

MODEL DAN STRATEGI PENERAPAN TATA KELOLA, MANAJEMEN RISIKO, DAN KEPATUHAN UNTUK PENINGKATAN KINERJA PERGURUAN TINGGI NEGERI DI INDONESIA

AZHAR SYAHRIR



**DOKTOR MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@ Hak cipta milik IPB University

PERNYATAAN MENGENAI DISERTASI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA *

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Model dan Strategi Penerapan Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Kepatuhan untuk Peningkatan Kinerja Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir disertasi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2025

Azhar Syahrir
NIM K16190008

Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerjasama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerjasama yang terkait



RINGKASAN

AZHAR SYAHRIR. Model dan Strategi Penerapan Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Kepatuhan untuk Peningkatan Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Di Indonesia. Dibimbing oleh HERMANTO SIREGAR, HETI MULYATI dan LINDA KARLINA SARI.

Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Kepatuhan (GRC) pertama kali diperkenalkan oleh Rasmussen pada Februari 2002 (GRC *World Forum* 2022). Hosseiny et al. (2018) mendefinisikan GRC sebagai pendekatan terpadu dan menyeluruh dalam mengembangkan tata kelola, manajemen risiko dan menegakkan aturan di seluruh unit organisasi dan memastikan organisasi berada pada jalur yang benar sesuai toleransi risiko, kebijakan internal / eksternal organisasi, serta sumber daya yang dikelola. GRC dibangun dari tiga elemen yang terintegrasi yaitu Tata Kelola, Manajemen Risiko dan Kepatuhan. GRC digunakan sebagai variabel bebas untuk menganalisis pengaruhnya terhadap efektivitas pengawasan pada perusahaan di Indonesia (Baskoro 2020; Habsyi et al. 2021), kinerja Bank (Anatasy dan Novita 2019; Pertiwi dan Muslih 2023; Maulana dan Iradianty 2022), layanan pendidikan tinggi (Thanalerdsopit et al. 2014), dan kinerja Koperasi Syariah (Lubis 2020). Kajian akademis terkait pengembangan strategi penerapan GRC masih sangat kurang dan pengembangan kerangka kerja yang spesifik masih sangat diperlukan dalam mengimplementasikan GRC (Papazafeiropoulou dan Spanaki 2015).

Perguruan Tinggi Negeri (PTN) merupakan institusi pendidikan tinggi yang didirikan dan/atau diselenggarakan oleh Pemerintah. Bentuk tata kelola PTN terdiri dari (1) PTN sebagai Satuan Kerja (PTN-Satker); (2) PTN sebagai Badan Layanan Umum (PTN-PKBLU); dan (3) PTN sebagai Badan Hukum (PTN-BH). Masing-masing jenis PTN memiliki tingkat otonomi pengelolaan keuangan dan otonomi akademik yang berbeda. Kinerja PTN diukur berdasarkan Indikator Kinerja Utama (IKU) dan Indikator Kinerja Kegiatan (IKK) sebagaimana ditetapkan dalam Perjanjian Kinerja dan capaiannya disajikan dalam Laporan Kinerja PTN setiap tahun. Target kinerja sebagian besar PTN yang terangkum dalam Buku Statistik Pendidikan Tinggi Tahun 2021. Berdasarkan penjelasan atas capaian per IKU terlihat bahwa sebagian besar kinerja PTN masih belum menunjukkan target hasil yang diharapkan. Perbedaan Jenis PTN dan kondisi objektif yang ada pada PTN di Indonesia dalam menerapkan GRC juga belum terpetakan secara memadai.

Berdasarkan masalah di atas, penelitian ini menetapkan tujuan: 1) memetakan tingkat penerapan GRC berdasarkan klasifikasi jalur pendidikan dan jenis pengelolaan keuangan PTN di Indonesia; 2) menetapkan dan menganalisis model pengaruh penerapan GRC terhadap capaian kinerja PTN di Indonesia, baik per elemen GRC maupun secara simultan; 3) menguji perbedaan pengaruh penerapan GRC terhadap capaian kinerja berdasarkan jenis pengelolaan keuangan PTN di Indonesia; dan 4) merancang strategi penerapan GRC terhadap peningkatan kinerja PTN di Indonesia. Penelitian ini mengadopsi metode yang berbeda untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam rangka mencapai tujuan penelitian tersebut, dipilih metode *Structural Equation Model – Partial Least Square* (SEM-PLS) untuk mencapai tujuan 1 dan 2, sedangkan analisis Regresi digunakan untuk mencapai tujuan 3. Adapun untuk mencapai tujuan 4 dilakukan dengan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Hasil penelitian menunjukkan tingkat penerapan GRC pada PTN terdistribusi pada tingkat penerapan rendah, sedang, dan penuh, dengan sebaran terbesar pada tingkat penerapan penuh (62%). Adapun penerapan per elemen GRC secara berurutan diperoleh hasil bahwa sebaran terbesar PTN berada pada tingkat penerapan penuh yaitu sebesar 62%; 71%; dan 60%. Berdasarkan hasil analisis terhadap model GRC yang ada, diperoleh kesimpulan bahwa penerapan GRC memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja. Adapun pengujian hipotesis dilakukan terhadap setiap elemen GRC, diperoleh hasil bahwa dari tiga elemen GRC, hanya variabel Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik yang memiliki dampak positif signifikan terhadap kinerja PTN, sedangkan Manajemen Risiko dan Kepatuhan tidak terbukti memberikan pengaruh positif terhadap kinerja.

