



PERATURAN BADAN AKREDITASI NASIONAL PERGURUAN TINGGI
NOMOR 13 TAHUN 2023
TENTANG
SISTEM AKREDITASI NASIONAL PENDIDIKAN TINGGI
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
MAJELIS AKREDITASI
BADAN AKREDITASI NASIONAL PERGURUAN TINGGI,

Menimbang : bahwa dalam rangka melaksanakan Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi, perlu menetapkan Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi tentang Sistem Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5336);

2. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 638);

3. Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 2020 tentang Pendirian, Perubahan, Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri, dan Pendirian, Perubahan, Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta (Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 51);

4. Keputusan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Republik Indonesia Nomor 381/P/2021 tentang Anggota Majelis Akreditasi Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Periode 2021-2026;

5. Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 4 Tahun 2020 tentang Organisasi

dan Tata Kelola Badan Akreditasi Nasional
Perguruan Tinggi;

MEMUTUSKAN

Menetapkan : SISTEM AKREDITASI NASIONAL PENDIDIKAN
TINGGI

Pasal 1

Sistem Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi tercantum dalam lampiran Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) ini, dan merupakan kesatuan integral dan bagian yang tidak terpisahkan dari Peraturan BAN-PT ini.

Pasal 2

- (1) Peraturan BAN-PT ini mulai berlaku pada tanggal ditetapkan.
- (2) Pada saat Peraturan BAN-PT ini mulai berlaku, Peraturan BAN-PT Nomor 2 Tahun 2017 tentang Sistem Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.

Ditetapkan di Jakarta
pada tanggal 23 Oktober 2023

Majelis Akreditasi
Ketua,



Prof. Dr.rer.nat. Imam Buchori, S.T.

Lampiran Peraturan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Nomor 13 Tahun 2023
tentang Sistem Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi

SISTEM AKREDITASI NASIONAL PENDIDIKAN TINGGI 2023



BAN-PT

**BADAN AKREDITASI NASIONAL
PERGURUAN TINGGI**

Daftar isi

Bab 1	Prinsip akreditasi	1
1.1	Pendahuluan.....	1
1.2	Pengalaman mancanegara	2
1.2.1	Uni Eropa	2
1.2.2	UNESCO.....	3
1.2.3	ASEAN.....	3
1.3	Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.....	4
1.4	Relevansi	6
1.4.1	Isu relevansi di tataran global.....	7
1.4.2	Persepsi tentang relevansi.....	8
1.4.3	Meningkatkan relevansi	8
1.5	Otonomi dan akuntabilitas	9
1.6	Diferensiasi misi	10
Bab 2	Pelaksanaan akreditasi	11
2.1	Sistem akreditasi	11
2.2	Kriteria asesmen	12
2.3	Proses Akreditasi.....	16
2.3.1	Instrumen akreditasi.....	18
2.3.2	Penjaminan mutu internal.....	19
2.3.3	Evaluasi diri.....	19
2.3.4	Proses asesmen	19
2.3.5	Hasil akreditasi	21
2.4	Asesor	21
2.4.1	Integritas	21
2.4.2	Pemahaman atas konteks dan tujuan akreditasi.....	22
2.4.3	Pengalaman dan kompetensi	22
2.4.4	Kearifan	22
2.5	Lembaga Akreditasi	23
2.5.1	Legitimasi.....	24
2.5.2	Kemandirian pembiayaan	24
2.5.3	Menghindari komersialisasi.....	24
2.6	Tahapan penerapan	25
Daftar acuan	26

Bab 1 Prinsip akreditasi

1.1 Pendahuluan

Memasuki abad 21 dunia mengalami banyak sekali perubahan, baik dalam aspek sosial, ekonomi, politik, teknologi, lingkungan, maupun demografi. Dampak perubahan tersebut tidak dapat dihindari pengaruhnya kepada seluruh kehidupan umat manusia, termasuk pendidikan. Karena perubahan kebutuhan tenaga kerja, pendidikan tidak lagi dibatasi oleh dinding formal. Pola pembelajaran yang lebih luwes (*flexible learning*) semakin besar proporsinya, dan interpretasi batas dan terminasi jenjang pendidikan tidak sekaku sebelumnya. Peserta didik semakin mudah untuk meninggalkan sementara bangku kuliah untuk memasuki dunia kerja, dan kemudian kembali melanjutkan kuliah lagi. Proses pembelajaran semakin tidak dibatasi oleh ruang dan waktu karena semakin tersedianya fasilitas komunikasi modern.

Sementara itu, terjadi pergeseran besar dalam jenis keterampilan yang diperlukan untuk menangani berbagai pekerjaan dan profesi baru sebagai dampak dari berbagai perubahan di atas. McKinsey meramalkan bahwa kebutuhan akan keterampilan fisik dan manual serta kemampuan kognitif dasar akan semakin ditinggalkan, digantikan dengan keterampilan dalam bekerja dengan teknologi, mengelola emosi dan kehidupan sosial, dan kemampuan berpikir dalam orde tinggi [McKinsey 2018].

Pandemi Covid-19 yang melanda seluruh dunia sejak akhir 2019 membawa dampak yang luar biasa dalam berbagai aspek kehidupan umat manusia. Pasar virtual menjamur dalam bentuk berbagai *start-up*, transaksi daring perbankan meledak, baik rapat maupun pertemuan bisnis harus dilakukan secara daring, dan proses pembelajaran daring menjadi kebutuhan. Banyak jenis pekerjaan tiba-tiba menghilang dan digantikan oleh munculnya kebutuhan yang amat besar akan profesi baru.

Perubahan konstelasi dunia yang amat cepat, memberikan tekanan yang luar biasa bagi sistem pendidikan tinggi, baik pada tataran global maupun nasional. Paradigma dan indikator yang selama ini dijunjung tinggi, tidak lagi relevan. Pandangan tentang pentingnya mempertahankan linearitas bidang keilmuan, atau jumlah dan kualifikasi dosen sebagai indikator kunci keberhasilan pendidikan saat ini tidak lagi dianggap benar sepenuhnya. Menghadapi dinamika ini, dunia pendidikan tinggi di Indonesia harus dapat memberikan respons yang cepat dan tepat.

Penjaminan mutu adalah strategi yang dapat mengarahkan perguruan tinggi dalam menghadapi perubahan global secara efektif. Untuk itu, sistem penjaminan mutu perguruan tinggi juga harus dibangun di atas konstruksi paradigma baru yang lebih sesuai dengan perkembangan zaman. Sebagai bagian dari sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi di Indonesia, sistem akreditasi nasional juga harus bertransformasi. Prinsip dasar, elemen penyusun, dan mekanisme kerja akreditasi perlu ditinjau ulang dan disesuaikan dengan kebutuhan saat ini, sehingga perlu dilakukan revisi terhadap Sistem Akreditasi Nasional (SAN) yang termuat dalam Peraturan BAN-PT Nomor 2 Tahun 2017.

Pembaruan terhadap SAN bertujuan untuk meletakkan dasar yang lebih kokoh bagi upaya penjaminan mutu, sehingga perguruan tinggi dapat meningkatkan relevansinya. Meskipun demikian, harus disadari bahwa pembaruan SAN hanya akan efektif bila dijalankan seiring dan selaras dengan pembaruan sistem pengelolaan pendidikan tinggi yang lebih luas. Dengan kata lain, efektivitas revisi SAN juga akan ditentukan oleh revisi berbagai peraturan terkait dengan sistem pendidikan tinggi di Indonesia.

Pembaruan SAN dirasakan tidak bisa ditunda lebih lama lagi, sementara revisi berbagai peraturan tentang pendidikan tinggi membutuhkan waktu. Proses pembaruan harus dilakukan secara hati-hati dengan mengkaji faktor eksternal, seperti kecenderungan global kebutuhan tenaga kerja dan arah pengembangan pendidikan tinggi di berbagai negara, serta faktor internal seperti kecenderungan kebijakan pengelolaan pendidikan tinggi nasional dan kondisi nyata perguruan tinggi. Pembaruan SAN juga dilandasi semangat untuk menyelaraskannya dengan peraturan pemerintah yang baru.

Dokumen ini terdiri dari 2 (dua) bab, yaitu Bab-1 **Prinsip Akreditasi** berisi beberapa prinsip fundamental yang membangun perspektif utama tentang sistem akreditasi. Sedangkan Bab-2 **Proses akreditasi** menguraikan komponen sistem akreditasi, kerangka bagi penyusunan mekanisme akreditasi, dan tahapan penerapannya.

1.2 Pengalaman mancanegara

Dalam era global, mobilitas pekerja dan peserta didik antar negara secara fisik maupun virtual sudah merupakan kenyataan yang tidak mungkin dihindari. Pendidikan tinggi juga tidak dapat melepaskan diri dari pengaruh globalisasi. Oleh karena itu dalam melakukan pembaruan Sistem Akreditasi Nasional, pengalaman di beberapa kawasan lain di dunia dalam menerapkan sistem penjaminan mutu perlu dipergunakan juga sebagai pembelajaran. Aspek yang diuraikan pada bagian berikut terbatas pada aspek yang relevan dengan pembaruan Sistem Akreditasi Nasional saja, sedangkan aspek lain yang sudah diterapkan sebelumnya tidak lagi dibahas.

1.2.1 Uni Eropa

Karena kebutuhan untuk sinkronisasi berbagai sistem pendidikan tinggi yang berbeda, Uni Eropa merupakan kawasan yang paling maju dalam mengembangkan dan menerapkan sistem penjaminan mutu. Butir-butir berikut merupakan beberapa prinsip yang diadaptasi dari European Standards and Guidelines [ESG 2015].

- Disepakatinya ESG sebagai acuan baku dalam menilai mutu pendidikan tinggi merupakan tonggak bersejarah bagi sektor pendidikan tinggi di Eropa. Selain itu pembentukan EQAR (European Quality Assurance Register for Higher Education) dan ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education) yang menjaga agar semua lembaga akreditasi menggunakan ESG dalam proses akreditasi merupakan pilar utama dalam penjaminan mutu di kawasan tersebut.
- Standar yang ditetapkan tidak bersifat kaku (*prescriptive*) sehingga dapat disesuaikan dengan misi dan mandat yang dipilih oleh masing-masing perguruan tinggi. Oleh karena itu ESG merupakan standar dan panduan pengelolaan, dan bukan standar mutu. Standar mutu disesuaikan dengan misi yang dipilih oleh masing-masing perguruan tinggi dan mandat yang diberikan oleh pemangku kepentingan.
- Penjaminan mutu eksternal fokus pada evaluasi efektivitas sistem penjaminan mutu internal yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi. Proses penjaminan mutu eksternal minimal meliputi evaluasi laporan evaluasi diri, kunjungan evaluasi ke lokasi, penyusunan laporan evaluasi, dan tindak lanjut yang konsisten.
- ESG tidak menyinggung evaluasi eksternal atau akreditasi untuk program studi, karena hal tersebut dianggap sepenuhnya menjadi tanggung jawab perguruan tinggi. ESG hanya mewajibkan akreditasi perguruan tinggi. Apabila dibutuhkan, program studi dapat mengikuti proses akreditasi dari asosiasi dari program sejenis.

1.2.2 UNESCO

Dalam World Higher Education Conference 2022 yang diselenggarakan oleh UNESCO, seluruh negara anggota menyepakati nilai-nilai berikut untuk diintegrasikan ke dalam sistem penjaminan mutu [UNESCO 2022].

- Integritas akademik: kecenderungan meningkatnya pelanggaran etika akademik dalam beberapa dekade terakhir dirasakan amat meresahkan, dan mengancam masa depan kehidupan pendidikan secara keseluruhan. Keadaan tersebut semakin memburuk pada 2-3 tahun terakhir, terutama setelah terjadinya pandemi global yang memaksa pembelajaran dilaksanakan secara daring. Akibatnya, penjaminan mutu pendidikan menuntut paradigma baru dan semakin rumit menegakkan integritas akademik.
- Inklusif: pendidikan tinggi harus bersifat inklusif, dalam artian merangkul semua golongan, baik ras, suku, bangsa, agama, ideologi, maupun latar belakang sosial ekonomi. Pendidikan tinggi harus secara aktif berperan sebagai “*melting pot*” yang mampu membaurkan berbagai perbedaan untuk tujuan yang sama, yaitu kemaslahatan umat manusia.
- Akses dan persamaan: akses dan persamaan merupakan elemen penting untuk tercapainya pendidikan tinggi yang inklusif. Walaupun kebijakan pendidikan tinggi tidak mendiskriminasi golongan tertentu, terbatasnya akses secara tidak langsung akan membatasi kelompok masyarakat yang kesulitan akses. Kesulitan akses dapat terjadi antara lain karena lokasi geografis, latar belakang sosial ekonomi, ataupun keterbatasan fisik.

