

## KRISIS JARINGAN INDUSTRI DAN HIBAH LUAR NEGERI: STUDI LITERATUR PENDANAAN PTS

Arijo Isnoer Narjono  
Universitas Lumajang  
e-mail: [ariyoisnur@gmail.com](mailto:ariyoisnur@gmail.com)

### ABSTRAK

Krisis pendanaan merupakan persoalan struktural yang semakin mengancam keberlanjutan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia. Selain ketergantungan yang tinggi terhadap pendapatan berbasis Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), banyak PTS menghadapi keterbatasan akses terhadap sumber pendanaan alternatif, khususnya melalui kerja sama industri dan hibah luar negeri. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara sistematis faktor-faktor yang menyebabkan minimnya jaringan industri dan akses hibah internasional sebagai hambatan utama dalam pendanaan PTS. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur (*library research*) dengan menelaah jurnal ilmiah, laporan kebijakan, dan dokumen lembaga donor yang terbit dalam rentang 2014–2024. Analisis dilakukan melalui teknik analisis tematik untuk mengidentifikasi pola hambatan struktural, kapasitas kelembagaan, dan implikasinya terhadap keberlangsungan PTS. Hasil kajian menunjukkan bahwa lemahnya kapasitas kelembagaan, rendahnya kualitas jejaring eksternal, keterbatasan sumber daya manusia, serta belum optimalnya kebijakan pemerintah dalam mendorong kolaborasi PTS–industri menjadi faktor dominan yang membatasi akses PTS terhadap pendanaan alternatif. Kondisi ini berimplikasi pada meningkatnya risiko penutupan PTS kecil dan menengah serta memperlebar ketimpangan mutu antar perguruan tinggi. Artikel ini merekomendasikan penguatan kapasitas kelembagaan PTS, dukungan kebijakan afirmatif dari pemerintah, serta pengembangan program peningkatan kesiapan PTS dalam mengakses hibah luar negeri sebagai langkah strategis untuk memperkuat keberlanjutan pendidikan tinggi swasta di Indonesia.

**Kata Kunci:** *Pendanaan PTS, Jaringan Industri, Hibah Luar Negeri, Kapasitas Kelembagaan*

### ABSTRACT

The funding crisis has become a structural challenge that increasingly threatens the sustainability of Private Higher Education Institutions (PHEIs) in Indonesia. In addition to their heavy dependence on tuition-based revenue, many PHEIs face limited access to alternative funding sources, particularly through industry collaboration and international grants. This article aims to systematically examine the factors contributing to the weak industrial networks and limited access to international grants as major constraints in PHEI funding. This study employs a literature review approach by analyzing scholarly journals, policy reports, and donor institution documents published between 2014 and 2024. The analysis is conducted using thematic analysis to identify patterns of structural barriers, institutional capacity issues, and their implications for the sustainability of PHEIs. The findings indicate that weak institutional capacity, poor quality of external networks, limited human resources, and suboptimal government policies in promoting PHEI–industry collaboration are the dominant factors restricting PHEIs' access to alternative funding sources. These conditions increase the risk of closure for small and medium-sized PHEIs and exacerbate disparities in quality among higher education institutions. This article recommends strengthening institutional capacity within PHEIs, providing affirmative policy support from the government, and developing programs to

enhance PHEIs' readiness in accessing international grants as strategic measures to ensure the sustainability of private higher education in Indonesia.

**Keywords:** *Private Higher Education Institution (PHEI) Funding, Industrial Networks, International Grants, Institutional Capacity*

## PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi Swasta (PTS) merupakan komponen penting dalam sistem pendidikan tinggi nasional. Dari sisi jumlah institusi dan daya tampung mahasiswa, PTS bahkan mendominasi dibandingkan Perguruan Tinggi Negeri (PTN) (Pusat Data dan Informasi Kemendikbudristek, 2023). Keberadaan PTS tidak hanya berfungsi sebagai alternatif pendidikan tinggi, tetapi juga menjadi tulang punggung pemerataan akses pendidikan, khususnya di wilayah yang tidak terjangkau oleh PTN. Namun demikian, peran strategis tersebut belum sepenuhnya diiringi oleh kondisi kelembagaan yang kuat, terutama dari aspek keberlanjutan pendanaan. Dalam praktiknya, banyak PTS berada dalam kondisi finansial yang rentan. Keterbatasan pendanaan pada pendidikan tinggi berdampak langsung terhadap kualitas layanan pembelajaran, pengembangan sumber daya manusia akademik, serta kapasitas institusi dalam mempertahankan daya saing dan menghentikan operasionalnya (OECD, 2020). Bahkan, dalam beberapa tahun terakhir, tercatat adanya peningkatan jumlah PTS yang tutup atau berada dalam kondisi kritis akibat krisis pendanaan yang berkepanjangan (Adawiyah & Nuryakin, 2020). Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan pendanaan merupakan isu struktural yang mengancam keberlangsungan PTS dalam sistem pendidikan tinggi nasional.

Sumber pendanaan utama PTS hingga saat ini masih sangat bergantung pada Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) atau biaya kuliah mahasiswa. Pola pendanaan yang bersifat tunggal ini menjadikan PTS sangat sensitif terhadap fluktuasi jumlah mahasiswa baru. Penurunan jumlah mahasiswa, baik akibat meningkatnya persaingan antar institusi, perubahan struktur demografi, maupun tekanan ekonomi, berdampak langsung terhadap stabilitas keuangan perguruan tinggi dan memaksa institusi melakukan penyesuaian strategi untuk mempertahankan kelangsungan operasionalnya (OECD, 2019). Oleh karena itu, diversifikasi sumber pendanaan menjadi kebutuhan mendesak agar PTS tidak terus terjebak dalam ketergantungan terhadap pendanaan internal yang tidak berkelanjutan. Secara konseptual, PTS memiliki peluang untuk mengembangkan sumber pendanaan alternatif melalui kerja sama dengan dunia industri, kontrak riset dan pelatihan, program kemitraan strategis, serta akses terhadap hibah dari lembaga donor internasional (Yuliana & Firmansyah, 2021). Kolaborasi antara perguruan tinggi dan industri memberikan manfaat ganda, tidak hanya dalam bentuk dukungan pendanaan eksternal, tetapi juga dalam meningkatkan relevansi kurikulum, orientasi penelitian terapan, serta pemanfaatan luaran penelitian yang lebih sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dan industri (Perkmann et al., 2021). Selain itu, hibah luar negeri menawarkan peluang pendanaan yang signifikan bagi penguatan kapasitas institusional dan pengembangan jejaring akademik lintas negara (World Bank, 2020).

