentingan birokrasi kampus dalam sirkuit akreditasi dan pemeringkatan PTN-BH secara nasional—mencari sertifikat kejuaraan yang dihasilkan dari mahasiswa melalui kompetisi. Akreditasi sekaligus pemeringkatan PTN-BH salah satunya memiliki variabel penilaian dari "produktivitas mahasiswa" yang diukur melalui capaian "prestasi kompetisi" yang dilakukan mahasiswa dan banyaknya "sertifikat prestasi" yang berhasil dikumpulkan. Restrukturalisasi organisasi-gerakan mahasiswa dan kelembagaan mahasiswa intra kampus yang telah terintervensi logika pasar (melalui politik-birokrasi perguruan tinggi) tentu berdampak pada orientasi ideologi maupun program kemahasiswaan. Logika ini secara sederhana dapat dipahami bahwa satu dari indikator akreditasi dan "pemeringkatan" PTN-BH adalah dari "produktivitas kegiatan mahasiswa" yang secara spesifik dinilai dari seberapa banyak menghasilkan tropi kejuaraan berbagai kompetisi nasional dan internasional.

Kepentingan-kepentingan tentu mempengaruhi bagaimana proses ataupun motif Unesa dalam implementasi Pendidikan tinggi otonom (PTN-BH). Dorongan terhadap peningkatan kualitas lulusan dan akreditasi program studi menjadi prioritas kepentingan dalam PTN-BH Unesa. Namun beberapa catatan perlu dijadikan evaluasi terkait kendala-kendala serta belajar dari kampus lain mengenai diskursus PTN-BH.

#### b. *Type of benefits* (tipe manfaat)

Berupaya untuk menunjukkan atau menjelaskan bahwa dalam suatu kebijakan harus terdapat beberapa jenis manfaat yang menunjukkan dampak positif yang dihasilkan oleh pengimplementasian kebijakan yang hendak dilaksanakan. Tipe manfaat yang ingin Unesa diantaranya adalah tracer study alumni dengan pekerjaan/penghasilan layak, kualifikasi dosen yang berbasis *link and match*, kualifikasi dosen S3 tersertifikasi, program studi yang terakreditasi internasional, dan peningkatan kerjasama baik nasional maupun internasional. Namun ada beberapa target yang tidak terpenuhi seperti IKU 1 yaitu persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang berhasil mendapat pekerjaan; melanjutkan studi; atau menjadi wiraswasta dengan pendapatan cukup. IKU poin 3 Persentase dosen yang berkegiatan tridarma di kampus lain, di QS100 berdasarkan bidang ilmu (QS100 by subject), bekerja sebagai praktisi di dunia industri, atau membina mahasiswa yang berhasil meraih prestasi paling rendah tingkat nasional dalam 5



(lima) tahun terakhir, Unesa berhasil memenuhi target pada triwulan III dengan presentase 40,50% (dari target 30%).

Pada IKU 4, Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja; atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja, Unesa memiliki Target pada tahun 2023 sebesar 55%, dan terpenuhi dengan target 55,19%. Kemudian pada IKU 8 PTN-BH Unesa, tentang persentase program studi S1 dan D4/D3/D2 yang memiliki akreditasi atau sertifikat internasional yang diakui pemerintah. Lembaga akreditasi yang diakui kementerian pendidikan atas persetujuan internasional dan lembaga sertifikat atau akreditasi internasional. Pada tahun 2023 ditargetkan 16%, dan terpenuhi dengan persentase 27,71%. Selain itu, ada bentuk kerjasama yang dinilai tidak sesuai dengan UU Pendidikan Tinggi, yaitu Kerjasama tentang skema bantuan mahasiswa dalam bentuk pinjaman berbunga dengan Dana Cita.

Penelitian (Hasby et al., 2024) menunjukkan bahwa salah satu upaya dari ITB dalam mengembangkan perekonomian mereka dengan cara bekerjasama dengan salah satu platform peminjaman dana online yaitu Danacita, sebuah aplikasi peminjaman dana dengan bunga yang ditinjau kerjasama kedua belah pihak ini memiliki motif untuk mencari keuntungan ekonomi. Kerjasama ITB dengan Danacita ditujukan untuk membuat platform Danacita sebagai salah satu opsi bagi mahasiswa untuk membayar atau mencicil ukt mereka. Hal ini menimbulkan banyak kritik dan penolakan dari para mahasiswa maupun media-media massa lantaran kerjasama ITB dengan Danacita telah menggugurkan mimpi banyak orang dan bahkan menjerumuskan banyak orang ke dalam lilitan hutang dari bunga yang ditetapkan oleh Danacita.