1.2.3 ASEAN

Berbeda dengan Uni Eropa yang sejak awal telah menyepakati adanya kesatuan politik dan ekonomi, selama ini ASEAN lebih memilih pendekatan kekeluargaan. Kesepakatan untuk secara bertahap menjadi masyarakat ekonomi ASEAN baru dicanangkan pada 2009 untuk dicapai secara penuh pada 2025. Keberagaman sistem pendidikan tinggi di ASEAN merupakan tantangan tersendiri dalam proses menuju *ASEAN community*. Untuk menanggulangi tantangan tersebut disepakati kerangka sistem penjaminan mutu ASEAN atau ASEAN Quality Assurance Framework (AQAF) [AQAN 2021]. Prinsip penjaminan mutu dalam AQAF secara ringkas diuraikan dalam 4 kuadran berikut.

Kuadran-1 : Lembaga Penjaminan Mutu Eksternal

Kuadran ini memuat prinsip-prinsip yang mencerminkan legitimasi dan kredibilitas sebuah lembaga akreditasi. Prinsip-prinsip dimaksud meliputi kejelasan mandat dan misi yang merefleksikan kepentingan stakeholder, penegakan praktik tata pamong (*governance*) dan manajemen yang baik, serta bersifat otonom dan akuntabel. Selain itu, lembaga akreditasi juga harus didukung oleh sumber daya yang mencukupi serta staf yang kompeten.

Kuadran-2 : Standar dan proses untuk penjaminan mutu eksternal

Kuadran-2 memuat prinsip-prinsip yang difokuskan pada sistem dan kebijakan penjaminan mutu eksternal yang ditetapkan dan dijalankan oleh sebuah lembaga akreditasi. Prinsip-prinsip tersebut meliputi antara lain: bahwa standar dan proses yang diterapkan mengedepankan kepentingan mahasiswa, mengacu pada praktik baik dan mengikuti perkembangan global, menerapkan proses yang transparan dan objektif, serta bahwa proses akreditasi melibatkan asesor yang kompeten dan bertanggungjawab serta bebas dari konflik kepentingan.

Kuadran-3 : Penjaminan Mutu Internal

Kuadran-3 memuat prinsip-prinsip yang memberi penekanan bahwa mutu adalah tanggung jawab perguruan tinggi, serta berfokus pada pengembangan kelembagaan, pengembangan sistem, dan

internalisasi budaya mutu di perguruan tinggi. Sistem pengelolaan yang dikembangkan perguruan tinggi harus selaras dengan standar yang ditetapkan oleh lembaga akreditasi.

Kuadran-4 : Kerangka Kualifikasi Nasional

Kuadran ini memuat prinsip-prinsip yang dapat dijadikan acuan dalam pengembangan dan penerapan Kerangka Kualifikasi Nasional yang ditetapkan secara nasional. Kerangka kualifikasi mengatur capaian pembelajaran (*learning outcome*), sistem kredit, dan pembelajaran sepanjang hayat (*life long learning*), dalam konteks sistem penjaminan mutu. Prinsip ini diperlukan untuk memudahkan proses saling acu (*mutual referencing*) dan saling-aku (*mutual recognition*) antar negara.

Simpulan yang dapat ditarik dari prinsip-prinsip yang digariskan dalam AQAF dan relevan untuk menjadi acuan dalam pengembangan SAN adalah:

- Mutu pendidikan tinggi merupakan tanggung jawab perguruan tinggi sepenuhnya;
- Penjaminan mutu merupakan keseimbangan antara otonomi dan akuntabilitas, dan bahwa otonomi perguruan tinggi harus dihormati dalam penerapannya;
- Budaya mutu merupakan prinsip yang mendasari seluruh kegiatan di perguruan tinggi, termasuk pembelajaran, penelitian, pengabdian pada masyarakat, dan tata kelola.

1.3 Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Agar mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi dapat terus menerus dijaga dan ditingkatkan, dibutuhkan suatu sistem penjaminan mutu yang efektif. Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi mendefinisikan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi sebagai

kegiatan sistemik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan

Apabila kegiatan sistemik tersebut dapat secara berencana dan berkelanjutan dilaksanakan oleh semua pihak yang berkepentingan, maka budaya mutu akan terbentuk dan pada akhirnya dapat tertanam di semua lini organisasi perguruan tinggi dan insan pendidikan tinggi.

Selanjutnya, Permendikbudristek tersebut juga mendefinisikan Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi yang selanjutnya disebut SPM Dikti sebagai

rangkaian unsur dan proses terkait mutu pendidikan tinggi yang saling berkaitan dan tersusun secara teratur dalam menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berencana dan berkelanjutan.

SPM Dikti di Indonesia dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan, yang disusun berdasarkan 4 (empat) elemen dasar, yaitu:

- a) Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti) yang dijadikan rujukan dalam mengukur mutu penyelenggaraan tridharma pendidikan tinggi di Indonesia dan merupakan standar minimal;
- b) Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) merupakan rangkaian unsur dan proses yang saling berkaitan dan tersusun secara teratur dalam rangka menjamin dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi secara otonom. SPMI dikembangkan di masing-masing perguruan tinggi guna menjamin terwujudnya budaya mutu sebagai upaya pencapaian peningkatan mutu secara berkelanjutan sesuai dengan misi perguruan tinggi;
- c) Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) merupakan rangkaian unsur dan proses yang saling berkaitan dan tersusun secara teratur dalam rangka menjamin dan meningkatkan

mutu pendidikan tinggi melalui Akreditasi. SPME dilaksanakan oleh Lembaga Akreditasi guna mengukur dan menjamin capaian SPMI sesuai dengan standar yang berlaku; dan

- d) Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti) merupakan kumpulan data penyelenggaraan pendidikan tinggi seluruh perguruan tinggi yang terintegrasi secara nasional. PD Dikti dijadikan sebagai sumber data rujukan dalam pelaksanaan akreditasi, sehingga proses akreditasi diharapkan akan mendorong perguruan tinggi untuk menjamin kelengkapan dan keabsahan data di PD Dikti.

Apabila SPMI di suatu perguruan tinggi sudah berjalan dengan efektif, maka proses akreditasi atau evaluasi eksternal hanya akan berfungsi sebagai instrumen pembandingan (*benchmarking*) saja, bukan lagi menjadi indikator mutu yang menjadi tujuan. Untuk dapat melakukan pemantauan eksternal secara terus menerus pada tingkat nasional, dibutuhkan sistem informasi yang handal. Untuk menjamin bahwa data yang tersimpan akurat dan mutakhir, setiap perguruan tinggi wajib menjaga tingkat kemutakhiran dan keabsahan data pada PD Dikti.

Akreditasi, sebagai salah satu bentuk penjaminan mutu eksternal, diselenggarakan oleh suatu lembaga akreditasi yang memiliki legitimasi dan kompetensi untuk melakukan akreditasi. Sesuai ketentuan peraturan perundangan, lembaga akreditasi utama untuk pendidikan tinggi di Indonesia adalah Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) yang melakukan akreditasi di tingkat perguruan tinggi. Karena kekhususan profesinya, beberapa profesi tertentu membutuhkan proses akreditasi tersendiri yang spesifik dirancang untuk profesi tersebut. Untuk memenuhi kebutuhan spesifik tersebut, telah dibentuk Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) yang merupakan lembaga yang melakukan akreditasi pada kelompok program studi dalam bidang keilmuan tertentu. BAN-PT juga melakukan akreditasi untuk program studi yang belum tercakup dalam lingkup bidang keilmuan pada LAM yang sudah ada. Proses akreditasi yang diselenggarakan oleh BAN-PT maupun LAM wajib mengacu kepada Sistem Akreditasi Nasional yang dikembangkan dan ditetapkan oleh BAN-PT.

Sebagai salah satu elemen utama dalam SPME, proses akreditasi amatlah penting karena dibutuhkan untuk

- membandingkan kesesuaiannya dengan standar nasional;
- membangun kepercayaan pengguna baik di dalam maupun luar negeri;
- keterbukaan informasi tentang mutu penyelenggaraan pendidikan tinggi; dan
- melindungi kepentingan masyarakat luas.

SN Dikti merupakan kerangka (*framework*) penyelenggaraan pendidikan tinggi dan bersifat minimal yang wajib dipatuhi oleh semua satuan penyelenggara pendidikan tinggi. SN Dikti memuat standar nasional pendidikan yang meliputi standar luaran, standar proses, dan standar masukan. Karena merupakan standar minimal, maka perguruan tinggi diharapkan menetapkan standar yang lebih tinggi sesuai dengan visi dan misi yang dipilihnya, serta kapasitas dan kemampuannya masing-masing.

Kewenangan untuk menetapkan sendiri standar pendidikan yang berlaku untuk satuan penyelenggara pendidikan di lingkungan perguruan tinggi merupakan penerapan otonomi yang dimiliki oleh perguruan tinggi. SN Dikti dan standar yang ditetapkan oleh masing-masing perguruan tinggi harus menjadi acuan utama dalam melakukan evaluasi. Baik evaluasi eksternal (akreditasi) maupun kegiatan evaluasi sesuai SPMI di masing-masing perguruan tinggi membutuhkan kedua jenis standar tersebut sebagai acuan.

Sejalan dengan konsep tridharma perguruan tinggi, SN Dikti merupakan satuan standar yang meliputi standar nasional pendidikan ditambah dengan standar penelitian dan standar pengabdian kepada masyarakat. Sehingga evaluasi mutu pada tingkat perguruan tinggi harus mencakup ketiga

standar dimaksud. Evaluasi pada tingkat program studi tentu saja akan berfokus pada standar nasional pendidikan.

Berdasarkan konsep pemikiran sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi baik pada tataran global maupun peraturan perundangan yang ada di Indonesia sebagaimana diuraikan di atas, dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a) Tujuan utama proses akreditasi adalah mengukur efektivitas atau capaian Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dalam upaya menanamkan budaya mutu, sesuai dengan standar pendidikan tinggi yang berlaku. Untuk itu dibutuhkan proses akreditasi yang sepenuhnya dijamin obyektif, akurat, akuntabel, dan transparan.
- b) Setiap perguruan tinggi wajib mengikuti proses akreditasi atau evaluasi eksternal yang diselenggarakan oleh Badan Akreditasi Nasional untuk Perguruan Tinggi (BAN-PT) untuk mendapatkan status Terakreditasi pada tingkat perguruan tinggi, dan/atau oleh Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) untuk mendapatkan status Terakreditasi pada program studi, sebagai bukti pemenuhan atas SN Dikti.
- c) Akreditasi atau evaluasi eksternal bagi program studi pada dasarnya adalah bentuk penjaminan perguruan tinggi terhadap keselarasannya dengan tuntutan profesi. Selain SN Dikti dan standar perguruan tinggi, akreditasi program studi juga harus disesuaikan dengan tuntutan profesi dan kebutuhan disiplin keilmuan program studi bersangkutan. Namun demikian, adalah merupakan kewajiban dan tanggung jawab perguruan tinggi untuk menjamin agar semua program studi yang diselenggarakan memiliki status Terakreditasi.
- d) Program studi yang membutuhkan pengakuan mutu yang melampaui standar baik SN Dikti maupun yang telah ditetapkan oleh masing-masing perguruan tinggi, oleh lembaga akreditasi dapat mengajukan permintaan untuk mengikuti proses akreditasi oleh Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) yang dibentuk oleh organisasi profesi sesuai dengan disiplin ilmu dan kompetensinya.
- e) Status terakreditasi untuk program studi, selain dari LAM juga dapat diperoleh melalui proses akreditasi oleh lembaga akreditasi internasional yang diakui oleh Kementerian.
- f) Dalam mengembangkan sistem akreditasi, LAM harus mengacu pada Sistem Akreditasi Nasional. BAN-PT melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan Akreditasi oleh LAM. Apabila berdasarkan hasil evaluasi LAM tidak melaksanakan proses akreditasi sesuai ketentuan, akan dilakukan pembinaan dan pengawasan BAN-PT.
- g) Mengingat penyelenggaraan program studi pada kelompok bidang ilmu yang sama dikelola dan didukung oleh sumber daya yang sama, maka proses akreditasi program studi dalam kelompok bidang ilmu yang sama di suatu perguruan tinggi dapat dilakukan secara bersamaan, dengan tetap menetapkan status dan/atau peringkat akreditasi untuk masing-masing program studi.