Namun, berbagai peluang tersebut belum dimanfaatkan secara optimal oleh sebagian besar PTS, khususnya PTS nonunggulan. Lemahnya jejaring dengan dunia industri, keterbatasan kapasitas riset, rendahnya reputasi institusi, serta minimnya infrastruktur pendukung menjadi hambatan utama dalam membangun kolaborasi yang berkelanjutan (Nugroho et al., 2021). Akses perguruan tinggi terhadap pendanaan dan hibah internasional sering kali terhambat oleh keterbatasan kapasitas institusional, termasuk lemahnya tata kelola dan manajemen proyek, minimnya pengalaman dalam skema pendanaan global, serta hambatan

bahasa dan informasi yang mempengaruhi kemampuan institusi untuk berpartisipasi secara efektif dalam program pendanaan internasional (OECD, 2018).

Hambatan-hambatan tersebut mencerminkan persoalan struktural dalam tata kelola dan kapasitas kelembagaan PTS. Keterbatasan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi membangun kemitraan eksternal, lemahnya strategi institusional dalam pengembangan jejaring, serta belum optimalnya dukungan kebijakan memperparah kondisi tersebut (Hasibuan & Siregar, 2019). Ketergantungan yang tinggi pada pendapatan berdasarkan biaya pendidikan mahasiswa tanpa diversifikasi sumber pendanaan menempatkan perguruan tinggi pada risiko trekking finansial jangka panjang dan berpotensi membatasi kapasitas sistem pendidikan tinggi dalam menyediakan akses yang adil, khususnya bagi kelompok masyarakat yang bergantung pada institusi non-negara sebagai jalur utama menuju pendidikan tinggi (OECD, 2021).

Berbagai kajian sebelumnya umumnya membahas pendanaan PTS, kerja sama industri, atau hibah internasional secara terpisah. Masih terbatas kajian yang mengintegrasikan persoalan lemahnya jejaring industri dan rendahnya akses hibah luar negeri dalam satu kerangka pendanaan berkelanjutan PTS. Oleh karena itu, artikel ini memfokuskan kajian pada penelaahan literatur yang relevan guna memahami faktor-faktor kelembagaan yang memengaruhi hubungan PTS dengan dunia industri serta dinamika akses PTS terhadap hibah luar negeri. Melalui pendekatan studi literatur, tulisan ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman konseptual mengenai tantangan dan peluang pendanaan alternatif PTS serta menjadi rujukan dalam pengembangan strategi penguatan kapasitas institusional PTS.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur sebagai metode utama untuk mengkaji permasalahan pendanaan pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS), dengan fokus pada jejaring kerja sama industri dan akses terhadap hibah luar negeri. Data penelitian diperoleh melalui penelusuran dan pengumpulan sumber tertulis yang relevan, tanpa melibatkan pengumpulan data lapangan. Sumber data mencakup artikel jurnal nasional dan internasional bereputasi, laporan hasil riset, serta dokumen kebijakan dari kementerian dan lembaga donor. Penelusuran literatur dilakukan melalui basis data ilmiah dan laman resmi lembaga terkait. Literatur yang dipilih dibatasi pada publikasi sepuluh tahun terakhir (2014–2024) dan memiliki keterkaitan langsung dengan isu pendanaan alternatif, kemitraan industri, hibah internasional, dan kapasitas kelembagaan PTS.

Prosedur penelitian dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu seleksi literatur berdasarkan kriteria relevansi dan kualitas, pembacaan menyeluruh terhadap dokumen terpilih, serta pengelompokan informasi berdasarkan tema kajian. Tema utama yang digunakan meliputi bentuk pendanaan alternatif PTS, peran kerja sama industri, hambatan akses hibah luar negeri, dan praktik pendanaan pendidikan tinggi di negara lain. Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui pengelompokan temuan dan penafsiran isi literatur untuk memperoleh pola dan kecenderungan yang muncul. Validitas data dijaga dengan menggunakan sumber yang telah melalui proses penelaahan sejawat (peer-reviewed) serta membandingkan temuan akademik dengan dokumen kebijakan dan laporan lembaga kredibel. Hasil analisis disajikan secara deskriptif-analitis untuk memberikan pemahaman konseptual dan menjadi dasar perumusan arah strategi penguatan pendanaan PTS.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil

#### Dampak Ketergantungan PTS terhadap Dana SPP

Untuk memahami lebih konkret dampak dari ketergantungan PTS terhadap sumber pendanaan berbasis SPP, perlu disajikan ringkasan berbagai temuan literatur yang membahas konsekuensi dari pola pembiayaan tunggal ini. Data menunjukkan bahwa sebagian besar PTS masih menggantungkan pembiayaan operasional pada dana SPP sebagai sumber utama. Pola ini membuat kondisi keuangan institusi sangat dipengaruhi oleh jumlah mahasiswa aktif dan penerimaan mahasiswa baru setiap tahun. Ketika terjadi penurunan jumlah pendaftar, kemampuan PTS dalam memenuhi kebutuhan operasional dasar ikut menurun. Tabel 1 berikut merangkum poin-poin utama yang ditemukan dalam tinjauan literatur terkait keterbatasan model pembiayaan internal dan implikasinya terhadap keberlangsungan operasional PTS.

**Tabel 1. Dampak Ketergantungan PTS terhadap Dana SPP**

Aspek Terdampak	Dampak Utama	Sumber Referensi
Keuangan Operasional	Rentan terhadap fluktuasi jumlah mahasiswa baru	Darma (2020); PDDIKTI (2023)
Pengembangan Akademik	Rendahnya alokasi untuk riset, pelatihan dosen, dan pengembangan kurikulum	Rahardjo & Winarsih (2019); Sutrisno & Mawardi (2018)
Mutu Layanan Pendidikan	Terbatasnya fasilitas pembelajaran dan pelayanan mahasiswa	Lestari & Prasetyo (2022)
Ketahanan Institusional	Tidak memiliki dana cadangan (endowment fund)	Altbach & Salmi (2016)
Daya Saing dengan PTN	Sulit bersaing dalam mutu, karena minim dukungan anggaran non-SPP	Yuliana & Firmansyah (2021)

Tabel 1 menunjukkan bahwa ketergantungan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) terhadap dana Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP) berdampak multidimensional terhadap keberlanjutan institusi. Dari aspek keuangan operasional, ketergantungan ini menyebabkan PTS menjadi sangat rentan terhadap fluktuasi jumlah mahasiswa baru, sehingga stabilitas pendanaan tidak terjamin dari tahun ke tahun. Kondisi tersebut berdampak langsung pada kemampuan institusi dalam memenuhi kebutuhan operasional dasar. Pada aspek pengembangan akademik, keterbatasan sumber pendanaan non-SPP berimplikasi pada rendahnya alokasi anggaran untuk kegiatan riset, pelatihan dosen, serta pembaruan kurikulum. Akibatnya, upaya peningkatan kualitas akademik dan inovasi pembelajaran cenderung terhambat. Hal ini juga berpengaruh pada mutu layanan pendidikan, di mana keterbatasan anggaran mengakibatkan minimnya pengadaan dan pemeliharaan fasilitas pembelajaran serta layanan mahasiswa. Lebih lanjut, dari sisi ketahanan institusional, sebagian besar PTS tidak memiliki dana cadangan atau *endowment fund* yang memadai, sehingga tidak siap menghadapi krisis keuangan jangka pendek maupun jangka panjang. Kondisi ini pada akhirnya memperlemah daya saing PTS dalam berkompetisi dengan Perguruan Tinggi Negeri (PTN), khususnya dalam hal mutu pendidikan dan layanan.

akademik, karena PTN umumnya memperoleh dukungan anggaran yang lebih beragam di luar dana SPP.