Perbedaan pengaruh penerapan GRC terhadap capaian kinerja berdasarkan jenis pengelolaan keuangan PTN terbukti signifikan. Berdasarkan hasil analisis, diperoleh kesimpulan bahwa pengaruh Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik dan Manajemen Risiko pada PTN-Satker lebih tinggi jika dibandingkan dengan PTN-PKBLU. PTN-Satker perlu menerapkan Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik dengan penguatan manajemen risiko agar dapat menjalankan semua kebijakan yang ditetapkan oleh Pemerintah, dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki secara ekonomis, efisien, dan efektif. Adapun PTN-PKBLU memiliki pengaruh kepatuhan terhadap capaian kinerja lebih tinggi dibandingkan dengan PTN-Satker. Kondisi tersebut dapat disebabkan karena regulasi yang terkait dengan pengelolaan kinerja PTN-PKBLU sangat banyak dan dinamis, sehingga risiko kepatuhannya juga tinggi. menuntut kepatuhan yang cukup tinggi untuk dapat memenuhi ekspektasi pemerintah dan masyarakat.

Berdasarkan hasil penelitian ini, menunjukkan bahwa *Hybrid – Integrated Approach* menjadi suatu pendekatan paling tepat dalam menerapkan GRC pada semua jenis PTN. Namun yang membedakan antara PTN-Satker dengan PTN-BH dan PTN-PKBLU adalah prioritas pendekatan kedua. PTN Satker lebih cenderung ke pendekatan *Bottom-up*, sedangkan PTN-BH dan PTN-PKBLU cenderung pada pendekatan *Top-down*. Adapun strategi penerapan GRC pada PTN diperoleh tingkat prioritas komponen penerapan GRC yang berbeda antara PTN-BH, PTN-PKBLU dan PTN-Satker. Nilai komponen prioritas tertinggi secara berurutan untuk pendekatan *Bottom-up* adalah Teknologi; Sumber Daya Manusia (SDM); Strategi; dan Proses. Adapun nilai komponen prioritas tertinggi secara berurutan pada pendekatan *Top-down* adalah Strategi; SDM; Teknologi; dan Proses. Selanjutnya urutan komponen prioritas tertinggi secara berurutan untuk pendekatan *Hybrid–Integrated Approach* adalah Strategi; Teknologi; SDM; dan Proses.

Adapun tingkat intervensi dilakukan berdasarkan tingkat penerapan GRC, tingkat otonomi dan kapabilitas pada PTN, sehingga perbedaan kebutuhan dan tingkat kesiapan PTN yang variatif dapat terakomodasi dengan tepat. Penelitian ini juga memiliki implikasi terhadap kebijakan tata kelola pendidikan tinggi yang terkait pada Ditjen Diktiristek, Ditjen Vokasi, Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi, dan PTN. Selain kebaruan, juga terdapat kelemahan dalam penelitian ini yaitu terkait dengan data, metode, dan sumber daya penelitian.

Kata kunci: GRC, Kinerja, Perguruan Tinggi Negeri.



SUMMARY

AZHAR SYAHRIR. Models and Strategies for Implementing Governance, Risk Management and Compliance to Improve the Performance of State Universities in Indonesia. Supervised by HERMANTO SIREGAR, HETI MULYATI dan LINDA KARLINA SARI.

Governance, Risk Management and Compliance (GRC) was first introduced by Rasmussen in February 2002 (GRC World Forum 2022). Hosseiny et al. (2018) define GRC as an integrated and comprehensive approach in developing governance, risk management and enforcing rules across organisational units and ensuring the organisation is on the right track according to risk tolerance, internal/external organisational policies, and managed resources. GRC is built from three integrated elements namely Governance, Risk Management and Compliance. GRC is used as an independent variable to analyse its effect on supervisory effectiveness in companies in Indonesia (Baskoro 2020; Habsyi *et al.* 2021), Bank performance (Anatasy and Novita 2019; Pertiwi and Muslih 2023; Maulana and Irdianty 2022), higher education services (Thanalerdsopit *et al.* 2014), and Sharia Cooperative performance (Lubis 2020). Academic studies related to the development of GRC implementation strategies are still lacking and the development of specific frameworks is still needed in implementing GRC (Papazafeiropoulou and Spanaki 2015).