1.4 Relevansi

Salah satu tujuan utama pendidikan tinggi adalah mempersiapkan lulusan untuk memasuki dunia kerja. Tetapi berbagai survei dan kajian dari dalam dan luar negeri menunjukkan bahwa banyak pengguna lulusan yang tidak puas dengan kinerja lulusan. Mereka menganggap lulusan belum/tidak mempunyai kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan di dunia kerja, sehingga banyak lulusan menjadi penganggur. Fenomena tersebut mencerminkan permasalahan relevansi pendidikan dengan kebutuhan dunia kerja.

Relevansi mencerminkan kesesuaian misi, arah dan pelaksanaan penyelenggaraan pendidikan tinggi yang sesuai dengan atau dapat menjawab kebutuhan atau harapan pengguna, yang sesuai dengan

perubahan lingkungan sosial dan budaya masyarakat serta perkembangan ilmu dan teknologi. Secara sederhana relevansi pendidikan dapat dilihat dari kesesuaian antara kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) yang diperoleh dari proses pendidikan dengan apa yang dibutuhkan di dunia kerja. Ini merupakan aspek relevansi pendidikan yang paling umum dipahami oleh masyarakat. Sebenarnya relevansi pendidikan adalah konsep yang luas dan multidimensi, seperti yang dilaporkan oleh European Commission 2018 yang menyatakan pentingnya relevansi pendidikan dengan dunia kerja untuk memenuhi kebutuhan *knowledge economy* [Vos 2018].

Pendidikan tinggi yang relevan dapat menjamin tersedianya tenaga kerja berketerampilan tinggi dan mampu berinovasi, sehingga mendukung masyarakat yang demokratis. Studi menyimpulkan bahwa pendidikan tinggi akan relevan bila lulusan dapat berkontribusi terhadap 3 aspek berikut.

- a) Pekerjaan yang berkelanjutan (*sustainable employment*)
Pekerjaan yang berkelanjutan diartikan sebagai upaya perguruan tinggi untuk membekali mahasiswa dengan pengetahuan dan keterampilan agar dapat memperoleh dan mempertahankan pekerjaannya secara berkelanjutan. Pemahaman ini mirip dengan pemahaman yang selama ini dianut di Indonesia, yaitu kesesuaian antara kompetensi dan keterampilan yang diperoleh selama studi dengan kebutuhan dunia kerja. Karena relatif lebih mudah diukur, pekerjaan berkelanjutan juga merupakan kriteria yang biasa diacu untuk penjaminan mutu dan akreditasi.
- b) Pengembangan pribadi (*personal development*)
Pengembangan pribadi berkaitan dengan perkembangan individu pada tataran psikologis, kognitif, sosial dan moral. Pengembangan pribadi yang lengkap dapat diperoleh melalui bukan saja pembelajaran formal, tetapi juga lingkungan yang beragam dan inklusif. Perguruan tinggi bertanggung jawab untuk dapat menciptakan lingkungan kondusif tersebut di dalam kampus.
- c) Warga negara yang baik dan aktif (*active citizenship*)
Selain itu pendidikan tinggi yang relevan juga dimaknai sebagai program yang mempersiapkan lulusannya sebagai warga negara yang aktif, yaitu menjadi warga negara yang aktif memenuhi hak dan kewajibannya secara seimbang, serta tanggap terhadap persoalan bangsa dan negaranya. Pola pikir dan perilaku akan dipengaruhi bukan saja oleh mata kuliah yang disediakan oleh program studi, tetapi juga dari lingkungan pembelajaran yang kondusif di dalam kampus.

Relevansi pendidikan merupakan tuntutan berbagai pemangku kepentingan, yaitu mahasiswa, lulusan, pengguna lulusan, dan masyarakat. Untuk dapat relevan, pendidikan tidak saja harus memberikan keterampilan dasar dan kompetensi yang sesuai dengan bidang keilmuan tertentu, tetapi harus juga relevan dengan lingkungan sosial dan budaya agar dapat menjadi warga negara yang baik. Untuk Indonesia, dua aspek yang disebut terakhir relatif belum cukup mendapat perhatian, sehingga tidak secara eksplisit tercantum dalam rencana pencapaian pembelajaran (*learning outcomes*) dari suatu program studi.

Relevansi pendidikan tinggi menjadi semakin penting, dengan terjadinya perubahan dunia kerja, era revolusi industri 4.0 dan ekonomi baru. Apalagi setelah dunia dilanda pandemi Covid-19, kebutuhan akan restrukturisasi pendidikan datang jauh lebih cepat dari yang diperkirakan sebelumnya. Hal ini mengharuskan perguruan tinggi melakukan berbagai penyesuaian, untuk mempersiapkan para lulusan dengan pengetahuan, keterampilan dan kompetensi yang relevan agar dapat memperoleh pekerjaan yang layak.

1.4.1 Isu relevansi di tataran global

McKinsey Center for Government tahun 2012, mengkaji relevansi pendidikan dengan pekerjaan [Mou 2012]. Kajian dilakukan pada 25 negara yang melibatkan sekitar 8.000 perguruan tinggi dan

industri. Studi menyimpulkan bahwa sektor pemerintah dan bisnis di seluruh dunia menghadapi masalah besar karena tingginya pengangguran terdidik dan kurang tersedianya tenaga kerja dengan kompetensi (*critical skills*) yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Kesimpulan itu diperoleh dari hasil survei yang menunjukkan bahwa para pemangku kepentingan, dalam hal ini pemberi kerja (*employers*), perguruan tinggi, dan mahasiswa; mempunyai pemahaman yang berbeda tentang “kesiapan kerja” lulusan baru.

Hasil kajian McKinsey menunjukkan bahwa 72% perguruan tinggi yang disurvei menyatakan bahwa lulusan mereka sudah disiapkan dengan baik untuk dapat bekerja. Bahkan 45% lulusan juga merasa bahwa mereka telah siap memasuki dunia kerja. Namun hanya 42% pemberi kerja (*employer*) yang berpendapat bahwa lulusan telah dipersiapkan dengan baik oleh perguruan tinggi, terutama dalam hal keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan.

1.4.2 Persepsi tentang relevansi

Kajian OECD/ADB di Indonesia pada 2015 menyatakan temuan serupa, dimana relevansi pendidikan dan dunia kerja merupakan hal yang harus memperoleh perhatian. Para pengguna mengeluh karena para lulusan tidak mempunyai keterampilan generik seperti pemikiran kritis, kepemimpinan, penguasaan bahasa asing, dan teknologi informasi [OECD 2015]. Sebelumnya, pada tahun 2013, studi ACDP secara lebih rinci telah melaporkan bahwa dari survei yang melibatkan 7.440 lulusan dari 19 perguruan tinggi, hanya 62,84% lulusan yang menyatakan bahwa program studi mereka sesuai/relevan dengan pekerjaan; sedangkan 16% menyatakan tidak relevan [Moe 2013]. Isu relevansi di Indonesia juga terjadi pada skala global, dimana perguruan tinggi tidak/kurang memahami dan kurang memberikan perhatian kepada pengembangan keterampilan (*non cognitive skills*) yang dibutuhkan oleh pengguna lulusan/dunia kerja.

Dalam aspek relevansi keadaan di Indonesia tampaknya tidak banyak mengalami perbaikan dalam 10 tahun terakhir. Data BPS 2021 menunjukkan bahwa ada sekitar 1 juta lulusan perguruan tinggi yang tidak bekerja dari 1,7 juta lulusan (diploma dan sarjana) yang dihasilkan/tahun [BPS 2019]. Sebagian berpendapat bahwa lulusan yang dihasilkan tidak dapat terserap oleh dunia kerja karena tidak banyak lowongan yang tersedia. Tetapi sebaliknya pihak pengguna lulusan menyatakan bahwa yang menjadi masalah utama bukanlah tidak adanya lowongan pekerjaan, tetapi karena lulusan kurang memiliki keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan.

Marmolejo dari Bank Dunia mengajukan hipotesis bahwa hal ini dapat terjadi karena dunia kerja membutuhkan kombinasi berbagai keterampilan yang berbeda dengan yang diberikan di perguruan tinggi [Mar 2017]. Hal ini diperparah dengan perubahan teknologi dan globalisasi yang mengakibatkan dibutuhkannya tenaga kerja terampil yang tidak atau belum mampu dihasilkan oleh perguruan tinggi.

Dari kajian tersebut, jelas terdapat perbedaan persepsi antara perguruan tinggi dan pemberi kerja. Perguruan tinggi berpendapat tidak ada masalah dengan lulusannya, karena telah disiapkan dengan baik, sebaliknya pemberi kerja berpendapat bahwa lulusan belum siap untuk bekerja.

1.4.3 Meningkatkan relevansi

Relevansi pendidikan tinggi dengan dunia kerja menjadi aspek sentral, ditambah dengan hadirnya disrupsi teknologi di era revolusi 4.0 yang berdampak pada semua aspek kehidupan dan menentukan perkembangan ekonomi ke depan secara global. Pihak perguruan tinggi perlu melakukan penyesuaian kurikulum, agar tetap relevan dengan perkembangan zaman, para mahasiswa perlu dilengkapi dengan literasi dan *skills* agar dapat sukses di era ekonomi baru ini.

Kerja sama antara perguruan tinggi dengan pengguna lulusan merupakan prasyarat relevansi. Kesenjangan yang berkurang akan memperbaiki atribut lulusan sehingga mampu memenuhi persyaratan akreditasi dan sekaligus kebutuhan para pengguna. Atribut yang dimaksud adalah

pengetahuan, keterampilan, kompetensi akademik dan generik yang dibutuhkan sesuai dengan profesi spesifik. Atribut tersebut juga dibutuhkan bagi lulusan yang merintis karier bekerja bebas.

Disadari bahwa masa depan tidak mungkin dapat diprediksi dengan tepat. Bahkan, jenis pekerjaan dan profesi baru yang akan muncul di masa depan, yang saat ini belum dikenal, sulit diperkirakan. *World Economic Forum* dalam publikasinya berjudul *Future of Jobs* memprediksi bahwa 60% dari siswa yang saat ini duduk di bangku sekolah dasar akan bekerja pada bidang pekerjaan yang sama sekali baru (saat ini belum ada) pada saat mereka memasuki pasar kerja [WEF 2020]. Untuk menyesuaikan dengan perubahan tersebut, pendidikan tinggi dituntut untuk melakukan perubahan mendasar, khususnya dalam mempersiapkan lulusan yang oleh Joseph Oun disebut sebagai *robot-proof* [Oun 2017].

Walaupun demikian, banyak ahli pedagogi berpendapat bahwa agar tetap relevan dan lebih siap menghadapi perubahan, para lulusan perlu dilengkapi dengan kemampuan 5 C, yaitu

Critical thinking, Communication, Computational, Collaboration, dan Creativity.

Agar lebih relevan, program juga perlu dirancang sedemikian rupa agar semakin banyak lulusan yang menjadi wirausahawan (*entrepreneur*), pencipta lapangan kerja (*job creator*), dan bukan sekedar pencari kerja (*job seeker*). Selain itu, para lulusan juga diharapkan dapat terus menciptakan, menemukan, dan mengembangkan ilmu dan teknologi sebagai syarat utama peningkatan daya saing dan pembangunan bangsa. Sedemikian sentralnya aspek relevansi pendidikan tinggi dalam kehidupan bangsa dan negara, sehingga relevansi mutlak harus dipergunakan sebagai salah satu kriteria dalam evaluasi satuan pendidikan tinggi.

1.5 Otonomi dan akuntabilitas

Otonomi merupakan prasyarat untuk pengembangan ilmu pengetahuan serta tumbuhnya berbagai kreativitas, inovasi, dan pemikiran. Di banyak negara, otonomi melekat sejak sebuah perguruan tinggi didirikan, atau sering disebut sebagai otonomi konstitusional (*constitutional autonomy*) [McKnight 2019]. Artinya otonomi dijamin oleh konstitusi atau anggaran dasar perguruan tinggi tersebut. Otonomi konstitusional menjamin bahwa perguruan tinggi tidak merupakan sub-ordonansi lembaga eksekutif dan legislatif negara maupun yayasan penyelenggaranya.

Banyak negara yang mengklaim sudah menerapkan otonomi perguruan tinggi, walaupun kenyataan di lapangan berbeda. Ini terjadi karena kerancuan pengertian antara kebebasan akademik dengan otonomi perguruan tinggi. Kebebasan akademik dan otonomi keilmuan bersifat universal dan absolut, sedangkan otonomi perguruan tinggi merupakan otonomi pengelolaan dan umumnya terbatas karena disesuaikan dengan keadaan setempat. Komitmen tersebut kemudian diperkuat kembali melalui deklarasi Bologna, atau *Magna Charta Universtatum*.