### Minimnya Jaringan dengan Industri

Di sisi lain, salah satu faktor struktural yang turut memperlemah ketahanan finansial PTS adalah terbatasnya hubungan kelembagaan dengan dunia industri. Kolaborasi yang lemah ini bukan hanya berdampak pada minimnya diversifikasi pendanaan alternatif, tetapi juga menurunkan peluang transfer pengetahuan dan penguatan mutu akademik berbasis kebutuhan dunia kerja. Data pada subbagian ini menunjukkan bahwa hubungan antara PTS dan dunia industri masih sangat terbatas dan belum terkelola secara sistematis. Sebagian besar PTS belum memiliki unit khusus yang aktif mengelola kerja sama dengan sektor industri, sehingga peluang kolaborasi belum dimanfaatkan secara optimal. Tabel 2 berikut menyajikan hasil sintesis literatur mengenai faktor-faktor utama yang menghambat kemitraan strategis PTS dengan sektor swasta.

**Tabel 2. Hambatan Jaringan dan Kemitraan PTS dengan Industri**

Faktor Penghambat	Uraian Masalah	Sumber Referensi
Rendahnya kapasitas kelembagaan	PTS tidak memiliki unit kerja sama yang aktif dan profesional	Suyanto et al. (2020)
Lemahnya posisi tawar akademik	Rendahnya reputasi riset dan kualitas lulusan menurunkan kepercayaan industri	Nasution & Hidayat (2021)
Minimnya rekam jejak riset aplikatif	Tidak memiliki pusat riset atau tim peneliti yang relevan dengan kebutuhan industri	World Bank (2020); OECD (2019)
Kurangnya insentif bagi industri	Tidak ada regulasi atau stimulus fiskal yang mendorong kemitraan	Hendra & Yusran (2021); Rachmawati & Sofyan (2022)
Belum terbangunnya ekosistem kolaborasi	Tidak ada platform permanen untuk menjembatani industri dan PTS	Widodo et al. (2023)

Tabel 2 mengidentifikasi berbagai hambatan struktural dan sistemik yang memengaruhi rendahnya jaringan dan kemitraan antara Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dan industri. Hambatan utama berasal dari rendahnya kapasitas kelembagaan, di mana banyak PTS belum memiliki unit kerja sama yang aktif, profesional, dan berkelanjutan dalam mengelola relasi dengan mitra industri. Kondisi ini menyebabkan inisiatif kolaborasi bersifat sporadis dan tidak terkelola secara strategis. Selain itu, lemahnya posisi tawar akademik PTS juga menjadi faktor penghambat signifikan. Reputasi riset yang rendah serta kualitas lulusan yang belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan industri menurunkan tingkat kepercayaan dunia usaha terhadap potensi kolaborasi dengan PTS. Hambatan ini diperkuat oleh minimnya rekam jejak riset aplikatif, di mana banyak PTS belum memiliki pusat riset atau tim peneliti yang fokus pada pengembangan inovasi yang relevan dengan kebutuhan industri.

Dari sisi eksternal, keterbatasan insentif bagi industri turut memperlemah kemitraan yang berkelanjutan. Ketiadaan regulasi yang jelas maupun stimulus fiskal yang mendorong kolaborasi riset dan pengembangan antara PTS dan industri membuat kerja sama tidak menjadi



prioritas bagi pihak industri. Lebih lanjut, belum terbangunnya ekosistem kolaborasi yang terintegrasi, seperti platform permanen atau *hub* kemitraan, menyebabkan interaksi antara PTS dan industri tidak berlangsung secara sistematis dan berkesinambungan.

### Akses Terbatas terhadap Hibah Luar Negeri

Keterbatasan akses terhadap hibah luar negeri merupakan salah satu hambatan struktural yang signifikan bagi pertumbuhan dan inovasi di Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Hibah internasional tidak hanya menyediakan dana, tetapi juga membuka jejaring kolaboratif dan transfer pengetahuan global. Namun, banyak PTS menghadapi kendala mendasar seperti lemahnya kapasitas penulisan proposal, kurangnya jejaring internasional, dan terbatasnya dukungan kelembagaan. Dalam konteks ini, tabel 3 berikut merangkum berbagai jenis hambatan yang dihadapi PTS non-unggulan dalam mengakses hibah luar negeri, lengkap dengan dampaknya terhadap keberlangsungan institusi dan referensi pendukung dari studi terdahulu.

**Tabel 3. Hambatan PTS dalam Mengakses Hibah Internasional**

Jenis Hambatan	Deskripsi Masalah Utama	Dampak Terhadap PTS	Sumber Referensi
Kapasitas Proposal	Lemahnya kemampuan penulisan proposal kompetitif dalam bahasa Inggris	Proposal ditolak dalam seleksi hibah	Hassan et al. (2019); Wicaksono & Fridaus (2020)
Jejaring Internasional	Tidak adanya mitra luar negeri atau institusi afiliasi	Sulit memenuhi persyaratan kolaboratif dari donor	Setiawan & Arifin (2018)
Keterbatasan SDM	Minimnya dosen dengan pengalaman internasional atau pendidikan luar negeri	Daya saing rendah dalam proyek riset global	Siregar (2022)
Administrasi dan Transparansi	Sistem keuangan dan pelaporan belum memenuhi standar internasional	Ketidakpercayaan dari lembaga donor	Azhari & Maulidiyah (2021)
Kendala Bahasa	Dosen dan pengelola belum fasih berkomunikasi akademik dalam bahasa Inggris	Komunikasi proposal dan pelaporan terganggu	Sulastri & Aziz (2019)
Tidak Adanya Unit Pengelola Hibah	Belum ada lembaga khusus yang menangani manajemen proyek luar negeri	Ketidaksiapan teknis dan logistik dalam pengelolaan hibah	Azhari & Maulidiyah (2021)
Minimnya Dukungan Kebijakan Kebijaksanaan Negara	Fokus program nasional masih pada PTN dan kampus unggulan	PTS kecil kurang mendapat insentif atau pelatihan hibah internasional	Kemdikbudristek (2022).