Skema tipe manfaat mengenai PTN-BH dalam konteks otonomi keilmuan dan kebebasan akademik adalah dengan perluasan kerja sama baik dalam maupun luar negeri. Secara kuantitas Unesa mengalami peningkatan pesat dalam sektor kerja sama. Namun perlu digaris bawahi bentuk kerjasama komersil jangan sampai tidak mengindahkan kesejahteraan mahasiswa serta apa yang sudah diamanatkan oleh konstitusi. Skema Kerjasama seperti Dana Cita perlu dievaluasi Kembali dalam regulasi internal Unesa agar tidak terjadi bentuk 'kecolongan' yang serupa.

c. *Extent of change envisioned* (derajat perubahan yang ingin dicapai)

Setiap kebijakan memiliki target yang hendak dan ingin dicapai. Seberapa besar perubahan yang hendak atau ingin dicapai melalui suatu implementasi kebijakan harus mempunyai skala yang jelas. PTN-BH Unesa tentu mendambakan derajat perubahan yang lebih baik daripada ketika masih menjadi BLU, dengan segalam kelebihan dan otonomi yang diberikan kepada Unesa. Internasionalisasi kampus yang tentu berbasis pada *World Class University*, dengan menguatnya kualitas dan kuantitas keluaran Dosen seperti pada IKU 5, Unesa berhasil memenuhi target dengan poin 1,129. Penggunaan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method*) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (*team-based project*) sebagai sebagian bobot evaluasi seperti pada IKU 7, dan pendekatan yang memperkuat perubahan dengan *output-based* budgeting dan satker sebagai basis hasil dan dampak. Unesa berhasil memenuhi target dengan persentase 90,93%. Kebijakan derajat perubahan mengubah paradigma birokrasi pada arah kinerja pada IKU 10, Unesa berhasil memenuhi target IKU 10 dengan poin 95.

Permasalahan/kendala yang dihadapi IKU 5: Publikasi di scopus masih jauh lebih kecil dari SINTA; Ada ketidaksesuaian data hasil karya rekognisi internasional di SINTA dan SISTER karena updating atau sinkronisasi SINTA dilakukan oleh tim admin/ verifikator namun di SISTER dilakukan oleh dosen yang bersangkutan; UNESA belum memiliki jurnal terindeks scopus. Permasalahan/kendala yang dihadapi IKU 7: RPS sudah *update* PjBL dan *Case Method* pada SiDia namun masih ada 9% MK belum menentukan jenis pendekatan. Hal ini dikarenakan pemahaman akan pendekatan pembelajaran dan ketidaksesuaian dengan karakteristik keilmuan; Terdapat RPS yang belum dilengkapi Rencana Tugas Mahasiswa (RTM) berbasis PjBL dan Case Method di Sistem



SiDia; Belum tersedia server sebagai tempat sistem SiDia dan LMS SiDia untuk 9 fakultas; Secara sistem beberapa prodi belum terdaftar di praktisi mengajar. Permasalahan/kendala yang dihadapi IKU 10: Terjadinya transformasi UNESA dari PTN BLU ke PTNBH mengakibatkan penyesuaian susunan organisasi dan tata kerja dengan beberapa turunan peraturan rektornya seperti standart biaya masukan, tarif layanan, pedoman keuangan dan perpajakan dan lain-lain.

Penelitian (Susilo, 2021) menunjukkan bahwa secara khusus dalam konteks pendidikan tinggi pasca Reformasi, dari status BHMN hingga PTN-BH UGM, menemukan adanya krisis jati diri, krisis keilmuan, dan tereksplorasi kelembagaan UGM karna sistem pendidikan yang berorientasi pada pasar melalui doktrin *World Class University*. Fakta sekaligus paradoks jika kampanye *World Class Research University* di berbagai PTN-BH di Indonesia menjadi sebatas retorika karna tidak memenuhi variable paling mendasar yaitu masih dominannya populasi mahasiswa Diploma dan S1 ketimbang mahasiswa S2-S3, berbanding terbalik dengan komposisi mahasiswa di berbagai kampus riset di dunia (MIT, Harvard, Oxford dll).

Internasionalisasi Unesa dalam konteks upaya dalam mencapai *World Class University* tidak boleh hanya diukur secara kuantitas namun juga kualitas dengan disertai *check and balance*. Adapun kontradiksi fungsi simbolik dengan fungsi solidaritas, berada dalam konteks derajat kebebasan dan status elit yang sering disematkan kepada para mahasiswa di Negara Dunia Ketiga—berseberangan dengan kebebasan akademik dan otonomi universitas yang merupakan kelanjutan ‘tradisi Barat’.

d. *Site of decision making*. (letak pengambilan keputusan)