Pada tahun 2020, seluruh rektor Uni Eropa hadir dalam peringatan 900 tahun University of Bologna di Italia dan menyepakati *Magna Charta Universitatum* [MCU 2020]. Dokumen tersebut menegaskan bahwa otonomi adalah prasyarat untuk berfungsinya sebuah perguruan tinggi. Untuk mengukur otonom atau tidaknya sebuah perguruan tinggi, dapat mengacu pada kriteria yang digunakan oleh *European University Association* yang meliputi empat area kunci yaitu: organisasi (*organizational autonomy*), keuangan (*financial autonomy*), sumber daya manusia (*staffing autonomy*), dan akademik (*academic autonomy*).

Akan tetapi, otonomi harus dibarengi dengan akuntabilitas. Tanpa akuntabilitas, otonomi akan berisiko menjadi anarki dan berakibat pada tidak terjaminnya pemenuhan kepentingan masyarakat dalam pendidikan tinggi. Pada perguruan tinggi yang otonom, pimpinan perguruan tinggi memiliki kewenangan luas untuk mengatur berbagai fungsi di perguruan tingginya, sepanjang akuntabel dan berpegang pada prinsip *good university governance*, serta tetap tunduk pada fungsi pengawasan dari senat dan majelis wali amanat. Pemahaman tentang akuntabilitas tidak dapat dibatasi pada aspek

pengelolaan finansial atau pertanggungjawaban akademik saja, tetapi harus mencakup juga aspek integritas akademik.

Bagi perguruan tinggi, otonomi merupakan prasyarat untuk maju dan berkembang, sedangkan akuntabilitas merupakan prasyarat diberikannya otonomi. Jadi otonomi dan akuntabilitas seperti dua sisi mata uang yang tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya. Oleh karena itu akuntabilitas merupakan aspek penting dalam proses penjaminan mutu, dan perlu dievaluasi secara eksternal untuk menentukan tingkat otonomi yang bisa diberikan.

1.6 Diferensiasi misi

Secara universal diakui terdapat dua pandangan berbeda terhadap tujuan perguruan tinggi [Chan 2016]. Di satu sisi ada pendapat pragmatis yang berpendapat bahwa perguruan tinggi harus bertujuan mengembangkan dan menghasilkan ilmu pengetahuan baru serta menyiapkan lulusannya untuk memasuki dunia nyata. Di sisi lain ada pula pendapat idealis yang berpendapat bahwa pendidikan tinggi seharusnya memberikan kontribusi yang lebih ideal bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Dua pandangan tersebut berlaku pula bagi perguruan tinggi di Indonesia yang tercermin pada konsep tridharma perguruan tinggi – pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, dan pengabdian kepada masyarakat. Akan tetapi 71% perguruan tinggi di Indonesia berbentuk sekolah tinggi atau akademi yang sebagian besar belum memiliki sumber daya yang memadai untuk menjalankan kegiatan penelitian secara berkualitas. Adanya keragaman di antara perguruan tinggi dari segi tingkat perkembangan, aspirasi, lokasi geografis, potensi, dan sumber daya menekankan perlunya pengaturan mengenai pelaksanaan tridharma perguruan tinggi yang lebih fleksibel.

Tiga alasan berikut menjadi argumentasi mengapa perguruan tinggi sebaiknya diberi ruang untuk memilih fokus tridharma mereka. Perguruan tinggi harus mampu,

- mengoptimalkan sumber daya yang terbatas;
- meningkatkan relevansi dengan kebutuhan eksternal; dan
- menajamkan strategi keunggulan masing-masing.

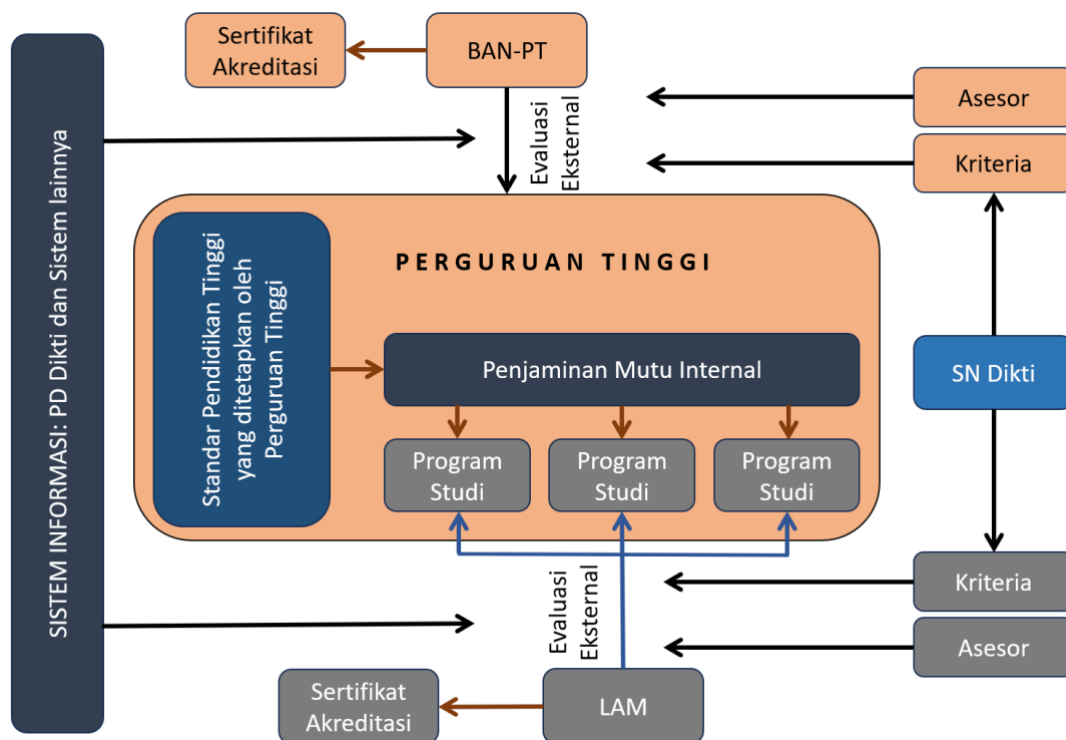
Tujuan utama diferensiasi horizontal ini adalah untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang bervariasi. Menjadikan 3 dharma sebagai sasaran yang harus dicapai secara keseluruhan tidak akan memberikan hasil yang optimal. Perguruan tinggi diharapkan memilih satu atau lebih dharma pendidikan tinggi yang akan menjadi fokusnya, dan mutu pendidikan tinggi akan dievaluasi berdasarkan kinerja dalam mencapai sasaran pilihan darmanya.

Bab 2 Pelaksanaan akreditasi

2.1 Sistem akreditasi

Akreditasi dilakukan melalui serangkaian proses evaluasi yang transparan, akuntabel, dan berorientasi pada luaran/dampak. Untuk menghasilkan akreditasi yang mampu mendorong perguruan tinggi mengikuti kebutuhan zaman, semua elemen akreditasi harus didorong untuk mencapai tingkat mutu yang tinggi. Pemahaman terhadap akreditasi perlu diletakkan dalam kerangka sistemik, di mana setiap elemen menjalankan fungsinya masing-masing dan berinteraksi satu sama lain dengan optimal, seperti yang terlihat pada Gambar-1.

Gambar 1. Sistem Akreditasi Nasional



Sistem Akreditasi Nasional Pendidikan Tinggi seperti yang diperlihatkan pada Gambar 1 terdiri dari 4 (empat) elemen utama, yaitu

- Kriteria asesmen: Kriteria asesmen di beberapa negara lain sering disebut sebagai *standard & guidelines*, dan rinciannya diuraikan pada bagian 2.2 dokumen ini.
- Proses akreditasi: Cakupan kegiatan yang merupakan salah satu bentuk dari Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) ini diuraikan secara rinci pada bagian 2.3.
- Asesor: Aspek penting yang perlu menjadi perhatian dalam pemilihan asesor diuraikan secara rinci pada bagian 2.4.
- Lembaga akreditasi: Prinsip-prinsip yang harus secara konsisten dipegang teguh baik oleh BAN-PT maupun LAM diuraikan pada bagian 2.5.

Selain empat elemen utama tersebut, keberadaan dan ketersediaan data yang lengkap, akurat dan terbaru merupakan elemen pendukung yang penting dari sistem akreditasi. Selanjutnya, luaran proses akreditasi berupa Sertifikat Akreditasi yang memuat Status Akreditasi, dengan penjelasan sebagai berikut:

- Status Akreditasi sebagai luaran proses akreditasi perguruan tinggi meliputi:
 - **Terakreditasi:** yang berarti bahwa perguruan tinggi telah diselenggarakan sesuai dengan SN Dikti dan standar perguruan tinggi.
 - **Terakreditasi Sementara:** yang berarti bahwa perguruan tinggi telah memenuhi persyaratan untuk didirikan dan beroperasi sesuai SN Dikti, atau
 - **Tidak Terakreditasi:** yang berarti bahwa perguruan tinggi tidak memenuhi SN Dikti sehingga tidak layak untuk menyelenggarakan layanan pendidikan tinggi.
- Status Akreditasi sebagai luaran proses akreditasi program studi meliputi:
 - **Terakreditasi Unggul:** yang berarti bahwa program studi telah diselenggarakan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai pada setiap kriteria LAM yang melampaui SN Dikti dan memenuhi standar perguruan tinggi,
 - **Terakreditasi:** yang berarti bahwa program studi telah diselenggarakan sesuai dengan SN Dikti dan standar perguruan tinggi
 - **Terakreditasi Sementara:** yang berarti bahwa program studi telah memenuhi persyaratan untuk diselenggarakan sesuai SN Dikti, atau
 - **Tidak Terakreditasi:** yang berarti bahwa penyelenggaraan program studi tidak memenuhi SN Dikti sehingga tidak layak untuk beroperasi.

Status terakreditasi pada program studi juga dapat diperoleh dari lembaga akreditasi internasional yang diakui oleh Kementerian Dikbudristek. Status akreditasi yang diperoleh dari lembaga akreditasi internasional dicatatkan di PD Dikti melalui BAN-PT.

Bagian selanjutnya dari Bab-2 menjelaskan karakteristik elemen-elemen sistem akreditasi nasional sebagaimana tertera pada Gambar 1, yang dapat dijadikan sebagai dasar pelaksanaan dan pengembangan sistem akreditasi, baik yang dijalankan oleh BAN-PT maupun oleh Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM).

2.2 Kriteria asesmen

Evaluasi eksternal atau akreditasi perguruan tinggi adalah bagian dari sistem penjaminan mutu yang merupakan suatu proses berkelanjutan yang memberikan jaminan bagi semua pemangku kepentingan bahwa pelaksanaan pendidikan tinggi telah memenuhi semua ketentuan dan standar yang telah ditetapkan. Dalam Sistem Akreditasi Nasional (SAN) 2023 tujuan utama proses akreditasi dirumuskan sebagai

“Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) yang secara efektif dan berkesinambungan berhasil menanamkan budaya mutu, pada semua satuan organisasi dan insan pendidikan tinggi di perguruan tinggi”

Oleh karena itu, pelaksanaannya tidak terbatas pada verifikasi terhadap pelaksanaan penjaminan mutu internal (SPMI), tetapi juga mencakup berbagai upaya untuk membangkitkan, memelihara dan meningkatkan budaya mutu pelaksana pendidikan tinggi. Upaya berkelanjutan ini harus dilakukan di semua lini organisasi, mulai dari perguruan tinggi sampai ke program studi, dari direktorat dan biro sampai ke sub-unit di fakultas serta departemen/jurusan.

Penilaian mutu Pendidikan Tinggi dalam Sistem Akreditasi Nasional 2023 didasarkan pada capaian indikator melalui asesmen terhadap 4 (empat) kriteria, yaitu Budaya Mutu, Relevansi, Akuntabilitas, dan Diferensiasi Misi. Agar mudah diingat, keempat kriteria tersebut dalam bahasa Inggris menjadi **Culture, Relevance, Accountability, Mission (CRAM)**. Ke-empat kriteria ini dimaksudkan untuk diukur

pada tingkat institusi perguruan tinggi sehingga merupakan dasar dalam proses akreditasi Perguruan Tinggi. Kriteria akreditasi Program Studi yang dikembangkan oleh masing-masing LAM dapat mengacu pada prinsip dasar keempat kriteria tersebut.