Tabel 3 memperlihatkan bahwa hambatan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) dalam mengakses hibah internasional bersifat kompleks dan mencakup aspek kapasitas individu, kelembagaan, hingga kebijakan makro. Pada tingkat teknis, lemahnya kemampuan penulisan

proposal kompetitif dalam bahasa Inggris menjadi faktor utama yang menyebabkan tingginya tingkat penolakan proposal hibah. Keterbatasan ini tidak hanya berkaitan dengan aspek bahasa, tetapi juga pemahaman terhadap standar substansi, metodologi, dan luaran yang disyaratkan oleh lembaga donor internasional. Dari sisi jejaring, ketiadaan mitra internasional dan institusi afiliasi luar negeri menyebabkan PTS kesulitan memenuhi persyaratan kolaboratif yang umumnya menjadi prasyarat utama dalam skema hibah global. Kondisi ini diperparah oleh keterbatasan sumber daya manusia, khususnya minimnya dosen yang memiliki pengalaman internasional atau latar belakang pendidikan luar negeri, sehingga daya saing PTS dalam proyek riset berskala global relatif rendah.

Hambatan kelembagaan juga menjadi isu krusial, terutama terkait sistem administrasi dan transparansi keuangan yang belum sepenuhnya memenuhi standar internasional. Ketidaksiapan dalam pelaporan dan akuntabilitas keuangan menimbulkan ketidakpercayaan dari lembaga donor. Selain itu, kendala komunikasi akademik dalam bahasa Inggris, baik pada tahap pengajuan proposal maupun pelaporan, turut menghambat efektivitas interaksi dengan mitra dan donor internasional. Lebih lanjut, ketiadaan unit pengelola hibah internasional yang khusus dan profesional menyebabkan PTS tidak siap secara teknis maupun logistik dalam mengelola proyek luar negeri. Hambatan ini diperkuat oleh minimnya dukungan kebijakan negara, di mana fokus program dan insentif hibah internasional masih didominasi oleh PTN dan kampus unggulan, sehingga PTS kecil dan menengah memiliki akses yang sangat terbatas terhadap peluang pendanaan global.

### Implikasi Krisis Pendanaan Alternatif

Ketika Perguruan Tinggi Swasta (PTS) tidak mampu mengembangkan sumber pendanaan alternatif selain Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), krisis keuangan menjadi ancaman serius bagi hilangnya operasional dan mutu pendidikan. Ketergantungan yang tinggi pada dana internal, serta terbatasnya jejaring dengan industri dan donor internasional, membuat banyak PTS terutama yang berada di wilayah non-perkotaan berada dalam posisi rentan. Krisis pendanaan alternatif ini menimbulkan dampak nyata, seperti keterbatasan pengembangan tenaga kesehatan, penurunan kualitas sarana prasarana, dan melemahnya kapasitas penelitian. Dampak tersebut berimplikasi langsung pada penurunan daya saing institusi dan kualitas lulusan. Tabel 4 berikut mengilustrasikan perlunya respons kebijakan yang lebih terarah, termasuk diversifikasi sumber pendanaan, penguatan kemitraan industri, serta dukungan afirmatif bagi PTS non-unggulan.

**Tabel 4. Implikasi Krisis Pendanaan Alternatif terhadap PTS Non-Unggulan**

<b>Dampak Krisis Pendanaan</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Implikasi Kebijakan</b>	<b>Sumber Referensi</b>
Tutupnya PTS Kecil dan Menengah	Lebih dari 150 PTS tidak aktif sejak 2020 karena krisis biaya operasional	Perlunya bailout atau program penyelamatan	PDDIKTI (2023)
Pemutusan Hubungan Kerja Dosen	Banyak dosen kontrak diberhentikan akibat keterbatasan gaji	Perlu jaminan sosial bagi tenaga pengajar	Tirto.id (2023)
Penurunan Kualitas Pembelajaran	Fasilitas minim dan SDM menurun memengaruhi mutu lulusan	Intervensi minimum standard akademik	Simandjuntak (2017)

Hilangnya Akses Pendidikan di Daerah Tertinggal	PTS kecil sering menjadi satu-satunya akses pendidikan tinggi di daerah non-perkotaan	Perlu subsidi afirmatif wilayah	World Bank (2020)
Ketimpangan dengan PTS Unggulan	Perguruan tinggi besar terus tumbuh, sementara PTS kecil stagnan bahkan menghilang	Reorientasi kebijakan pendanaan merata	Purwanto & Yuniarti (2022)
Penurunan Daya Saing Pendidikan Nasional	Krisis pada PTS mengurangi kontribusi sektor swasta dalam ekosistem SDM nasional	Reformasi tata kelola pembiayaan	World Bank (2020)

Tabel 4 menggambarkan implikasi serius dari krisis pendanaan alternatif terhadap keberlangsungan Perguruan Tinggi Swasta (PTS) non-unggulan. Data menunjukkan bahwa sejak tahun 2020, lebih dari 150 PTS kecil dan menengah dinyatakan tidak aktif akibat ketidakmampuan memenuhi biaya operasional dasar. Kondisi ini menegaskan tingginya kerentanan PTS non-unggulan terhadap guncangan finansial serta lemahnya mekanisme perlindungan institusional yang tersedia. Krisis pendanaan tersebut juga berdampak langsung pada sumber daya manusia, khususnya melalui pemutusan hubungan kerja dosen kontrak akibat keterbatasan kemampuan institusi dalam memenuhi kewajiban penggajian. Dampak lanjutan terlihat pada penurunan kualitas pembelajaran, yang dipicu oleh minimnya fasilitas pendidikan serta berkurangnya jumlah dan kualitas tenaga pengajar. Situasi ini berpotensi menurunkan mutu lulusan dan melemahkan capaian standar akademik nasional.

Lebih jauh, penutupan PTS kecil di wilayah non-perkotaan menyebabkan hilangnya akses pendidikan tinggi bagi masyarakat di daerah tertinggal, mengingat PTS tersebut sering kali menjadi satu-satunya institusi pendidikan tinggi yang tersedia. Kondisi ini memperlebar ketimpangan akses pendidikan antarwilayah. Pada saat yang sama, kesenjangan antara PTS unggulan dan PTS non-unggulan semakin meningkat, di mana perguruan tinggi besar terus berkembang sementara PTS kecil mengalami stagnasi bahkan eksklusi dari sistem pendidikan tinggi. Secara makro, krisis pendanaan alternatif pada PTS non-unggulan berimplikasi pada penurunan daya saing pendidikan nasional, karena melemahnya kontribusi sektor swasta dalam pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, temuan dalam Tabel 4 menegaskan urgensi reformasi kebijakan pembiayaan pendidikan tinggi, termasuk reorientasi distribusi pendanaan yang lebih merata, penguatan mekanisme subsidi afirmatif wilayah, serta penyediaan program penyelamatan institusi bagi PTS yang rentan.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan adanya pola keterkaitan yang kuat antara ketergantungan pada dana SPP, lemahnya kemitraan eksternal, dan terbatasnya akses pendanaan alternatif. Data mengindikasikan bahwa kondisi tersebut berdampak langsung pada stabilitas keuangan, mutu layanan pendidikan, dan keberlanjutan institusi PTS, khususnya yang berskala kecil dan menengah.