Pengambilan keputusan dalam suatu kebijakan memegang peranan penting dalam pelaksanaan suatu kebijakan, maka pada bagian ini harus dijelaskan di mana letak pengambilan keputusan dari suatu kebijakan yang akan diimplementasikan. Dalam IKU 2 PTN-BH Unesa, yaitu persentase lulusan S1 dan D4/D3/D2 yang menghabiskan paling sedikit 20 (duapuluh) sks di luar kampus; atau meraih prestasi paling rendah tingkat nasional, pada *Site of decision making* (letak pengambilan keputusan) dalam peran implementasi kebijakan dalam proses pengambilan keputusan untuk suatu kebijakan atau program. Hal ini seperti pada program kurikulum atau kegiatan perkuliahan dengan target sebesar 30% pada tahun 2023. Pengambilan keputusan berdasarkan dengan katekteristik pada suatu lembaga atau institusi dalam menajerial capaian kegiatan dan memiliki pengaruh dalam keberhasilan implementasi. Pada tingkatan Program studi dan Fakultas dalam konversi SKS. Kemampuan lembaga kampus untuk menjadikan kurikulum yang lebih efektif meningkatkan pengaruh kebermanfaat untuk mahasiswa. Unesa pada triwulan III 2023 belum dapat memenuhi target capaian sebesar 30%, dengan presentase ketercapaian 14,84%. Permasalahan/kendala yang dihadapi IKU 2: Sistem Melisa belum sesuai dengan 8 (delapan) skema kegiatan MBKM; Terdapat perbedaan nomenklatur kegiatan wirausaha merdeka dengan MBKM-Wirausaha Merdeka dan target Indikator Kinerja dan UCC dengan proyek Kemanusiaan; Perlu perbaikan secara administrasi di sistem Melisa dengan menyesuaikan 8 (delapan) skema kegiatan MBKM. Tujuannya yaitu semua aktivitas MBKM dapat dilaporkan, baik yang diselenggarakan oleh Kementerian maupun internal Prodi selingkung UNESA; UNESA belum menjadi host PMM 4 (inbound mahasiswa luar UNESA ke UNESA); Sebaran prestasi masih belum merata di seluruh Fakultas.

Penelitian (Lenggogeni et al., 2023) menunjukkan bahwa analisis menyeluruh atas data menunjukkan bahwa program MBKM di lembaga pendidikan tinggi tidak hanya merupakan respons terhadap kemajuan teknologi, melainkan juga merupakan kebutuhan mendasar di tengah dinamika tuntutan industri dan persaingan global. Penelitian ini secara rinci menjelaskan esensi dan implikasi dari program MBKM, memberikan pemahaman mendalam tentang peran dan signifikansinya dalam menghadapi tantangan kontemporer yang dihadapi oleh lembaga pendidikan tinggi pada zaman ini.



Program MBKM sebagai implikasi logis dari kurikulum dengan logika *link and match* sebagai penunjang mahasiswa dalam pengalaman langsung didunia kerja/industri. Namun program ini juga harus diimbangi dengan evaluasi berkala dengan pemenuhan hak-hak mahasiswa sebagai bagian dari peserta MBKM.

e. *Program implementor* (pelaksana program)

Dalam menjalankan suatu kebijakan atau program harus didukung oleh adanya pelaksana kebijakan yang kompeten dan kapabel demi keberhasilan suatu kebijakan. *Program implementor* dalam PTN-BH Unesa berpengaruh terhadap bagaimana dan apa yang hendak dilakukan para pelaksana program guna tercapainya tujuan universitas. Unesa telah berhasil memenuhi target pada IKU 3, IKU 5, dan IKU 6. Selain itu, demokratisasi kampus menjadi salah satu urgensi yang harus diberi perhatian khusus, dalam ihwal demokrasi keterwakilan dimana MWA sebagai perwujudannya masih menjadi permasalahan yang sering disuarakan mahasiswa terutama pada unsur mahasiswa serta bentuk partisipasi aktif sebagai *target group*.

Permasalahan/kendala yang dihadapi IKU 3: Perolehan bukti dokumen dari dosen yang melakukan kegiatan DUDI belum optimal; Ketatnya persaingan *Scheme for Academic Mobility and Exchange* (SAME) dan *World Class Professor* (WCP); Kegiatan pembimbingan kepada mahasiswa untuk meraih prestasi kurang optimal. Permasalahan/kendala yang dihadapi IKU 5: Publikasi di scopus masih jauh lebih kecil dari SINTA; Ada ketidaksesuaian data hasil karya rekognisi internasional di SINTA dan SISTER karena updating atau sinkronisasi SINTA dilakukan oleh tim admin/ verifikator namun di SISTER dilakukan oleh dosen yang bersangkutan; UNESA belum memiliki jurnal terindeks scopus. Permasalahan/kendala yang dihadapi IKU 6: Pemanfaatan potensi Kerjasama melalui aktivitas Program Lapangan Persekolahan (PLP), Kuliah Kerja Nyata (KKN), Magang, serta kegiatan Tri Dharma lainnya dan menyesuaikan dengan beberapa perubahan kebijakan kerma tahun 2023, belum optimal; Prodi belum optimal dalam melakukan inisiasi kerjasama; Format dokumen Mou/MoA/IA mengalami beberapa perubahan kebijakan di tahun 2023; Belum optimal dalam pemanfaatan kerjasama internal (LPPM, MBKM, LPSP, dan unit lain).