Penilaian mutu ini mencakup rangkaian aspek masukan, proses, luaran/capaian dan dampak, dimana penggunaan keempat kriteria tersebut diarahkan pada penilaian terhadap upaya dan capaian hasil (*outcome*) pendidikan tinggi, sementara ukuran input dan proses menjadi persyaratan standar. Standar pencapaian penilaian ditetapkan secara berjenjang, mulai dari Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN Dikti) sebagai rujukan pencapaian minimal, hingga standar lokal yang berlaku bagi masing-masing perguruan tinggi. Penilaian mutu pada proses akreditasi program studi oleh LAM dapat menambahkan standar lain sesuai tuntutan profesi dan kebutuhan pengembangan keilmuan dalam bidang masing-masing.

Perumusan indikator penilaian mutu pendidikan tinggi melalui proses akreditasi didasarkan pada sasaran yang akan dicapai pada setiap kriteria:

- **Budaya Mutu:** Kemampuan menumbuhkembangkan dan melaksanakan secara konsisten budaya peningkatan mutu secara berkelanjutan berdasarkan kapasitas/kemampuan sistem penjaminan mutu internal perguruan tinggi. Efektivitas fungsi SPMI dan komitmen institusi dalam menjalankan penjaminan mutu internal merupakan aspek yang perlu diperhatikan dalam kriteria ini.
- **Relevansi:** Upaya membangun dan memelihara kesesuaian Tri Darma perguruan tinggi:
 - a) program pendidikan/pengajaran yang sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat dan industri dalam lingkungan lokal, nasional dan global;
 - b) program penelitian dengan sasaran strategis pengembangan keilmuan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat dan industri; dan
 - c) program pengabdian pada masyarakat yang didasarkan pada pengembangan kepakaran dan kapasitas lembaga untuk menjawab tantangan kebutuhan masyarakat dan industri pada lingkungan lokal, nasional dan global.
- **Akuntabilitas:** Kemampuan dalam menyusun, mengembangkan dan menerapkan secara konsisten sistem tata kelola perguruan tinggi yang tertib dan akuntabel pada semua lini organisasi, termasuk menegakkan dan menjaga integritas akademik.
- **Diferensiasi Misi:** Kemampuan dalam menetapkan dan secara konsisten menerapkan arah pengembangan perguruan tinggi. Karena pemilihan misi dilakukan pada tingkat perguruan tinggi, maka misi dalam akreditasi program studi perlu diselaraskan dengan pilihan misi perguruan tinggi dalam konteks disiplin ilmu program studi bersangkutan.

Data yang diperlukan untuk setiap indikator dikumpulkan dan diolah secara internal oleh Perguruan Tinggi dalam sistem informasi yang terintegrasi. Data harus mencakup aspek akademik (pendidikan / pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat), administrasi, keuangan dan aset. Data eksternal yang terkait dengan kinerja lulusan dan kualitas hasil penelitian dan pengabdian masyarakat diperoleh melalui mekanisme survei kepuasan pengguna/penerima manfaat dan studi pelacakan lulusan (*tracer study*) yang harus dilakukan secara melembaga, konsisten, dan berkelanjutan. Sementara pengelolaan data pada tingkat program studi menjadi tanggung jawab Unit Pengelola Program Studi.

Dalam konteks penjaminan mutu internal perguruan tinggi, pemantauan mutu menjadi tanggung jawab pengembalian fungsi penjaminan mutu internal di perguruan tinggi, yang merupakan mitra utama lembaga akreditasi. Proses akreditasi harus diarahkan untuk meningkatkan efektivitas fungsi penjaminan mutu internal perguruan tinggi.

Untuk mengukur sejauh mana capaian mutu berdasarkan keempat kriteria tersebut, dalam Tabel 1 ditampilkan beberapa contoh sasaran akreditasi yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan instrumen akreditasi. Tentu saja dalam pengembangan instrumen akreditasi harus dipilih dan ditetapkan indikator mutu serta nilai standarnya, dengan catatan harus memenuhi standar minimum untuk terakreditasi, dan harus memenuhi prinsip objektif dan terukur.

Dalam konteks akreditasi program studi, keempat kriteria perlu diadaptasi dengan memperhatikan kekhasan disiplin ilmu dan sistem pengelolaan program studi di perguruan tinggi. Kriteria akuntabilitas harus dilihat dalam cakupan akuntabilitas akademik unit pengelola program studi. Sedangkan kriteria diferensiasi misi harus dilihat dalam konteks bidang keilmuan, jenjang dan jenis program pendidikan program studi tersebut. Untuk kriteria relevansi dan budaya mutu, evaluasi program studi difokuskan pada standar pendidikan. Sementara standar penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dapat dilihat dari perspektif kegiatan dosen.

Penerapan keempat kriteria asesmen oleh LAM dapat dilakukan dengan fleksibel sesuai dengan kebutuhan dan konteks keilmuan masing-masing. Bahkan LAM dapat saja menerapkan kriteria tambahan di luar keempat kriteria tersebut, sepanjang sesuai dengan kebutuhan dan kekhususan disiplin ilmunya.

Tabel 1. Sasaran Mutu Akreditasi

ASPEK / KRITERIA		SASARAN MUTU			
		MASUKAN	PROSES	LUARAN/ CAPAIAN	DAMPAK
BUDAYA MUTU		<ul style="list-style-type: none"> – Tersusunnya sistem tata kelola internal PT, berikut SOP – Terbentuknya fungsi SPMI, berikut SDM pelaksanaannya, di tingkat Fakultas dan PT 	Berfungsinya sistem pengelolaan dan administrasi akademik, keuangan, SDM dan aset lain dalam siklus PPEPP (Penetapan, Pelaksanaan, Evaluasi, Pengendalian dan Peningkatan)	Tertib laporan penjaminan mutu semester – tahunan dan 5 tahunan Kinerja PT yang menerus bertambah baik sesuai misi yang dimiliki	Pengakuan hasil audit / akreditasi nasional dan internasional
RELEVANSI	PENDIDIKAN:	<ul style="list-style-type: none"> – Perluasan akses, keragaman asal calon mahasiswa (inklusif), selektivitas – Program afirmasi – Rancangan <i>outcome-based education</i>, keterlibatan/masukan stakeholder 	<ul style="list-style-type: none"> – Berfungsinya sistem <i>outcome-based education</i>, dengan kurikulum sesuai Standar Pendidikan yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi dan KKNI (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia); – Muatan kurikulum yang mendukung tercapainya <i>soft & hard competence</i> – <i>Micro credential</i> 	<ul style="list-style-type: none"> – Lulusan dengan kemampuan <i>Critical thinking, Communication, Collaboration</i>, dan <i>Creativity</i> – Kompetensi lulusan yang dapat dinilai dari: <ul style="list-style-type: none"> • Sebaran kerja lulusan • <i>Employability</i> • <i>Entrepreneurship</i> 	Pengakuan dan apresiasi kompetensi lulusan oleh masyarakat dan industri, yang dapat dinilai dari: <ul style="list-style-type: none"> – Tingkat kepuasan pemakai lulusan – Sertifikasi profesional – Sebaran alumni (jejaring)
	PENELITIAN:	<ul style="list-style-type: none"> – Peta Jalan Penelitian dan Pengembangan Kualitas SDM peneliti & perekayasa sesuai misi PT yang dimiliki – Variasi sumber-sumber pendanaan riset & pengembangan 	Konsistensi pelaksanaan topik dan pentahapan riset & pengembangan berdasarkan peta jalan riset yang sesuai kebutuhan masyarakat/industri	<ul style="list-style-type: none"> – Keberlanjutan riset dan pengembangan sesuai peta jalan – Jangkauan dan keberagaman kerjasama riset & pengembangan di tingkat lokal, nasional dan internasional 	Pengakuan nasional, internasional pada bidang keilmuan dan/atau bidang riset
	PENGABDIAN PADA MASYARAKAT:	Rencana pengembangan kepakaran di tingkat fakultas dan perguruan tinggi sesuai misi PT yang dimiliki	Pelaksanaan layanan kepakaran yang akuntabel dan profesional (sertifikasi/lisensi individu/lembaga)	Perkembangan kapasitas dan ragam layanan kepakaran terlembaga, pada tingkat lokal, nasional, dan internasional, pada sektor pemerintah dan swasta	Pengakuan kepakaran profesional (individu dan lembaga) dari masyarakat, pemerintah dan industri; lokal, nasional dan internasional
AKUNTABILITAS		Tersedia Sistem tata kelola yang otonomi yang didukung kapasitas sarana dan prasarana yang memadai dan SDM yang profesional	Berfungsinya sistem pengelolaan dan administrasi akademik, keuangan, SDM dan aset lain yang transparan dan akuntabel	Kinerja pelaksanaan tatakelola yang dinilai dari hasil audit internal dan eksternal	Pengakuan hasil audit nasional dan internasional
DIFERENSIASI MISI		Tersedianya Rencana Pengembangan Strategis dan Peta Jalan pengembangan PT yang lengkap dan jelas	<ul style="list-style-type: none"> – Pelaksaaan program tridarma PT yang sesuai dengan renstra dan peta jalan pengembangan – Tindaklanjut hasil kaji ulang (<i>feedback</i>) pelaksanaan misi PT 	<ul style="list-style-type: none"> – Penilaian terhadap kesesuaian pelaksanaan tridarma PT terhadap misi – Identifikasi ketidaksesuaian terhadap renstra dan/atau perkembangan kebutuhan masyarakat/pemerintah/industri (<i>feedback</i>) 	Pengakuan dan apresiasi oleh masyarakat (nasional / internasional) dan pemerintah terhadap: <ul style="list-style-type: none"> - Keunggulan PT dalam bidang pendidikan - Keunggulan dalam penelitian & pengembangan di tingkat nasional dan internasional

2.3 Proses Akreditasi

Tujuan akreditasi adalah untuk menentukan kelayakan perguruan tinggi dan/atau program studi berdasarkan kriteria yang mengacu pada standar pendidikan tinggi. Akreditasi juga mengukur efektivitas atau capaian Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) dalam upayanya untuk menanamkan budaya mutu. Untuk itu dibutuhkan proses dan perangkat akreditasi yang dikembangkan berdasarkan standar pendidikan tinggi yang berlaku sebagai acuan.

Proses akreditasi merupakan proses penjaminan mutu yang dilakukan oleh pihak eksternal (lembaga akreditasi) untuk mengonfirmasi bahwa pelaksanaan program pendidikan tinggi telah memenuhi semua standar yang telah ditetapkan dan memastikan bahwa proses penjaminan mutu internal telah berjalan secara efektif. Proses akreditasi dilakukan berdasarkan prinsip: **independen, akurat, obyektif, transparan, dan akuntabel**. Lembaga akreditasi harus menjamin bahwa kelima prinsip tersebut terpenuhi dalam melaksanakan akreditasi. Elaborasi untuk masing-masing prinsip telah termuat dalam Permendikbudristek No 53 Tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.

Siklus proses akreditasi meliputi evaluasi atas capaian mutu pada setiap standar dan kriteria akreditasi, penetapan status dan/atau peringkat akreditasi, dan secara berkala dilakukan pemantauan pemenuhan persyaratan akreditasi. Mengingat evaluasi capaian mutu merupakan evaluasi terhadap luaran proses penjaminan mutu internal, maka keberhasilan proses akreditasi akan sangat ditentukan oleh efektivitas proses penjaminan mutu internal. Selanjutnya, proses evaluasi diri tentu saja merupakan langkah yang harus dilakukan agar dapat menemukan status pencapaian mutu yang telah direncanakan. Sudah menjadi praktik baik secara global, bahwa proses akreditasi didasari oleh laporan evaluasi diri yang disampaikan oleh perguruan tinggi. Selanjutnya, asesor mengevaluasi laporan evaluasi diri tersebut yang akan dijadikan dasar dalam penilaian yang kemudian dikonfirmasi melalui visitasi (asesmen lapangan).

Selain memenuhi kelima prinsip di atas, agar dapat menghasilkan keputusan terbaik, proses akreditasi juga harus memperhatikan enam hal berikut.

Evaluasi menyeluruh

Evaluasi harus dilakukan secara menyeluruh, baik dari segi aspek maupun pelaku. Artinya seluruh aspek internal dan eksternal harus secara mendalam dievaluasi. Tidak cukup mengevaluasi keadaan internal suatu perguruan tinggi saja, tetapi harus juga memperhatikan kebutuhan pasar tenaga kerja, perkembangan sosial ekonomi lokal, nasional, dan global. Oleh karena itu, laporan evaluasi diri yang disampaikan perguruan tinggi harus mencakup keseluruhan aspek dimaksud.