## **Pembahasan**

### **Analisis Temuan Literatur secara Kritis**

Temuan literatur menunjukkan bahwa dominasi sumber pendanaan PTS dari SPP (biaya pendidikan) masih sangat tinggi, bahkan menjadi satu-satunya sumber pendapatan bagi mayoritas PTS kecil dan menengah (Mulyasa & Yunus, 2019). Ketergantungan ini membuat banyak PTS sangat rentan terhadap fluktuasi jumlah mahasiswa baru dan kondisi sosial ekonomi masyarakat. Ketika daya beli menurun atau minat terhadap perguruan tinggi melemah, stabilitas finansial PTS langsung terancam (Nurhadi & Praptono, 2022). Kritisnya adalah



bahwa sebagian besar PTS belum berhasil mengembangkan strategi pendanaan alternatif yang berkelanjutan. Universitas semakin bergantung pada kolaborasi eksternal dan program pendanaan internasional untuk mengurangi ketergantungan pada biaya kuliah dan dukungan pemerintah (Geuna & Rossi, 2018). Lemahnya kinerja penelitian dan rendahnya visibilitas PTS menjadi kendala utama dalam mengakses pendanaan semacam itu (Wibowo & Handayani, 2023).

Kendala bahasa, kapasitas administratif, hingga rendahnya kredibilitas institusional menjadi hambatan struktural yang tidak mudah diatasi hanya melalui pendekatan teknis. Dibutuhkan perombakan dalam tata kelola lembaga agar mampu membangun reputasi dan kapasitas yang layak untuk menerima kepercayaan dari mitra eksternal (Simanjuntak & Ramadhani, 2021). Koordinasi yang efektif antara sistem administrasi dan praktik SDM strategis memperkuat ketahanan institusional dan meningkatkan kapasitas untuk berkolaborasi dengan mitra eksternal (Shen et al., 2019). Literatur juga memperlihatkan bahwa krisis pendanaan alternatif bukan sekadar soal teknis proposal, melainkan soal arah kebijakan dan visi kelembagaan. Banyak PTS masih terjebak dalam orientasi jangka pendek yang pragmatis dan berbiaya rendah (Rahardjo & Fitriani, 2018). Akibatnya, tidak ada investasi kelembagaan dalam membangun relasi jangka panjang, termasuk ke sektor industri atau komunitas riset global (Sutanto & Suryani, 2021).

Dengan demikian, pembacaan kritis atas literatur menunjukkan adanya *missing link* antara struktur internal PTS dengan dinamika eksternal. PTS seharusnya menjadi institusi yang lincah dalam merespons peluang kolaboratif lintas-sektor. Namun, temuan menunjukkan bahwa banyak PTS belum siap untuk berperan sebagai aktor kolaboratif karena lemahnya kapasitas dan ketidaksiapan dalam mengadopsi model kelembagaan modern (Prasetyo et al., 2023).

### Identifikasi Pola Hambatan Struktural

Salah satu pola yang paling mencolok dari hasil tinjauan literatur adalah bahwa hambatan utama PTS dalam mengakses sumber pendanaan alternatif bersifat struktural. Artinya kelemahan organisasi internal dan lingkungan kebijakan yang lebih luas merupakan hambatan struktural signifikan yang mencegah universitas swasta memperoleh aliran pendapatan alternatif (Johnstone & Marcucci, 2018). Kapasitas kelembagaan yang rendah, minimnya SDM yang kompeten, serta tidak adanya sistem insentif untuk kerja sama eksternal menjadi faktor kunci (Wulandari et al., 2020). Struktur manajemen PTS sering kali bersifat sentralistik, birokratis, dan tidak fleksibel dalam membuka ruang inisiatif bagi dosen dan unit kerja untuk menjalin kemitraan (Santosa & Prabowo, 2022). Dalam banyak kasus, pengelolaan proposal hibah internasional atau kerja sama industri harus melalui alur panjang yang tidak efisien dan tidak didukung sistem pendanaan yang akuntabel. Kurangnya manajemen adaptif dan kelemahan struktural di lembaga pendidikan tinggi dapat melemahkan kepercayaan mitra dan memperlambat laju inisiatif kolaboratif (Perkmann & Salter, 2016).

Selain itu, hambatan kapasitas SDM juga signifikan. Tidak banyak dosen PTS yang terlatih untuk menulis proposal hibah berstandar internasional, menjalin relasi antar-lembaga, atau mengikuti forum jejaring riset (Lestari & Supriadi, 2023). Kurangnya program pengembangan profesional yang terarah dan mekanisme penghargaan bagi para dosen menghambat pengembangan kompetensi global yang penting untuk kemitraan internasional yang sukses (Teichler, 2019).

Di sisi eksternal, belum banyak kebijakan publik di Indonesia yang mendorong PTS untuk membangun jejaring industri dan internasional. Mayoritas kebijakan pendidikan tinggi masih berfokus pada perguruan tinggi negeri (PTN), sementara PTS cenderung dibiarkan

bersaing secara mandiri dalam sistem pasar (Hasibuan & Rakhmat, 2021). Hal ini memperparah ketimpangan kelembagaan antara PTN dan PTS, terutama dalam hal sumber daya dan akses peluang kerja sama (Maulana & Yusuf, 2024). Pola hambatan struktural tersebut menunjukkan bahwa krisis pendanaan alternatif PTS bukan semata soal manajemen keuangan, melainkan bagian dari masalah sistemik yang lebih luas. Diperlukan intervensi kebijakan dan reformasi kelembagaan agar PTS memiliki prasyarat minimal untuk menjalin kolaborasi strategis dengan mitra nasional maupun internasional (Widodo & Anggraeni, 2023).

### **Perbandingan dengan Praktik Internasional**

Di negara berkembang, universitas semakin bergantung pada kolaborasi eksternal strategis dengan lembaga lain, badan pemerintah, dan mitra sektor swasta untuk mendiversifikasi pendanaan dan meningkatkan keberlanjutan (Teferra & Altbach, 2019). Di Malaysia, misalnya, banyak universitas swasta yang mendapatkan sokongan dana dari industri melalui skema inkubasi bisnis dan kerja sama penelitian terapan. Pemerintah di beberapa negara menawarkan insentif pajak dan manfaat keuangan lainnya kepada perusahaan yang menjalin kemitraan dengan universitas, dengan tujuan untuk merangsang kolaborasi penelitian dan inovasi (Perkmann et al., 2016). Program-program yang melatih staf universitas dalam mengamankan hibah internasional dan mendirikan kantor khusus untuk keterlibatan donor telah meningkatkan kapasitas institusional untuk kolaborasi global (Tran & Vu, 2020). Dengan langkah ini, PTS dapat mengakses hibah dari lembaga seperti World Bank dan USAID untuk membiayai kurikulum, laboratorium, dan pelatihan SDM. Kerangka kerja dan kebijakan tingkat nasional memainkan peran penting dalam memungkinkan universitas untuk terlibat dalam jaringan dan kemitraan internasional secara strategis (de Wit et al., 2019). Afrika Selatan menerapkan strategi reformasi kelembagaan yang memberi insentif kepada perguruan tinggi yang mampu menjalin kemitraan jangka panjang dengan industri lokal. Pemerintah daerah mendorong universitas untuk terlibat dengan masyarakat sipil dan industri dalam kerangka kerja quadruple helix untuk menciptakan pengetahuan bersama dan mendorong inovasi regional (Arnkil, 2018). Kolaborasi universitas-industri-pemerintah dapat menciptakan ekosistem inovasi yang selaras dengan kebutuhan masyarakat nyata dan prioritas pembangunan lokal (Carayannis & Campbell, 2018).