Penelitian (Rakhmani, 2021) menunjukkan bahwa aturan universal HAM mengenai hak atas pendidikan kontradiktif jika disandingkan dengan aturan GATS-WTO dan landasan hukum PTN-BH di Indonesia mengenai layanan pendidikan. *Kedua*, komodifikasi penelitian dan kerja-kerja akademik.

Selain kendala/evaluasi IKU, implementor program kurang melakukan pendekatan yang sistemik kepada *target group* terutama mahasiswa. Seperti transparansi perwakilan mahasiswa pada Majelis Wali Amanat. Prosedur yang sangat tertutup bahkan diakui sendiri oleh MWA unsur mahasiswa yang terpilih, dikhawatirkan dapat menimbulkan *distrust* terhadap birokrasi universitas itu sendiri. Hal ini juga berimplikasi pada dipermasalahkannya 'keterwakilan' terhadap MWA unsur mahasiswa yang terpilih. Pada proses advokasi isu mahasiswa seharusnya peran MWA unsur mahasiswa dapat menjadi ujung tombak, namun jauh daripada yang diharapkan, MWA unsur mahasiswa tidak pernah terlibat dalam proses advokasi tersebut.

f. *Resources committed* (sumber-sumber daya yang digunakan)

Pelaksanaan suatu kebijakan juga harus didukung oleh sumber daya yang mendukung agar pelaksanaannya berjalan dengan baik. Sumber daya yang digunakan tentu meliputi aspek finansial dan sumber daya manusia, restrukturisasi institusi Unesa dengan kampus yang berbasis korporasi dan pengurangan anggaran dari pemerintah merombak secara sistematis institusi pendidikan tinggi. *Resources committed* merupakan bentuk mobilisasi sumber daya yang Unesa miliki guna terwujudnya implementasi PTN-BH Unesa. Penggunaan sumber daya ini salah satunya guna memenuhi ketercapaian indikator kinerja utama. IKU yang berhasil dicapai dalam aspek yang dipengaruhi oleh mobilisasi sumber daya ini adalah IKU 4, Persentase dosen tetap berkualifikasi akademik S3; memiliki sertifikat kompetensi/profesi yang diakui oleh industri dan dunia kerja;



atau berasal dari kalangan praktisi profesional, dunia industri, atau dunia kerja. dan IKU 7, Persentase mata kuliah S1 dan D4/D3/D2 yang menggunakan metode pembelajaran pemecahan kasus (*case method*) atau pembelajaran kelompok berbasis proyek (*team-based project*) sebagai sebagian bobot evaluasi. Pada IKU 9, Rata-rata predikat SAKIP satker minimal BB belum bisa tercapai pada semester I. Kemudian tentang ketersediaan sumber daya yang masih harus dipenuhi seperti rasio dosen dan mahasiswa yang ideal, peningkatan *income generating*, hingga sarana prasana yang memadai guna efektivitas dalam pelaksanaan kegiatan Tri Dharma.

Permasalahan/kendala yang dihadapi IKU 4: Sertifikat kompetensi yang ditawarkan belum mencakup semua bidang ilmu; Belum memiliki sistem informasi IKU yang terintegrasi. Permasalahan/kendala yang dihadapi IKU 7: RPS sudah update PjBL dan Case Method pada SiDia namun masih ada 9% MK belum menentukan jenis pendekatan. Hal ini dikarenakan pemahaman akan pendekatan pembelajaran dan ketidaksesuaian dengan karakteristik keilmuan; Terdapat RPS yang belum dilengkapi Rencana Tugas Mahasiswa (RTM) berbasis PjBL dan Case Method di Sistem SiDia; Belum tersedia server sebagai tempat sistem SiDia dan LMS SiDia untuk 9 fakultas; Secara sistem beberapa prodi belum terdaftar di praktisi mengajar. Permasalahan/kendala yang dihadapi IKU 9: Terjadinya transformasi UNESA dari PTN BLU ke PTNBH mengakibatkan penyesuaian susunan organisasi dan tata kerja dengan beberapa turunan peraturan rektornya seperti Rencana Strategis, Standart Biaya Masukan, tarif layanan, pedoman keuangan dan perpajakan dan lain-lain; Terdapat perubahan Keputusan Menteri IKU (Kepmen IKU 210/M/2023) oleh Kementerian pada tahun berjalan padahal pengukuran kinerja sudah sampai dengan TW III sehingga Satker masih bingung mekanisme perubahannya seperti apa.