Asesmen juga perlu memandang perguruan tinggi sebagai sebuah organisasi dengan semua perangkatnya. Meskipun perguruan tinggi adalah lembaga akademik, namun mutu akademik akan sangat tergantung pada semua komponen organisasi (aspek non-akademik). Selain pelaksanaan Tridarma Perguruan Tinggi dan capaian yang dihasilkan, komponen tata pamong (*governance*) dan manajemen, kemahasiswaan, dosen dan tenaga kependidikan, dan keuangan serta sarana-prasarana juga harus menjadi obyek evaluasi. Prinsip yang sama juga berlaku dalam mengevaluasi mutu program studi.

Ketidakterpencilan

Prinsip ketidakberpihakan (*impartiality*) dalam menjalankan proses akreditasi diterapkan pada aras kelembagaan maupun perorangan. Pada aras kelembagaan, struktur dan mekanisme kerja lembaga pengakreditasi (BAN-PT maupun Lembaga Akreditasi Mandiri) harus secara eksplisit mendukung prinsip ketidakberpihakan dalam pengambilan keputusan. Faktor hirarki struktur lembaga dan kewenangannya, pendanaan, dan afiliasi personil perlu diatur untuk meminimalkan potensi terjadinya konflik atau benturan kepentingan.

Ukuran yang sama juga harus diterapkan pada level perorangan (asesor, staf, anggota dewan eksekutif). Pemilihan dan penugasan asesor perlu memperhatikan faktor yang dapat memicu benturan kepentingan. Untuk lebih mempertegas penerapan prinsip ketidakberpihakan, ketika menjalankan tugas, asesor perlu menandatangani pakta integritas yang memuat tentang prinsip ini. Hal yang sama juga berlaku pada individu staf dan anggota dewan eksekutif yang terlibat dalam proses.

Ketelitian

Ketelitian (*rigorosity*) dalam proses akreditasi dapat dicapai melalui beberapa pendekatan: penahapan dalam melakukan proses asesmen, penyediaan data dan informasi, serta proses validasi untuk memastikan kebenaran dan konsistensi hasil dari proses asesmen dengan memanfaatkan dukungan teknologi. Lembaga akreditasi wajib memfasilitasi proses akreditasi dengan dukungan teknologi agar dapat menjamin ketelitian dan akurasi proses akreditasi.

Proses asesmen dokumen dan visitasi

Sumber utama proses akreditasi adalah dokumen akreditasi berupa Laporan Evaluasi Diri dan berkas lainnya. Selain asesmen yang dilakukan berdasarkan dokumen, asesmen dokumen ini seringkali perlu diikuti dengan asesmen lapangan untuk memverifikasi kebenaran dan akurasi informasi yang diberikan dalam dokumen tersebut. Proses asesmen lapangan (visitasi) yang dilaksanakan di lokasi perguruan tinggi perlu dirancang agar dapat berjalan efektif dan terhindar dari peluang terjadinya penyimpangan atau pelanggaran atas prinsip akreditasi. Untuk itu lembaga akreditasi harus mengembangkan prosedur operasional baku yang akan menjadi pijakan dan acuan baik bagi asesor maupun pihak perguruan tinggi yang diakreditasi.

Data dan informasi

Evaluasi yang mendalam hanya dapat dilakukan bila tersedia data dan informasi yang dapat diandalkan, sehingga analisis dapat dilakukan berdasarkan data dan fakta yang sah. Ketelitian evaluasi sangat tergantung pada ketersediaan data dan informasi yang sah dan handal. Hal ini dapat dipenuhi baik dari sisi perguruan tinggi maupun dari sisi eksternal.

Di sisi perguruan tinggi, keberadaan sistem informasi yang handal merupakan prasyarat mutlak untuk terlaksananya penjaminan mutu dan evaluasi eksternal yang efektif. Perguruan tinggi perlu menyiapkan infrastruktur perangkat keras, sistem perangkat lunak dan basis data, sumber daya manusia, prosedur kerja dengan data dan informasi, serta kebijakan pengelolaan yang mendukung.

Di sisi eksternal, ketersediaan data yang benar dan akurat di Pangkalan Data Pendidikan Tinggi (PD Dikti) sangat diperlukan untuk melakukan *crosscheck* terhadap pemeriksaan fakta-fakta di perguruan tinggi. Lembaga akreditasi memantau keterpenuhan persyaratan akreditasi melalui data yang ada di PD Dikti.

Validasi dan Konsistensi

Validasi diperlukan untuk memastikan konsistensi hasil akreditasi dengan mutu yang sebenarnya. Penilaian hasil akreditasi harus konsisten dengan kondisi riil penyelenggaraan perguruan tinggi dan/atau program studi. Lembaga akreditasi harus secara berkala melakukan evaluasi keselarasan hasil akreditasi dengan persepsi mutu oleh masyarakat, pengguna lulusan atau pihak lainnya. Pada tataran proses akreditasi, pemeriksaan konsistensi dilakukan untuk aspek-aspek: 1) konsistensi komentar antar asesor yang ditugaskan, 2) konsistensi penilaian yang diberikan asesor terhadap panduan penilaian, dan 3) konsistensi komentar/pendapat asesor terhadap deskriptor dari butir-butir asesmen. Konsistensi juga harus terjaga pada status akreditasi yang merupakan luaran akreditasi, sehingga perguruan tinggi dan/atau program studi yang terakreditasi memang memiliki mutu yang lebih baik jika dibandingkan yang tidak terakreditasi.

2.3.1 Instrumen akreditasi

Instrumen akreditasi adalah perangkat yang digunakan dalam proses akreditasi untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk melakukan asesmen terhadap perguruan tinggi atau program studi. Instrumen akreditasi harus mencakup keseluruhan aspek yang perlu diketahui agar asesmen dapat menghasilkan gambaran yang utuh, benar, dan akurat tentang perguruan tinggi atau program studi yang diakreditasi. Instrumen akreditasi meliputi: Naskah akademik akreditasi perguruan tinggi atau program studi; kriteria, indikator, prosedur asesmen, dan penilaian akreditasi; sistem dan acuan penilaian akreditasi; dokumen usulan akreditasi; serta dokumen suplemen jika ada.

Instrumen akreditasi perguruan tinggi harus dikembangkan dengan memperhatikan kekhasan bentuk dan misi perguruan tinggi khususnya antara perguruan tinggi negeri dan swasta, antara perguruan tinggi akademik dan vokasi. Pada perguruan tinggi negeri, instrumen akreditasi juga perlu memperhatikan adanya perbedaan sistem pengelolaan yang terdapat pada perguruan tinggi negeri badan hukum, dan perguruan tinggi negeri yang masih merupakan satuan kerja Kementerian. Untuk masing-masing kategori instrumen tersebut, Dewan Eksekutif BAN-PT menyusun instrumen akreditasi dalam rangka pendirian perguruan tinggi untuk mendapatkan status Terakreditasi Sementara, dan pemenuhan SN Dikti untuk mendapatkan status Terakreditasi bagi perguruan tinggi. Instrumen dimaksud ditetapkan oleh Majelis Akreditasi BAN-PT.

Instrumen akreditasi program studi harus memperhatikan kekhasan bidang keilmuan (sains, teknologi, sosial, humaniora, seni, dll.) dan kekhasan program pendidikan dari program studi (Diploma Satu, Diploma Dua, Diploma Tiga, Sarjana Terapan, Sarjana, Magister, Magister Terapan, Doktor, Doktor Terapan). Selain itu, instrumen akreditasi juga harus memperhatikan kekhasan sebagai akibat dari modalitas penyelenggaraan program studi (tatap muka, *online*, *hybrid*). LAM menyusun dan menetapkan instrumen akreditasi baik dalam rangka pembukaan program studi untuk mendapatkan status Terakreditasi Sementara, memenuhi SN Dikti untuk mendapat status Terakreditasi, maupun memenuhi standar LAM untuk mendapatkan status Terakreditasi Unggul.

Naskah akademik memuat landasan dan argumentasi akademik atas instrumen akreditasi secara keseluruhan (kriteria, indikator, prosedur, sistem penilaian, dan dokumen usulan akreditasi). Naskah akademik juga harus menjelaskan bahwa proses pengembangan instrumen telah mengikuti prinsip umum kerangka penjaminan mutu (*QA frameworks*) seperti: pelibatan *stakeholders*, berdasarkan *international best practices*, dll.

Kriteria dan indikator mutu merupakan elaborasi dari kriteria akreditasi dan dikembangkan berdasarkan standar pendidikan tinggi. Kriteria dan indikator mutu terdiri dari sejumlah butir (item) yang menjadi dasar dalam penilaian, sehingga proses akreditasi menjamin terjadinya penilaian atas pengelolaan perguruan tinggi atau penyelenggaraan program studi secara objektif berdasarkan standar pendidikan tinggi. Prosedur akreditasi menjelaskan tahapan yang akan dilakukan dalam proses akreditasi yang melibatkan berbagai aktor yaitu: lembaga akreditasi, perguruan tinggi, dan asesor.

Sistem dan acuan penilaian menjelaskan bagaimana masing-masing butir penilaian akan dinilai untuk menggambarkan pelampauan, terpenuhi, atau tidak terpenuhinya standar pendidikan tinggi. Penilaian dapat dilakukan secara kuantitatif atau kualitatif.

Dokumen usulan akreditasi merupakan dasar dan sekaligus input dalam proses penilaian, yang paling tidak berupa laporan evaluasi diri. Dokumen usulan akreditasi harus memuat semua informasi yang dibutuhkan dalam penilaian semua butir penilaian yang termuat dalam kriteria dan indikator mutu sebagaimana dijelaskan sebelumnya. Dokumen usulan akreditasi harus diupayakan agar mudah dipahami dan juga tidak memberatkan perguruan tinggi dengan data/informasi yang tidak diperlukan dalam proses penilaian akreditasi.

Instrumen akreditasi merupakan informasi publik yang harus disediakan secara terbuka melalui laman *website* lembaga akreditasi. Lembaga akreditasi juga harus menjamin agar instrumen akreditasi dapat dipahami baik oleh perguruan tinggi maupun asesor melalui kegiatan sosialisasi dan/atau pelatihan.

2.3.2 Penjaminan mutu internal

Pengembangan fungsi penjaminan mutu internal yang ada di perguruan tinggi bertugas untuk melakukan pemantauan dan penjaminan mutu secara terprogram dan sistematis di perguruan tinggi tersebut, termasuk mengevaluasi mutu penyelenggaraan semua program studi yang ada di perguruan tinggi dimaksud. Proses evaluasi seyogyanya sudah dilakukan secara internal sebelum permohonan akreditasi diajukan. Permohonan akreditasi pada prinsipnya merupakan proses verifikasi terhadap rancangan, pelaksanaan dan hasil pelaksanaan program penjaminan mutu internal yang dilakukan secara mandiri oleh perguruan tinggi, untuk menilai dan memutuskan bahwa penjaminan mutu internal telah sesuai dengan ketentuan dan memenuhi standar yang berlaku. Prinsip bahwa budaya mutu merupakan tanggung jawab perguruan tinggi sendiri, dan evaluasi eksternal hanya merupakan verifikasi dan *benchmarking* harus menjadi bagian integral dari manajemen mutu.

Pada proses akreditasi, peran pengembangan fungsi penjaminan mutu internal juga sangat instrumental, mulai dari pemantauan atas proses penyusunan dokumen akreditasi, pengukuran kriteria dan indikator mutu untuk memberi gambaran tentang status capaian untuk masing-masing indikator dibanding standar, hingga masukan terkait efektivitas fungsi penjaminan mutu internal yang merupakan bagian penting dalam salah satu kriteria akreditasi.

Pengembangan fungsi penjaminan mutu internal di perguruan tinggi juga merupakan mitra bagi lembaga akreditasi dalam melaksanakan proses akreditasi. Pengembangan fungsi penjaminan mutu internal yang telah berfungsi secara efektif akan memudahkan proses akreditasi dan sekaligus juga memudahkan pihak perguruan tinggi dalam menjalani proses akreditasi. Proses evaluasi diri dan pemantauan capaian indikator mutu yang dilakukan secara berkala, akan memudahkan dalam penyusunan dokumen akreditasi.