Dalam konteks Indonesia, praktik internasional ini dapat menjadi pembanding dan sumber inspirasi. Sayangnya, sebagian besar PTS di Indonesia masih bergerak dalam konteks mikro dan terfragmentasi, sehingga sulit mencapai skala kolaborasi strategis seperti yang dilakukan negara lain (Wicaksono & Handayani, 2023). Belum adanya kebijakan afirmatif untuk PTS juga menjadi pembeda yang signifikan (Yuliani et al., 2024). Perbandingan ini menunjukkan bahwa keberhasilan perguruan tinggi membangun akses pendanaan alternatif sangat bergantung pada kombinasi antara kapasitas internal, sistem insentif eksternal, dan strategi kebijakan nasional. Kebijakan tingkat nasional yang mendorong kolaborasi dan memberikan dukungan kelembagaan membantu universitas yang berkinerja rendah untuk berintegrasi ke dalam ekosistem penelitian dan inovasi yang lebih luas (Altbach & Salmi, 2019).

Berdasarkan sintesis kritis terhadap literatur yang dianalisis, penelitian ini menawarkan kebaruan konseptual dengan memposisikan krisis pendanaan PTS bukan sebagai persoalan finansial semata, melainkan sebagai krisis struktural yang bersumber dari keterkaitan antara ketergantungan pembiayaan internal berbasis SPP, lemahnya jejaring industri, serta keterbatasan akses terhadap hibah internasional. Berbeda dari studi-studi sebelumnya yang cenderung membahas faktor-faktor tersebut secara terpisah, artikel ini menunjukkan adanya

pola akumulatif dan saling memperkuat antarahambatan, yang pada akhirnya berdampak pada penurunan ketahanan institusional PTS non-unggulan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kerangka analisis terpadu untuk memahami krisis pendanaan PTS dalam konteks sistem pendidikan tinggi Indonesia.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pengamatan literatur, krisis pendanaan yang dihadapi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Indonesia merupakan permasalahan struktural yang tidak hanya bersumber dari keterbatasan dana internal, namun juga dari minimnya akses terhadap sumber pendanaan alternatif. Lemahnya jejaring kemitraan dengan industri dan terbatasnya partisipasi PTS dalam hibah luar negeri memperluas ketergantungan pada pendanaan berbasis Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP), sehingga PTS khususnya skala kecil dan menengah—menjadi rentan terhadap pembatasan jumlah siswa, kondisi sosial ekonomi, dan persaingan antarlembaga. Kondisi ini berdampak pada menurunnya kemampuan penelitian, inovasi pembelajaran, serta stabilitas operasional, sekaligus memperlebar kesenjangan antarperguruan tinggi, terutama di wilayah non-perkotaan.

Temuan ini menegaskan bahwa krisis pendanaan PTS bersifat sistemik dan berkaitan erat dengan kapasitas kelembagaan serta kebijakan lingkungan yang belum sepenuhnya mendukung kolaborasi lintas sektor. Oleh karena itu diperlukan penguatan kapasitas kelembagaan PTS melalui perbaikan tata kelola, transparansi keuangan, dan profesionalisasi pengelolaan kerja sama eksternal. Di sisi lain, pemerintah berperan strategis dalam menciptakan kebijakan yang kondusif melalui insentif, regulasi adaptif, serta fasilitasi kemitraan industri dan akses hibah internasional. Implementasi strategi tersebut diharapkan mampu memperkuat ketahanan finansial PTS, mengurangi kesenjangan mutu, dan mendorong sistem pendidikan tinggi yang lebih inklusif dan berkelanjutan di Indonesia.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adawiyah, R., & Nuryakin, C. (2020). Keberlanjutan Keuangan Perguruan Tinggi Swasta Di Indonesia: Tantangan Dan Strategi Adaptasi. *Jurnal Pendidikan Tinggi Dan Kebijakan Publik*, 5(2), 145–158. <https://journal.kemenristek.go.id/index.php/jptkp>
- Altbach, P. G., & Salmi, J. (2016). *The Road To Academic Excellence: The Making Of World-Class Research Universities*. The World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/>
- Altbach, PG, & Salmi, J. (2019). Peran Pemerintah Dalam Mengembangkan Kapasitas Kolaboratif Lembaga Pendidikan Tinggi Non-Elit. *Jurnal Internasional Pengembangan Pendidikan*, 68 , 11–18. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2018.12.002>
- Arnkil, R., Järvensivu, A., Koski, P., & Piirainen, T. (2018). Exploring Quadruple Helix: Towards An Innovation System For Knowledge Creation And Societal Impact. *Technology Innovation Management Review*, 8 (11), 22–36. <https://doi.org/10.22215/timreview/1193>
- Arnkil, R., Järvensivu, A., Koski, P., & Piirainen, T. (2018). Exploring Quadruple Helix: Towards An Innovation System For Knowledge Creation And Societal Impact. *Technology Innovation Management Review*, 8 (11), 22–36. <https://doi.org/10.22215/timreview/1193>
- Azhari, A. (2023). Penguatan Kapasitas Kelembagaan Perguruan Tinggi Swasta Dalam Menghadapi Tantangan Pendanaan. *Jurnal Manajemen Pendidikan Tinggi*, 12(1), 1–14. <https://ejournal.upi.edu/index.php/jmpt>