Penelitian Khanan Saputra menyebutkan bahwa PTN BH menjadi petaka baru bagi dunia akademik, karenanya perguruan tinggi mempunyai kewenangan bebas dalam mengelola serta mengatur ranah akademik dan non akademik. Alhasil PTN BH mesti memburu sumbu pembiayaan Pendidikan dan sarana-sarana di perguruan tinggi menjadi dikomersialisasikan. Di masalah seperti itu tak membuat kecil kemungkinan perguruan tinggi akan meningkatkan pembiayaan Pendidikan bagi mahasiswa-mahasiswanya serta calon mahasiswanya dengan dalih tujuan mengembangkan kebutuhan akademik. Usaha komersialisasi Pendidikan terlihat saat PTN BH memiliki kewenangan dalam mengkoordinir mandiri bidang akademiknya maupun non-akademiknya, akibat dari peristiwa seperti itu membuat usaha pengurangan bahkan penghapusan subsidi pemerintah dalam ranah Pendidikan.

Kapitalisme merayap memasuki jantung Pendidikan dengan tujuan kontruksi wacana dan struktur sosial. PTN BH menjadi hilang ruh sebagai perguruan tinggi dengan mereduksi esensi dalam ranah Pendidikan yang outputnya demi pada pemenuhan kebutuhan ekonomi pasar (Susilo, 2021). Orientasi dalam ranah Pendidikan hari ini tak lain hanya memprioritaskan dan melayani persaingan global, globalisasi mengantarkan Pendidikan pada cita-cita kapitalisme yang berorientasikan pasar, berlandaskan kuantitas, dan upaya privatisasi Pendidikan. Jika dikaitkan dengan perundang-undangan ialah PTN BH mempunyai otonom untuk mencari sumber anggaran selain APBN - seperti itu membuat perguruan-perguruan tinggi untuk meningkatkan tarifnya. Ketidak terjangkau biaya. Pendidikan di PTN BH membuat keresahan baru bagi mahasiswanya karena bertambahnya biaya-biaya lainnya.

Mobilisasi sumber daya ini perlu mendapatkan perhatian lebih, permasalahan sekaligus keluhan terhadap fasilitas kampus yang jauh dari kata memadai, kemudian banyaknya kelas *online* atas dalih pemanfaatan teknologi, rasio dosen dan mahasiswa yang mengalami ketimpangan serius. Pengelolaan anggaran yang otonom harus maksimal pada pemenuhan hak-hak mahasiswa sekalipun memang terjadi pengurangan anggaran secara besar-besaran dari negara akibat PTN-BH. *Income generating* juga tidak boleh hanya mengandalkan UKT mahasiswa, jika hal itu terjadi



dan bergantung dalam waktu yang lama maka akan berbahaya dan semakin menjauhkan Pendidikan dari tujuannya yang semula : pembebasan manusia dari kungkungan lingkungannya yang menindas. PTN-BH rawan akan bentuk-bentuk komersialisasi, Unesa harus berhasil mematahkan algoritma PTN-BH yang telah terjadi dikampus-kampus terdahulu, dan juga terutama jerat neoliberal pada universitas-universitas di negara dunia ketiga seperti Indonesia.

#### *Context of Policy :*

##### *a. Power, Interest, and Strategy of Actor Involved*

Dalam suatu kebijakan perlu diperhitungkan pula kekuatan atau kekuasaan, kepentingan, serta strategi yang digunakan oleh para aktor yang terlibat guna memperlancar jalannya suatu pelaksanaan implementasi kebijakan. Bila hal ini tidak diperhitungkan dengan matang, sangat besar kemungkinan program yang hendak diimplementasikan akan jauh arang dari api. *Power, Interest, and Strategy of Actor Involved* (kekuasaan, kepentingan-kepentingan, dan strategi aktor yang terlibat) menakar sejauh mana strategi dan stimulus serta motif-motif dalam pelaksanaan PTN-BH Unesa seperti pemenuhan IKU dan serta berbagai rancangan kegiatan anggaran melalui prioritas kerjasama, keluaran produk Tri Dharma, dan pengelolaan anggaran modal melalui pengembangan badan usaha.

Kepentingan untuk implementasi PTN-BH di Unesa tentu juga berpengaruh dalam motivasi kerja sebagai bagian dari pemenuhan IKU. Penelitian oleh Amin Fauzi dan Shoffan Shoffa, dengan judul “Pengaruh PTN-BH Terhadap Motivasi Kerja Tenaga Kependidikan”. Hasil penelitian menunjukkan salah satu aspek yang sangat berpengaruh adalah otonomi keuangan yang dimiliki oleh PTN-BH. Dengan adanya keleluasaan dalam mengelola keuangan, PTN-BH mampu memberikan berbagai insentif dan tunjangan yang dapat meningkatkan motivasi tenaga kependidikan. Hal ini sesuai dengan pandangan Robbins dan Judge (2015) bahwa peningkatan kompensasi dapat menjadi salah satu motivator utama bagi pegawai. Hasil survei menunjukkan bahwa tenaga kependidikan di PTN-BH merasa lebih dihargai secara finansial dan memiliki kesejahteraan yang lebih baik. Selain itu, PTN-BH juga dapat mengalokasikan dana untuk program pelatihan dan pengembangan yang memperkaya keterampilan tenaga kependidikan, sehingga meningkatkan keinginan mereka untuk terus berkembang di lingkungan kerja.