2.3.3 Evaluasi diri

Proses akreditasi dari perspektif perguruan tinggi dimulai dengan pelaksanaan dan penyusunan laporan evaluasi diri yang merupakan cerminan pelaksanaan sistem penjaminan mutu internal oleh perguruan tinggi. Laporan evaluasi diri memuat analisa dan simpulan atas seluruh aspek pengelolaan perguruan tinggi dan/atau penyelenggaraan program studi yang dipotret berdasarkan kriteria akreditasi yang telah ditetapkan. Evaluasi diri yang baik adalah yang mampu mengungkap secara objektif aspek yang menjadi kekuatan maupun kelemahan dari praktik yang telah berjalan selama ini, dan dijadikan sebagai dasar untuk melakukan perbaikan secara berkelanjutan. Agar diperoleh hasil evaluasi diri yang optimal, proses evaluasi diri harus dilakukan secara jujur dan khususnya dalam mengungkap kelemahan yang akan dijadikan dasar untuk melakukan perbaikan. Agar diperoleh potret yang sah dan objektif, evaluasi harus didukung oleh analisis yang mendalam dan cermat dengan dukungan data/informasi yang akurat, terkini, dan lengkap.

2.3.4 Proses asesmen

Proses asesmen harus dibangun di atas *platform* yang dapat mempertemukan (*unifying*) semua pihak yang terlibat (lembaga akreditasi, asesor, validator, dan *assessees*) dalam satu pemahaman (*understanding*) yang sama. Untuk itu, proses asesmen harus didasarkan pada seperangkat dokumen panduan yang ‘mengikat’ (*binding*) pihak-pihak yang terlibat dalam sebuah mekanisme kerja yang jelas (*unambiguous*) dan dapat diverifikasi (*verifiable*). Dokumen-dokumen panduan ini sekaligus berfungsi menjaga konsistensi proses asesmen yang melibatkan pihak-pihak yang berbeda. Tabel

2 menampilkan jenis-jenis dokumen panduan yang perlu disusun untuk membangun *unifying platform* bagi proses asesmen.

Tabel 2. Jenis panduan dan fungsinya sebagai platform dalam proses asesmen

Jenis panduan	Pihak yang terlibat	Fungsi sebagai platform
Kriteria, indikator dan prosedur	<i>Assessee</i> , asesor, validator, dan lembaga akreditasi	[Bagi semua pihak] Menjaga aliran kerja (<i>workflow</i>) yang menyatu dan konsisten. Penggunaan sistem informasi sangat membantu dalam mewujudkan mekanisme ini. [Bagi lembaga akreditasi] memastikan keputusan yang diambil konsisten dengan semua kriteria dan prosedur yang ditetapkan.
Penulisan penyusunan dokumen akreditasi	<i>Assessee</i>	Memastikan dokumen akreditasi dalam struktur dan format yang memungkinkan disampaikan informasi tentang perguruan tinggi atau program studi yang diperlukan dalam proses asesmen.
Panduan Penilaian	Asesor, validator, dan lembaga akreditasi	[Bagi asesor] Menjadi panduan dalam memberikan penilaian. [Bagi validator] Menjadi panduan dalam melakukan validasi terhadap hasil kerja asesor. [Bagi lembaga akreditasi] Memastikan hasil validasi terhadap hasil kerja asesor dan menetapkan hasil akhir asesmen.

Evaluasi eksternal yang dilakukan oleh lembaga akreditasi harus dapat memastikan bahwa semua informasi yang disajikan oleh perguruan tinggi adalah benar dan akurat, serta dinilai sesuai kriteria. Untuk itu evaluasi dilakukan dalam 2 tahap.

- a) **Evaluasi dokumen.** Dokumen Laporan Evaluasi Diri menjadi bahan utama dalam melakukan asesmen. Pemeriksaan dokumen oleh asesor harus dilakukan mengikuti prinsip-prinsip obyektivitas (berdasarkan fakta, mengesampingkan pendapat pribadi), konsisten (sesuai dengan panduan asesmen), dan *insightful* (berupaya menggali fakta-fakta yang ada, bahkan yang tidak terungkap secara eksplisit dalam dokumen namun merupakan inferensi atas informasi yang telah termuat dalam dokumen). Luaran dari proses evaluasi dokumen adalah hasil penilaian dari masing-masing asesor.
- b) **Evaluasi lapangan.** Evaluasi lapangan diperlukan untuk mengkonfirmasi temuan-temuan dalam evaluasi dokumen, mengklarifikasikan hal-hal yang masih sumir dan belum jelas, dan memastikan kebenaran dan akurasi data/informasi yang termuat dalam dokumen akreditasi atau bukti pendukung yang sesuai. Evaluasi lapangan dilakukan dengan berinteraksi dengan pihak yang terkait di perguruan tinggi (unsur pimpinan, unit penjaminan mutu internal, dosen, tendik, mahasiswa, alumni, dan pengguna lulusan) atau melalui observasi atas dokumen, sarana, prasarana, dan/atau proses pembelajaran. Luaran dari proses evaluasi lapangan adalah laporan hasil akreditasi yang memuat hasil penilaian setiap butir evaluasi, dan saran perbaikan untuk dilaksanakan oleh pihak perguruan tinggi sebagai bagian dari upaya peningkatan mutu. Laporan hasil akreditasi harus disampaikan kepada pihak perguruan tinggi untuk menjamin bahwa tidak terjadi kesalahan faktual (*factual error*) dan mendapatkan persetujuan sebagai kesepakatan hasil evaluasi. Selain itu, panel asesor juga menyampaikan simpulan dan rekomendasi terkait status akreditasi kepada lembaga akreditasi yang menugaskan.

Dalam merancang mekanisme dan prosedur akreditasi, lembaga akreditasi harus menjamin bahwa kedua tahap evaluasi di atas dapat dilaksanakan secara berkualitas. Dalam hal akreditasi program studi yang dilaksanakan secara bersama untuk beberapa program studi dalam rumpun ilmu yang

sama, proses evaluasi lapangan harus dirancang sedemikian rupa agar proses dapat berjalan secara optimal.

2.3.5 Hasil akreditasi

Lembaga akreditasi memvalidasi laporan hasil akreditasi yang disampaikan oleh panel asesor dan mengambil keputusan tentang hasil akreditasi berdasarkan laporan hasil akreditasi yang telah divalidasi. Keputusan hasil akreditasi berupa status akreditasi yang kemudian dituangkan dalam Keputusan dan Sertifikat Akreditasi.

Dalam hal perguruan tinggi merasa tidak sepakat dengan keputusan hasil akreditasi, maka perguruan tinggi dapat mengajukan keberatan (*appeal*). Baik BAN-PT maupun LAM harus membuka peluang untuk pengajuan keberatan dan menginformasikan secara terbuka mekanisme dan prosedurnya.

Status akreditasi perguruan tinggi dan/atau program studi merupakan informasi publik yang harus dapat diakses oleh masyarakat luas melalui laman web, sedangkan laporan hasil akreditasi akan diserahkan kepada pimpinan perguruan tinggi untuk menjadi masukan guna perbaikan pada masa yang akan datang dan untuk dievaluasi kembali pada siklus akreditasi berikutnya.

2.4 Asesor

Seperti telah disinggung sebelumnya, proses akreditasi yang handal harus sepenuhnya dijamin terpenuhinya prinsip: independen, obyektif, akurat, akuntabel, dan transparan. Untuk dapat memenuhi prinsip tersebut, dibutuhkan tim asesor yang kompeten dan handal, yaitu memenuhi kriteria seperti yang diuraikan pada bagian berikut.

2.4.1 Integritas

Proses akreditasi menyangkut reputasi, bahkan eksistensi, suatu perguruan tinggi. Oleh karena itu dapat dipahami bahwa akan timbul risiko adanya pihak yang akan berusaha mempengaruhi keputusan akreditasi melalui proses yang tidak wajar. Oleh karena itu dibutuhkan asesor yang memiliki integritas tinggi untuk dapat menangkal risiko tersebut.

Integritas asesor harus sudah menjadi salah satu kriteria dalam proses penerimaan calon asesor. Selanjutnya, lembaga akreditasi juga harus memupuk tumbuhnya integritas asesor sebagai bagian dari pengembangan profesi asesor yang dilakukan melalui pelatihan. Selanjutnya, lembaga akreditasi juga harus secara tegas dan konsisten memberi sanksi kepada asesor yang terbukti telah melakukan pelanggaran prinsip integritas. Disarankan agar semua asesor menandatangani pakta integritas yang di dalamnya memuat implikasi atas pelanggaran atas pakta integritas dimaksud.

Salah satu bagian dari integritas adalah bahwa proses akreditasi harus terbebas dari konflik kepentingan. Oleh karena itu asesor harus menyatakan (*declare*) dan menolak (*decline*) penugasan asesmen akreditasi jika penugasan tersebut dapat menimbulkan adanya potensi konflik kepentingan.

Proses akreditasi tidak saja harus dijamin obyektif dan bebas dari konflik kepentingan tetapi harus juga *terlibat* obyektif. Sebagai contoh kasus, bagi mereka yang mengenal dekat seorang asesor tertentu, yakin bahwa asesor tersebut akan menjalankan tugasnya secara obyektif. Padahal satuan organisasi yang ditugaskan kepadanya merupakan program studi di perguruan tingginya sendiri. Bagi masyarakat yang tidak mengenal asesor tersebut, proses evaluasi terlihat tidak obyektif. Jadi dalam kasus ini asesor tersebut harus menolak penugasannya.

2.4.2 Pemahaman atas konteks dan tujuan akreditasi

Proses akreditasi dapat dilakukan secara mekanistik berdasarkan perangkat kriteria, instrumen atau perangkat penilaian, dan kategori penilaian yang rinci dan kaku. Mekanisme penilaian yang demikian dapat saja memenuhi prinsip seperti obyektif, seragam, dan baku, akan tetapi tidak mengakomodasi keragaman objek akreditasi yang membutuhkan kebijaksanaan (*wisdom*) dan penilaian dari perspektif seorang pakar (*expert's judgement*). Selain keandalan instrumen, kualitas proses akreditasi juga ditentukan oleh pemahaman panel asesor atas konteks dan tujuan akreditasi. Pemahaman dimaksud akan menghindarkan proses evaluasi terjebak pada ihwal mikro (indikator mutu) sementara kehilangan tujuan besar dari akreditasi (*miss the forest for the trees*).

Karena itu asesor harus mendapatkan pemahaman yang utuh bahwa tujuan dari akreditasi bukan hanya mengevaluasi status mutu, namun juga menyangkut penanaman budaya mutu pada seluruh satuan organisasi dan civitas akademika perguruan tinggi. Selain itu, kualitas pengelolaan perguruan tinggi dan penyelenggaraan program studi akan bergantung pada berbagai aspek termasuk budaya organisasi di perguruan tinggi. Pemahaman konteks di mana proses akreditasi berjalan akan memperkuat pemahaman bagi asesor dalam menerapkan dan menilai kriteria akreditasi. Asesor yang memiliki wawasan yang luas dan terbuka akan dapat memberikan penilaian yang lebih akurat dan obyektif.

2.4.3 Pengalaman dan kompetensi

Proses akreditasi perguruan tinggi menuntut penilaian atas kinerja pengelolaan perguruan tinggi berdasarkan kriteria, standar, dan tentu saja praktik baik (*good practices*) yang dikembangkan berdasarkan pengalaman. Jadi, kompetensi utama yang diperlukan bagi asesor pada proses akreditasi perguruan tinggi adalah pengetahuan tentang manajemen perguruan tinggi baik pada tataran teori maupun praktis. Prinsip dan kaidah yang menyangkut pengelolaan perguruan tinggi yang baik (*good university governance* dan *good university management*) harus dikuasai oleh seorang asesor untuk akreditasi perguruan tinggi. Selain itu, pengalaman dalam mengelola proses bisnis di perguruan tinggi (paling tidak di level Fakultas atau Jurusan) juga sangat diperlukan.

Akreditasi program studi lebih berfokus pada aspek akademik yang terkait dengan bidang keilmuan yang terkait dengan program studi. Sehingga kompetensi utama asesor haruslah merupakan ilmuwan (*academic leader*) dalam bidang yang relevan. Selain itu, asesor juga diharapkan memiliki pemahaman dan pengalaman yang luas dalam pengelolaan program studi sejenis.

Penilaian yang obyektif merupakan kesepakatan dari beberapa penilaian subyektif. Jadi penilaian subyektif dari seorang asesor merupakan awal dari seluruh proses evaluasi. Asesor diharapkan mampu secara lengkap menangkap suasana budaya mutu yang ada dan berkembang dalam suatu perguruan tinggi. Dalam konteks ini pengalaman dan kompetensi individu seorang asesor menjadi amat penting. Lembaga akreditasi berkewajiban untuk mengembangkan kompetensi yang sesuai bagi asesor melalui program pelatihan dan program pengembangan profesi asesor.