- Azhari, M. I. (2023). *Model Penguatan Kelembagaan PTS Berbasis Kolaborasi Riset Dan Jejaring Eksternal*. *Jurnal Pendidikan Tinggi*, 9(1), 1–13. <https://ejournal.unp.ac.id/index.php/jpt>
- Azhari, M., & Maulidiyah, R. (2021). Tata Kelola Hibah Riset Internasional Di PTS: Studi Kasus Pada Lembaga Penelitian. *Jurnal Manajemen Pendidikan Tinggi*, 9(1), 55–66. <https://ejournal.unp.ac.id/index.php/jmpt>
- Carayannis, EG, & Campbell, DFJ (2018). Inovasi Dan Kewirausahaan Dalam Ekosistem Quadruple Helix: Menghubungkan Pengetahuan Dengan Dampak Sosial. *Technological Forecasting And Social Change*, 132, 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.003>
- Darma, I. K. (2020). Ketergantungan Pada Uang Kuliah Dan Masa Depan PTS Di Indonesia. *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 9(2), 120–130. <https://pddikti.kemdikbud.go.id/>
- De Wit, H., Hunter, F., & Egron-Polak, E. (2019). Internasionalisasi Pendidikan Tinggi: Pendekatan Kebijakan Dan Sistemik. *Jurnal Internasional Pengembangan Pendidikan*, 68, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2018.11.003>
- Geuna, A., & Rossi, F. (2018). Pendanaan Penelitian Universitas Dan Dampaknya Terhadap Hasil Penelitian: Tinjauan Bukti Internasional. *Kebijakan Penelitian*, 47 (1), 50–68. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.09.008>
- Hasibuan, F., & Rakhmat, M. (2021). Kebijakan Publik Dan Ketimpangan Perguruan Tinggi Di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 9(3), 112–127. <https://ejournal.unipma.ac.id/index.php/jkp>
- Hasibuan, R., & Siregar, M. (2019). Tata Kelola Perguruan Tinggi Swasta Dan Implikasinya Terhadap Keberlanjutan Institusi. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 26(2), 89–102. <https://journal.unnes.ac.id/sju/index.php/jap>
- Hassan, M., Omar, R., & Hasan, S. (2019). University Governance And External Funding In Southeast Asia: An Overview. *Asian Journal Of University Education*, 15(3), 1–12. <https://ajue.uitm.edu.my/>
- Hendra, M., & Yusran, A. (2021). Strategi Membangun Kemitraan Antara PTS Dan Industri: Tinjauan Empiris. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 13(1), 56–67. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jeb>
- Johnstone, DB, & Marcucci, PN (2018). Pembiayaan Pendidikan Tinggi Di Seluruh Dunia: Siapa Yang Membayar? Siapa Yang Seharusnya Membayar? *Jurnal Internasional Pengembangan Pendidikan*, 60, 3–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2018.01.002>
- Lestari, D., & Prasetyo, R. (2022). Ketimpangan Pendanaan Dan Dampaknya Pada Mutu Pendidikan Tinggi Swasta. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 14(1), 33–47. <https://ejournal.unp.ac.id/index.php/jap>
- Lestari, D., & Supriadi, E. (2023). Kapasitas Dosen PTS Dalam Jaringan Penelitian Global. *Jurnal Pendidikan Dan Kebijakan*, 10(2), 55–70. <https://journal.um.ac.id/index.php/jpk>
- Maulana, A., & Yusuf, H. (2024). Ketimpangan Kelembagaan PTN Dan PTS Di Indonesia. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 12(1), 34–50. <https://journal.unej.ac.id/index.php/jap>
- Mulyasa, E., & Yunus, A. (2019). Ketergantungan PTS Pada SPP: Studi Sastra. *Jurnal Pendidikan Tinggi Indonesia*, 7(2), 89–104.
- Nasution, R., & Hidayat, T. (2021). Reputasi Akademik Dan Kepercayaan Industri Terhadap Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Akuntabilitas Pendidikan*, 10(1), 15–28.
- Nugroho, A., Santoso, B., & Pratama, R. (2021). Kapasitas Riset Dan Daya Saing Perguruan Tinggi Swasta Nonunggulan. *Jurnal Pendidikan Tinggi*, 15(2), 133–147. <https://jpt.ub.ac.id/index.php/jpt>



- Nurhadi, & Praptono, A. (2022). Ketahanan Finansial PTS Terhadap Kemacetan Jumlah Siswa. *Jurnal Manajemen Pendidikan* , 8(1), 15–30. <https://ejournal.unisba.ac.id/index.php/jmp>
- OECD. (2019). *University-Industry Collaboration: Models And Practices*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/en/topics/education-and-skills.html>
- Organisasi Untuk Kerja Sama Ekonomi Dan Pembangunan (OECD). (2018). *Prospek Sains, Teknologi, Dan Inovasi OECD 2018: Beradaptasi Dengan Gangguan Teknologi Dan Sosial* . Penerbitan OECD. [https://doi.org/10.1787/sti\\_in\\_outlook-2018-en](https://doi.org/10.1787/sti_in_outlook-2018-en)
- Organisasi Untuk Kerja Sama Ekonomi Dan Pembangunan. (2019). *Pendidikan Sekilas 2019: Indikator OECD* . Penerbitan OECD. <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>
- Organisasi Untuk Kerja Sama Ekonomi Dan Pembangunan. (2020). *Pendidikan Sekilas 2020: Indikator OECD* . Penerbitan OECD. <https://doi.org/10.1787/69096873-en>
- Organisasi Untuk Kerja Sama Ekonomi Dan Pembangunan. (2021). *Pendidikan Sekilas 2021: Indikator OECD* . Penerbitan OECD. <https://doi.org/10.1787/b35a14e5-en>
- PDDIKTI. (2023). *Dashboard Kinerja Perguruan Tinggi*. <https://pddikti.kemdikbud.go.id/>
- PDDIKTI. (2023). *Statistik Pendidikan Tinggi Indonesia Tahun 2022/2023*. Jakarta: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi. <https://pddikti.kemdikbud.go.id/>
- Perkmann, M., & Salter, A. (2016). Bagaimana Universitas Mengelola Kemitraan Dengan Pemangku Kepentingan Eksternal: Implikasi Bagi Kepercayaan Dan Kinerja. *Kebijakan Penelitian*, 45 (9), 1879–1892. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.05.002>
- Perkmann, M., Salter, A., Tartari, V., Mckelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., Fini, R., Geuna, A., Grimaldi, R., Hughes, A., Krabel, S., Kitson, M., Llerena, P., Lissoni, F., & Sobrero, M. (2021). Keterlibatan Akademis: Tinjauan Literatur 2011–2019. *Kebijakan Penelitian*, 50 (1), 104255. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2021.104255>
- Perkmann, M., Tartari, V., Mckelvey, M., Autio, E., Broström, A., D'Este, P., ... & Sobrero, M. (2016). Academic Engagement And Commercialisation: A Review Of The Literature On University–Industry Relations. *Research Policy*, 45 (1), 1–33. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2015.09.007>
- Prasetyo, B., Hadi, S., & Rachman, T. (2023). Kapasitas PTS Menghadapi Tantangan Kolaboratif. *Jurnal Pendidikan Tinggi* , 13(1), 45–61. <https://journal.ugm.ac.id/jpt>
- Pusat Data Dan Informasi Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, Dan Teknologi. (2023). *Statistik Pendidikan Tinggi Indonesia 2023*. <https://pddikti.kemdikbud.go.id>
- Rachmawati, S., & Sofyan, M. (2022). Reformasi Kebijakan Kemitraan Pendidikan Tinggi Dan Industri Di Era Digital. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora*, 11(2), 89–101. <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jish>
- Rahardjo, M., & Winarsih, D. (2019). Pengelolaan Anggaran Di PTS Kecil: Studi Kuantitatif. *Jurnal Riset Keuangan Pendidikan*, 8(3), 78–92. <https://ejournal.unp.ac.id/index.php/jrpf>
- Rahardjo, S., & Fitriani, E. (2018). Orientasi Jangka Pendek PTS Dan Penekanannya Pada Pengembangan Kelembagaan. *Jurnal Pendidikan Dan Kebijakan* , 7(2), 88–102. <https://journal.um.ac.id/index.php/jpk>
- Santosa, A., & Prabowo, H. (2022). Struktur Manajemen Birokratis Di PTS. *Jurnal Administrasi Pendidikan Indonesia*, 11(1), 66–80. <https://ejournal.unp.ac.id/index.php/japi>
- Setiawan, T., & Arifin, H. (2018). Potensi Hibah Internasional Untuk Pengembangan Pendidikan Tinggi Di Indonesia. *Prosiding Konferensi Internasional Pendidikan Indonesia*, 1(1), 122–130.