Strategi aktor dalam proses implementasi PTN-BH sedikit ‘terpeleset’ dalam proses awalnya. Terutama pada strategi komunikasi dan pementapan wacana tentang PTN-BH kepada para mahasiswa Unesa dirasa masih kurang memadai. Hal ini berimplikasi pada ketidak-tahuan mahasiswa terhadap implementasi PTN-BH di Unesa. Seperti yang telah dikatakan Naufal Hanif selaku Wapresma Unesa 2025 yang dimana ketidak-tahuan dan sikap acuh mahasiswa terhadap PTN-BH Unesa ini juga bisa menjadi penghambat dalam proses internalisasi dan implementasi.

##### *b. Institution and Regim Characteristic*

Lingkungan di mana suatu kebijakan tersebut dilaksanakan juga berpengaruh terhadap keberhasilannya, maka pada bagian ini ingin dijelaskan karakteristik dari suatu lembaga yang akan turut mempengaruhi suatu kebijakan. *Institution and Regim Characteristic* (karakteristik lembaga dan rezim yang berkuasa) PTN-BH memiliki corak *Neo-institutionalism* (institusi baru) dan pendekatan *New Public Management* (NPM). Karakteristik dan model institusi ini mempengaruhi bagaimana jalannya implementasi serta menakar metode-taktik Lembaga dalam mencapai sebuah tujuan, dimana pada konteks PTN-BH ini adalah pemenuhan IKU PTN-BH. Model kampus yang berbasis korporasi menjawab bagaimana tantangan kemandirian Unesa pasca PTN-BH, termasuk pendirian badan usaha dalam bentuk PT. Corporanesa. Kemudian model kurikulum *link and match* menandakan bahwa orientasi kesiapan tenaga kerja adalah prioritas, serta internasionalisasi kampus berbasis *World Class University*.

Penelitian (Susilo, 2021) menunjukkan bahwa Secara kelembagaan Perguruan Tinggi kemudian dituntut ‘mandiri’ dan kompetitif. Perguruan tinggi dalam model *corporate univerisity* [PTN-BH]



semacam ini, diarahkan untuk memiliki 'keleluasaan mencari dana tambahan' dari masyarakat dengan dalih anggaran dana dari negara yang telah dipotong mengharuskannya mencari sumber 'dana kreatif' lainnya. Bahwa peningkatan 'mutu' agar mandiri dan kompetitif memerlukan biaya yang tinggi, sementara di sisi lain secara bersamaan, proses marginalisasi kaum miskin, dehumanisasi, dan penurunan kualitas pendidikan tinggi telah terjadi sebagai tragedi pendidikan tinggi di Indonesia pasca Reformasi. Arena perguruan tinggi menjadi lebih "berwirausaha" dalam ekonomi pasca-industrial, kampus tidak terlalu fokus pada pengetahuan sebagai barang publik daripada sebagai komoditas untuk dimanfaatkan dalam kegiatan berorientasi laba.

Penelitian yang ditulis (Bleiklie, 2020) menunjukkan Cara penerapan ide-ide umum yang diilhami NPM ini dalam praktiknya dapat dieksplorasi dengan berfokus pada beberapa tren reformasi utama yang telah mempengaruhi pendidikan tinggi dalam beberapa dekade terakhir. Tujuan dan arah tren ini menyiratkan prinsip-prinsip yang ditetapkan yang menjadi dasar organisasi dan manajemen Pendidikan tinggi 35 tahun yang lalu praktis telah terbalik. Fakta ini menjadikan istilah "revolusi" tepat. Lima "revolusi" tata kelola utama di Pendidikan tinggi yaitu Integrasi Sistemik, Pengambilan keputusan, Pendanaan, Penjaminan/evaluasi mutu, dan Organisasi kerja.

Restrukturisasi institusi yang terjadi pada Unesa pasca PTN-BH menjadi model universitas berbasis korporasi harus diperhatikan secara serius. Logika korporasi dan logika Pendidikan secara mendasar bertolak belakang. Korporasi dengan logika untung-rugi harus diselaraskan dengan esensi Pendidikan seperti yang diamanatkan konstitusi, yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa. Jangan sampai logika pasar bebas ini dari korporasi mengkooptasi Unesa secara institusi dan merubah haluan serta orientasinya, perubahan watak institusi juga jangan sampai menciderai nilai-nilai akademik hanya karena keuntungan semata, sekalipun memang pendanaan/anggaran penting dalam terselenggaranya Tri Dharma di Unesa. Untung-rugi dalam watak korporasi merupakan sebuah cara dalam mencapai tujuan Unesa, 'jangan sampai sebuah cara berakhir menjadi tujuan itu sendiri'.