2.4.4 Kearifan

Dalam proses akreditasi, asesor juga diposisikan sebagai sejawat (*peers*) bagi pihak yang diakreditasi. Dalam kapasitas sebagai *peers*, asesor juga diharapkan menularkan kearifan dalam rangka mendorong perguruan tinggi untuk membangun budaya mutu dan menjadi lebih bermutu. Asesor juga diharapkan untuk memberikan saran konstruktif untuk membantu pengelola perguruan tinggi/program studi untuk melakukan upaya peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Pada saat visitasi atau asesmen lapangan, asesor juga akan berinteraksi dengan banyak pihak seperti pimpinan perguruan tinggi, dosen, staf dan mahasiswa. Dalam interaksi tersebut diperlukan pendekatan yang humanis dan bijaksana agar proses konfirmasi dan verifikasi dapat berlangsung secara nyaman bagi kedua pihak.

Lembaga akreditasi berkewajiban untuk mengembangkan sosial dan *interpersonal skills* asesor sebagai bagian dari program pengembangan profesi asesor.

2.5 Lembaga Akreditasi

Proses akreditasi dilaksanakan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dan legitimasi berdasarkan perundangan yang berlaku, untuk melakukan akreditasi. Lembaga akreditasi harus memiliki kejelasan mandat dan misi yang mencerminkan kebutuhan pemangku kepentingan, penegakan praktik tata kelola dan manajemen yang baik, serta bersifat otonom dan akuntabel. Selain itu, lembaga akreditasi juga harus didukung oleh sumber daya yang mencukupi serta staf yang kompeten.

Sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku, proses akreditasi Perguruan Tinggi dilaksanakan oleh BAN-PT, sedangkan akreditasi Program Studi dilaksanakan oleh Lembaga Akreditasi Mandiri. Asesmen dan evaluasi mencakup telaah dokumen usulan akreditasi (termasuk laporan evaluasi diri) dan kunjungan lapangan (bila diperlukan sesuai dengan ketentuan BAN-PT atau LAM), yang hasilnya disampaikan dalam bentuk status akreditasi oleh BAN-PT/LAM kepada perguruan tinggi. BAN-PT memiliki organ yang berfungsi sebagai pembuat dan penentu kebijakan, yang saat ini disebut sebagai Majelis Akreditasi. Sedangkan organ yang bertugas untuk melaksanakan proses akreditasi saat ini disebut sebagai Dewan Eksekutif. Dalam melaksanakan tugasnya, kedua organ tersebut didukung oleh tenaga profesional kesekretariatan dari Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi.

Berbeda dengan BAN-PT yang keberadaan, tugas, dan fungsinya sudah lama dikenal, keberadaan LAM masih belum sepenuhnya dipahami oleh sebagian pemangku kepentingan. Undang-undang 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi pasal 55 ayat (5) mengamanatkan bahwa Lembaga Akreditasi Mandiri (LAM) bertugas untuk melaksanakan akreditasi program studi [UU 12/2012]. Sedangkan ayat (6) menambahkan bahwa LAM dibentuk oleh pemerintah atau masyarakat yang diakui oleh Pemerintah atas rekomendasi BAN-PT. LAM dibentuk berdasarkan rumpun ilmu dan/atau cabang ilmu serta dapat berdasarkan kewilayahan.

Saat ini sudah terbentuk 6 (enam) LAM untuk rumpun ilmu Kesehatan; Informatika dan Ilmu Komputer; Keteknikan; Kependidikan; Sains Alam dan Ilmu Formal; serta Ekonomi, Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi. Mengingat jumlah rumpun ilmu yang ada, pembentukan LAM untuk rumpun ilmu lainnya dapat dipercepat. Dengan terbentuknya LAM, maka BAN-PT akan secara bertahap tidak lagi secara langsung melaksanakan proses akreditasi untuk program studi. Perguruan tinggi dapat mengajukan permohonan untuk mendapatkan evaluasi eksternal dan memperoleh status akreditasi program studi kepada LAM sesuai dengan rumpun keilmuannya. Sedangkan BAN-PT akan lebih berkonsentrasi untuk melaksanakan proses akreditasi perguruan tinggi, yang merupakan kewajiban seperti yang diamanatkan oleh UU 12/2012.

Walaupun demikian, disadari bahwa akan tetap ada sejumlah program studi yang secara alamiah kesulitan membentuk LAM. Program-program studi ini akan tetap dapat mengajukan permohonan kepada BAN-PT untuk mendapatkan evaluasi eksternal dan memperoleh status akreditasi.

Sebagai kelembagaan baru, tentunya LAM juga membutuhkan waktu dan proses yang cukup sebelum mampu secara penuh mandiri dalam melaksanakan tugasnya. Beberapa aspek penting yang mempengaruhi kecepatan Lembaga Akreditasi dalam menguasai kemampuan mandiri diuraikan pada bagian berikut. Sebenarnya aspek-aspek yang diuraikan berikut ini tidak hanya berlaku secara eksklusif untuk LAM saja, tetapi berlaku juga secara menyeluruh pada proses evaluasi eksternal, termasuk untuk proses akreditasi perguruan tinggi oleh BAN-PT.

2.5.1 Legitimasi

Luaran atau hasil dari proses akreditasi yang dilakukan oleh suatu lembaga akreditasi adalah status akreditasi yang dituangkan dalam keputusan dan sertifikat akreditasi. Sertifikat tersebut tidak akan memiliki arti apabila tidak mengandung bobot cukup untuk memperoleh kepercayaan masyarakat (legitimasi). Analogi sederhana yang dapat dipergunakan untuk menjelaskan fenomena ini adalah ijazah. Ijazah hanya akan merupakan selembar kertas tanpa arti atau bobot apabila dikeluarkan oleh suatu lembaga pendidikan yang dikenal tidak menjunjung integritas, mengagungkan komersialisasi, dan tidak memiliki reputasi yang baik.

Dalam konteks pengembangan kapasitas lembaga akreditasi, baik BAN-PT maupun LAM, obyektivitas, akurasi, akuntabilitas, dan transparansi merupakan aspek sentral yang harus sejak awal dibangun. Reputasi ini hanya akan dapat diraih bila pemilihan asesor juga dilaksanakan dengan cermat, sehingga dapat dijamin bahwa semua asesor memiliki integritas, pemahaman yang cukup atas proses akreditasi, serta memiliki kompetensi dan pengalaman yang cukup.

Untuk membangun legitimasi, lembaga akreditasi diharapkan untuk mengikuti review eksternal oleh suatu lembaga yang berwenang dan dipercaya secara regional atau global, atau menjadi anggota dan penandatangan (*signatory member*) dari suatu organisasi kesepakatan global (*accord*) tertentu. Beberapa lembaga berikut adalah contoh lembaga yang melakukan review eksternal bagi lembaga akreditasi dan diakui secara regional atau global: ASEAN Quality Assurance Network (AQAN), The International Network of Quality Assurance Agencies for Higher Education (INQAAHE), Asia Pacific Quality Assurance Network (APQN), Washington Accord, Seoul Accord, Sydney Accord, Dublin Accord, dll.

2.5.2 Kemandirian pembiayaan

Lembaga Akreditasi Mandiri harus mampu mandiri dalam aspek pembiayaan untuk melaksanakan tugasnya karena tidak memperoleh pendanaan dari Pemerintah. Praktik seperti ini umum ditemukan di banyak negara di mana akreditasi dilakukan oleh lembaga yang secara keuangan membiayai dirinya sendiri. Di banyak negara, akreditasi juga bersifat sukarela (*voluntary*) sehingga lembaga akreditasi harus mampu menunjukkan manfaat dari proses dan status akreditasi yang diberikan bagi perguruan tinggi.

Tanggung jawab untuk menanggung biaya proses akreditasi menuntut kompetensi dan kapasitas yang cukup dalam mengelola sumber daya keuangan. Beberapa strategi berbeda untuk pengumpulan dana perlu dikaji antara manfaat dan kerugiannya. Misalnya pengumpulan dana berdasarkan iuran keanggotaan, pembayaran berdasarkan permintaan evaluasi (*fee for service*), atau kombinasi antara keduanya. Karena dana berasal dari masyarakat (perguruan tinggi), maka pengelolaan juga harus sepenuhnya akuntabel dan transparan.

2.5.3 Menghindari komersialisasi

Kewenangan untuk mengumpulkan dana dari pengelola program studi mengandung risiko terjebak pada komersialisasi berlebihan. Komersialisasi yang berlebihan akan menurunkan kepercayaan masyarakat kepada integritas Lembaga Akreditasi dan akhirnya kehilangan kepercayaan atas sertifikat akreditasi yang dihasilkan.

Lembaga Akreditasi dituntut untuk tetap mengedepankan prinsip hemat (*frugal*) dan menghindari komersialisasi berlebihan, termasuk dalam kewajiban dalam menetapkan imbal jasa bagi asesor dan pengelola. Seluruh pelaksanaan akreditasi harus bersifat tidak mencari keuntungan (*on cost recovery basis*). Sebagai organisasi nirlaba, LAM juga berkewajiban untuk memanfaatkan surplus yang diperoleh untuk keperluan pengembangan lembaga.

2.6 Tahapan penerapan

Sudah tentu sebelum SAN 2023 diterapkan, dibutuhkan suatu proses peralihan dan program sosialisasi yang ekstensif. Sebagai pihak yang mengembangkan dan menetapkan SAN, Majelis Akreditasi BAN-PT perlu menyusun secara rinci tahapan proses transisi dari sistem sebelumnya dan mengomunikasikannya kepada pihak-pihak yang berpentingan. Pada era digital saat ini, penyebaran informasi tidak terbatas pada pertemuan tatap muka, tetapi dapat juga dilakukan secara daring dengan jangkauan yang lebih luas. Berbagai media sosial pun dapat dimanfaatkan untuk keperluan ini. Amat disarankan untuk menyusun suatu naskah tanya jawab (FAQ, *frequently asked questions*) untuk disebarluaskan melalui berbagai media sosial.

Daftar acuan

- AQAN 2021 : The ASEAN Quality Assurance Framework; Guidelines for Reviews of External Quality Assurance Agencies in ASEAN; 2021; ISBN : 978-967-19837-0-6
- BPS 2019 : Badan Pusat Statistik; Statistik tenaga kerja - Februari 2019
- Chan 2016 : Chan, R.Y.; Understanding the Purpose of Higher Education: An Analysis of The Economic and Social Benefits for Completing A College Degree, Journal of Education Policy, Planning and Administration, Vol 6(5), 2016
- ESG 2015 : *Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG)*; 2015; Brussels, Belgium; ISBN: 978-9-08-168672-3
- Mar 2017 : Marmolejo, F.; Global Challenges and Higher Education Management for Development. Keynote presented at the international DIES Conference, *Strengthening the Role of Universities in Developing Countries – The Contribution of Leadership Capacity Building Initiatives*, Berlin, Germany, 2017
- McKinsey : Skill shift: Automation and the future of the workforce, 23 May 2018. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/skill-shift-automation-and-the-future-of-the-workforce>
- McKnight 2004: McKnight, D.K.; University of Minnesota – Constitutional autonomy, a legal analysis, 2004
- MCU 2020 : www.magna-charta.org/magna-charta-universitatum/mcu-2020
- Moe 2012 : Moeliodihardjo, B.Y. , Soemardi, B.W., Brodjonegoro, S.S., and Hatakenaka, S.; *Developing strategies for university, industry, and government partnership in Indonesia*; Educational Sector Analytical and Capacity Development Partnership (ACDP), Jakarta 2013.
- Mou 2012 : Mourshed, M., Farrell, D., and Barton, D.; Education to Employment: Designing a System that Works. (n.p.): McKinsey Center for Government, 2012
- OECD 2015 : OECD; Reviews of National Policies for Education: Education in Indonesia - Rising to the Challenge, administered by ADB © OECD; 2015 <http://hdl.handle.net/11540/3308>. License: CC BY-NC-ND 3.0 IG
- Oun 2017 : Oun, J.; Robot Proof, Higher Education in the Age of Artificial Intelligence, 2017
- Permen 53/2023 :Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi Nomor 53 tahun 2023 tentang Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi.
- UNESCO 2022 : UNESCO - Higher Education Global Data Report - working document, May 2022
- UU 12/2012 : Undang-undang Republik Indonesia No 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi
- Vos 2018 : Vossensteyn, H., Kolster,R, Kaiser,F., File, F., Huisman, J., Seeber, M., Vukasovic, M., Muehleck, K and Gwosc, C. 2018. “Promoting the Relevance of Higher Education : Main Report.” Luxembourg: European Commission,

Directorate-General for Education, Youth, Sport, and Culture.
<https://doi.org/10.2766/048735>

WEF 2020 : World Economic Forum: The Future of Jobs Report 2020.
<https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>.