- Shen, J., Tang, M., & D'Netto, B. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Kinerja Organisasi Di Pendidikan Tinggi: Perspektif Kontingensi. *Asia Pacific Journal Of Human Resources*, 57 (4), 480–503. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12177>
- Simandjuntak, R. (2017). Ketimpangan Dalam Pembiayaan Pendidikan Tinggi. *Jurnal Ekonomi Dan Kebijakan Pendidikan*, 10(1), 33–42. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jekp>
- Simanjuntak, R., & Ramadhani, A. (2021). Reformasi Tata Kelola Kelembagaan PTS. *Jurnal Kebijakan Pendidikan*, 10(3), 98–114. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jkp>
- Siregar, R. (2022). Strategi Meningkatkan Kapasitas Bahasa Akademik Untuk Hibah Internasional. *Jurnal Pengembangan Dosen*, 6(1), 17–25. <https://ejournal.unp.ac.id/index.php/jpd>
- Sulastri, A., & Aziz, A. (2019). Hambatan Dan Tantangan Internasionalisasi Perguruan Tinggi Swasta Di Indonesia. *Jurnal Ilmu Pendidikan Indonesia*, 7(2), 93–102. <https://journal.uny.ac.id/index.php/jipi>
- Sutanto, M., & Suryani, L. (2021). Investasi Kelembagaan Dan Jaringan Industri PTS. *Jurnal Pendidikan Tinggi*, 12(2), 75–90. <https://journal.ugm.ac.id/jpt>
- Sutrisno, A., & Mawardi, H. (2018). Dana Abadi Dan Inovasi Pendanaan PTS. *Jurnal Ekonomi Pendidikan*, 6(2), 101–115. <https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jep>
- Suyanto, S., Fadhil, A., & Ramli, A. (2020). Evaluasi Kerja Sama Strategis PTS Dan Dunia Usaha: Hambatan Dan Rekomendasi. *Jurnal Kajian Kebijakan Pendidikan*, 5(1), 42–60.
- Teferra, D., & Altbach, PG (2019). Pendidikan Tinggi Afrika: Peran Kemitraan Dan Jaringan Dalam Keberlanjutan Keuangan. *Jurnal Internasional Pengembangan Pendidikan*, 68, 35–42. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2019.03.001>
- Teferra, D., & Altbach, PG (2019). Pendidikan Tinggi Afrika: Peran Kemitraan Dan Jaringan Dalam Keberlanjutan Keuangan. *Jurnal Internasional Pengembangan Pendidikan*, 68, 35–42. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2019.03.001>
- Teichler, U. (2019). Staf Akademik Dan Internasionalisasi: Pengembangan Kompetensi Dan Kebijakan Institusional. *Jurnal Pendidikan Eropa*, 54 (3), 347–359. <https://doi.org/10.1111/ejed.12350>
- Tirto.Id. (2023). *Ratusan PTS Tutup: Kenapa Pendidikan Tinggi Gagal Merata?* <https://tirto.id/>
- Tran, LT, & Vu, TT (2020). Meningkatkan Kolaborasi Internasional Di Universitas-Universitas Vietnam: Strategi Institusional Dan Implikasi Kebijakan. *Asia Pacific Education Review*, 21 (4), 567–580. <https://doi.org/10.1007/s12564-020-09626-0>
- Wibowo, R., & Handayani, P. (2023). Lemahnya Kinerja Penelitian PTS Sebagai Hambatan Pendanaan. *Jurnal Riset Pendidikan Tinggi*, 8(2), 33–48. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/jrpt>
- Wicaksono, A., & Fridaus, M. (2020). Strategi PTS Dalam Meningkatkan Akses Terhadap Pendanaan Eksternal. *Jurnal Ekonomi Dan Manajemen Pendidikan*, 11(2), 76–90. <https://ejournal.unp.ac.id/index.php/jemp>
- Wicaksono, A., & Handayani, F. (2023). Fragmentasi PTS Indonesia Dan Tantangan Kolaborasi. *Jurnal Pendidikan Tinggi Indonesia*, 15(1), 50–65.
- Widodo, H., Sari, N., & Alam, F. (2023). Governance Kolaboratif Pendidikan Tinggi Dan Dunia Industri: Praktik Dan Tantangan. *Jurnal Tata Kelola Dan Akuntabilitas Pendidikan*, 7(1), 88–103. <http://jtgap.ums.ac.id/index.php/jtgap>
- Widodo, T., & Anggraeni, S. (2023). Reformasi Kelembagaan Dan Kolaborasi Strategis PTS. *Jurnal Pendidikan Tinggi*, 14(1), 22–40. <https://journal.ugm.ac.id/jpt>

- World Bank. (2020). *Higher Education And Private Sector Collaboration In Emerging Economies: Lessons For Institutional Development*. Washington DC: World Bank Publications. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/295131587708195181>
- World Bank. (2020). Higher Education Financing And Institutional Sustainability. World Bank Publications. <https://www.worldbank.org/en/topic/tertiaryeducation>
- World Bank. (2020). *International Higher Education Partnerships: A Global Review*. Washington DC: World Bank Publications. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/295131587708195181>
- World Bank. (2020). *Rethinking Tertiary Education Financing For Indonesia*. Washington, DC: World Bank Group. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/876081587062022739>
- Wulandari, S., Putri, R., & Sari, M. (2020). Kapasitas Kelembagaan Dan SDM PTS. *Jurnal Manajemen Pendidikan* , 7(3), 77–92. <https://ejournal.unp.ac.id/index.php/jmp>
- Yuliana, E., & Firmansyah, H. (2021). *Diversifikasi Pendanaan PTS Di Era Global: Peluang Dan Tantangan*. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, 11(4), 209–221.
- Yuliana, S., & Firmansyah, A. (2021). Diversifikasi Sumber Pendanaan Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Ekonomi Pendidikan*, 8(2), 119–132. <https://ejournal.perbanas.ac.id/index.php/jep>
- Yuliani, D., Haryanto, B., & Santoso, E. (2024). Kebijakan Afirmatif Untuk PTS Di Indonesia. *Jurnal Kebijakan Pendidikan* , 11(1), 15–32. <https://ejournal.undip.ac.id/index.php/jkp>