### c. *Compliance and Responsiveness*

Hal lain yang dirasa perlu dalam proses pelaksanaan suatu kebijakan adalah kepatuhan dan respon dari pelaksana, maka yang hendak dijelaskan pada poin ini adalah sejauh mana kepatuhan dan respon dari pelaksana dalam menanggapi suatu kebijakan. *Compliance and Responsiveness* (Tingkat kepatuhan dan adanya respon pelaksana) ini menakar sejauh mana *target group* merespon kebijakan PTN-BH Unesa. Terdapat beberapa catatan penting dalam ihwal komunikasi birokrasi terhadap mahasiswa, serta keterlibatan sebagai *target group*. Respon sejauh ini pada masa transisi banyak mengalami resistensi terhadap birokrasi dan berbagai bentuk respon represif birokrasi terhadapnya. Respon resistensi berupa bentuk kajian, konsolidasi, hingga aksi demonstransi. Beberapa respon birokrasi menandakan watak represif berupa pemanggilan, pengembosan, hingga ancaman-ancaman akademik.

Para birokrat kampus dan orang-orang yang bertanggungjawab atas universitas umumnya tidak menanggapi secara konstruktif gerakan mahasiswa sehingga semakin mempersulit penyelesaiannya—dilain sisi para aktivis mahasiswa tidak menyepakati tanggapan yang diberikan oleh birokrat kampus dan adanya kecenderungan para pemimpin mahasiswa berusaha mengikut tuntutan para basis massanya (Altbach, 1981). Kondisi yang demikian ini secara langsung tentu memicu potensi resiko respon birokrasi-politik universitas yang lebih besar jika gerakan mahasiswa menggunakan metode taktik mobilisasi massa. Dalam penelitian (Beach, 2012) menunjukkan resiko terbesar dari model perlawanan melalui demonstrasi-aksi pendudukan maupun mobilisasi sumber daya dengan basis massa yang banyak (non negosiasi perwakilan/tertutup) adalah represivitas baik secara langsung/fisik (*hard mechanism*) maupun tidak langsung (*soft mechanism*).



Kemudian Penelitian (Susilo, 2021) menunjukkan konteks “represi akademik” merujuk pada represivitas tak langsung (non fisik) melalui birokrasi-politik universitas dan menyangkut irisan posisi/kegiatan akademik civitas kampus khususnya mahasiswa. Secara empiris model represi “akademik” ini ditujukan kepada para aktivis mahasiswa yang menyuarakan (mengugat) problem PTN-BH seperti komersialisasi pendidikan, kenaikan biaya kuliah dan layanan kemahasiswaan lainnya baik melalui opini tulisan, mimbar diskusi maupun aksi massa. Represi dalam dunia akademik [kampus] ini diantaranya menggunakan instrument Surat Peringatan, Surat Permohonan Maaf, Surat Drop Out dan perizinan kegiatan yang *red tape* (berbelit-belit) bahkan penutupan akses terhadap ruangan yang akan digunakan diskusi—biasanya dikeluarkan oleh Sub-unit Kemahasiswaan/Dekan/Rektorat.

Resistensi sosial berbasis mobilisasi masa dan sumber daya, ruang-ruang konsolidasi, diskusi dan pertarungan wacana menuju opini kontra-hegemoni semakin semarak terjadi pasca Unesa menjadi PTN-BH. Hal ini sebagai bentuk respon atas keresahan organik, alih-alih berwatak reaksioner. Sekalipun dalam metode-taktik gerakan advokasi juga mengalami berbagai kebuntuan akibat beberapa faktor : pengkondisian sistematis dan cenderung represif oleh birokrasi menyebabkan *abuse* serta ketimpangan relasi kuasa; kemandekan regenerasi aktor isu-gerakan akibat kurikulum metode-pembelajaran yang *link and match*; dan relevansi organisasi kemahasiswaan dalam melihat sekaligus merespon fenomena sosial disekitarnya.

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Pada content of policy, pemenuhan target IKU Unesa masih ada beberapa terkendala seperti IKU 1, IKU 2, dan IKU 9. Muatan dan isi kebijakan harus diselaraskan dengan kepentingan institusi dan kepentingan kelompok sasaran. . Kemudian bentuk-bentuk Kerjasama mengalami peningkatan namun juga harus dilaksanakan secara selektif. Pemaksimalan potensi dan sumber daya juga harus dilakukan guna terbebas dari ketergantungan UKT mahasiswa sebagai income terbesar, sekaligus dalam proses mencapai WCU Unesa tetap harus memperhatikan kualitas alih-alih kuantitas saja, dan kesejahteraan mahasiswa. Proses demokratisasi kampus juga harus diwujudkan dalam mekanisme pemilihan MWA unsur mahasiswa sebagai representatif, serta komunikasi yang efektif terhadap akar rumput. Unesa memiliki kurikulum *link and match* guna penyelarasan dengan industri dan kesiapan lulusan dalam menjawab tantangan di bursa kerja. Unesa secara konsisten mengalami kenaikan alokasi dan serapan anggaran. Terutama pasca PTN-BH yang mengalami kenaikan secara signifikan, hal itu selaras dengan penambahan jumlah mahasiswa yang Unesa tampung.

Dalam context of policy, berbagai bentuk pendekatan terhadap kelompok target perlu dibenahi. Bentuk-bentuk pendekatan dalam transisi Unesa secara institusi oleh kekuasaan terhadap mahasiswa masih kurang efektif, sehingga muncul narasi-wacana yang berbasis resistensi. Perubahan model institusi dan rezim yang memuat corak korporasi. Korporasi dan Tri Dharma harus tetap berjalan beringan dan berkelindan demi kepentingan bersama Hal ini berimplikasi terhadap munculkan berbagai respon resistensi sosial terhadap restrukturisasi institusi dalam model neo-institusionalism dan NPM. Resistensi sosial ini muncul secara organik akibat pola kebijakan pasca PTN-BH yang cenderung merugikan kelompok sasaran, seperti kebijakan boganesa, hingga ketersediaan sarana-prasarana yang masih kurang.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

April, N. (2003). GEN EVA on Trade in Services ( GATS ) A Background Note FOCUS. *New York*, 1-32.



- Beach, J. (2012). "Requiem for the "College Idea": Andrew Delbanco's Beleaguered Defense of Liberal Arts Education." *The Journal of College Student Retention*, January, 1-11.
- Bleiklie, I. (2020). Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions. *Encyclopedia of International Higher Education Systems and Institutions*, February. <https://doi.org/10.1007/978-94-017-9553-1>
- del Cerro Santamaría, G. (2019). A Critique of Neoliberalism in Higher Education. In *Oxford Research Encyclopedia of Education* (Issue October). <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190264093.013.992>
- Duderstadt, J. J. (2005). *A Roadmap to Michigan 's Future : Meeting the Challenge of a Global Knowledge-Driven Economy A Strategic Roadmapping Exercise*.
- Hasby, A., Akbar, K. M., & Permana, T. Y. (2024). Dampak Adanya Kebijakan Otonom PTN-BH Terhadap Komersialisasi Studi Kasus ITB. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 2(6), 287-291.
- Jiang, X. (2005). *GLOBALISATION, INTERNATIONALISATION AND THE KNOWLEDGE ECONOMY IN HIGHER EDUCATION: A CASE STUDY OF CHINA AND NEW ZEALAND*. Suppan, 1-16.
- Knight, J. (2003). GATS , Trade and Higher Education Perspective 2003 - Where are we? *Higher Education*, May, 28. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14347.62243>
- Kontinum. (2011). *MANUFAKTURISASI PENDIDIKAN*.
- Lenggogeni, P., Fitri, Y., Gistituati, N., Bentri, A., Padang, U. N., & Barat, S. (2023). Analisis Implementasi Kurikulum Merdeka Di Perguruan Tinggi : Universitas Andalas. *Ekasakti Jurnal Penelitian & Pengabdian*, 4(1), 40-49.
- Moleong, L. J. (2012). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (12th ed.). PT Remaja Rosdakarya.
- Pang, D. (2005). Asian Universities: Historical Perspectives and Contemporary Challenges. *Teachers College Record*, 107(11), 2479-2483. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9620.2005.00612.x>
- Purwanto, E. A., & Sulistyastuti, D. R. (2012). *Implementasi Kebijakan Publik : Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Gava Media.
- Rakhmani, I. (2021). Reproducing Academic Insularity in a Time of Neo-liberal Markets: The Case of Social Science Research in Indonesian State Universities. *Journal of Contemporary Asia*, 51(1), 64-86. <https://doi.org/10.1080/00472336.2019.1627389>
- Robertson, S. L. (2006). Globalisation, GATS and Trading in Education Services. *Supranational Regimes and National Education Policies: Encountering Challenge*, March, 2-17.
- Susilo, J. (2021). *Neoliberalisasi Pendidikan Tinggi Restrukturalisasi Institusi dan Perlawanan Gerakan Mahasiswa Studi Pasca PTNBH 2012-2020*. August, 1-282. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31704.21765>
- Verger, A. (2009). GATS and higher education: State of play of the liberalization commitments. *Higher Education Policy*, 22(2), 225-244. <https://doi.org/10.1057/hep.2008.28>
- Williamson, J. (2004). The Strange History of the Washington Consensus Author ( s ): John Williamson Published by : M . E . Sharpe , Inc . *Journal of Post Keynesian Economics*, 27(2), 195-206.
- Williamson, J. (2008). A Short History of the Washington Consensus. *The Washington Consensus Reconsidered: Towards a New Global Governance*, 15(1). <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199534081.003.0002>
- Winarno, B. (2007). *Kebijakan Publik : Teori dan Proses* (rev.). Media Pressindo.