State Universities (PTN) are higher education institutions established and/or organised by the Government. The form of governance of PTN consists of (1) PTN as Work Unit (PTN-Satker); (2) PTN as Public Service Agency (PTN-PKBLU); and (3) PTN as Legal Entity (PTN-BH). Each type of PTN has a different level of financial management autonomy and academic autonomy. PTN performance is measured based on Key Performance Indicators (IKU) and Activity Performance Indicators (IKK) as stipulated in the Performance Agreement and the achievements are presented in the PTN Performance Report every year. The performance targets of most PTN are summarised in the 2021 Higher Education Statistics Book. Based on the explanation of the achievements per KPI, it can be seen that most of the performance of PTNs still does not show the expected target results. The differences in the types of PTN and the objective conditions that exist at PTN in Indonesia in implementing GRC have also not been adequately mapped.

Based on the above problems, this study sets objectives: (1) mapping the level of GRC implementation based on the classification of educational pathways and types of financial management of PTN in Indonesia; (2) determining and analysing the model of the effect of GRC implementation on the performance of PTN in Indonesia, both per GRC element and simultaneously; (3) testing the differences in the effect of GRC implementation on performance based on the type of financial management of PTN in Indonesia; and (4) designing a strategy for implementing GRC to improve the performance of PTN in Indonesia. This study adopts different methods to achieve the predetermined objectives. In order to achieve the research objectives, the Structural Equation Model - Partial Least Square (SEM-PLS) method was chosen to achieve 1st and 2nd objectives, while Regression analysis was used to achieve 3rd objective 3. As for achieving 4th objective, the Analytical Hierarchy Process (AHP) method was used.

The results showed that the level of GRC implementation at PTN was distributed at the low, medium, and full implementation levels, with the largest distribution at the full implementation level (62%). As for the application of each GRC element in sequence, the results show that the largest distribution of PTN are at the full implementation level, namely 62%; 71%; and 60%. Based on the results of the analysis of the existing GRC model, it is concluded that the application of GRC has a significant positive effect on performance. Hypothesis testing is carried out on each GRC element, with the result that of the three GRC elements, only the Good University Governance variable has a significant positive impact on the performance of PTN, while Risk Management and Compliance are not proven to have a positive influence on performance.

The difference in the effect of GRC implementation on performance achievement based on the type of financial management of PTN is proven to be significant. Based on the results of the analysis, it is concluded that the effect of Good Higher Education Governance and Risk Management on PTN-Satker is higher when compared to PTN-PKBLU. PTN-Satker needs to implement Good Higher Education Governance by strengthening risk management in order to carry out all policies set by the Government, using the resources owned economically, efficiently, and effectively. The PTN-PKBLU has a higher effect of compliance on performance achievement than the PTN-Satker. This condition can be caused because the regulations related to the performance management of PTN-PKBLU are numerous and dynamic, thus demanding high compliance to meet the expectations of the government and society.

Based on the results of this study, it shows that the Hybrid-Integrated Approach is the most appropriate approach in an effort to implement GRC in all types of PTN. However, what distinguishes between PTN-Satker with PTN-BH and PTN-PKBLU is the priority of the second approach. PTN-Satker is more inclined to the Bottom-Up approach, while PTN-BH and PTN-PKBLU tend to the Top-Down approach. As for the GRC implementation strategy at PTN, the priority level of GRC implementation components is different between PTN-BH, PTN-PKBLU and PTN-Satker. The highest priority component values in order for the Bottom-up approach are Technology; Human Resources; Strategy; and Process. The sequentially highest priority component values for the Top-Down approach are Strategy; Human Resources; Technology; and Process. Furthermore, the order of the highest priority components in order for the Hybrid-Integrated Approach is Strategy; Technology; Human Resources; and Process.

The level of intervention is based on the level of GRC implementation in PTN, the level of autonomy, and capability of PTN, so that the different needs and readiness levels of PTN can be accommodated appropriately. This research also has implications for higher education governance policies related to the Directorate General of Higher Education, Research, and Technology, Directorate General of Vocational Education, Inspectorate General of the Ministry of Education, Culture, Research and Technology, and PTN. In addition to novelty, there are also weaknesses in this research, namely related to data, methods, and research resources.

Keywords: GRC, Performance, State University



@Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, Tahun 2025
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

MODEL DAN STRATEGI PENERAPAN TATA KELOLA, MANAJEMEN RISIKO, DAN KEPATUHAN UNTUK PENINGKATAN KINERJA PERGURUAN TINGGI NEGERI DI INDONESIA

AZHAR SYAHRIR

Disertasi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor pada
Program Studi Doktor Manajemen dan Bisnis

**DOKTOR MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tertutup :

1. Prof. Dr. Ir. Harianto, M.S.
2. Dr. Ir. Dradjad Hari Wibowo, M.Ec.

Anggota Promotor Luar Komisi pada Sidang Promosi Terbuka:

1. Prof. Dr. Ir. Harianto, M.S.
2. Dr. Ir. Dradjad Hari Wibowo, M.Ec.

Judul Disertasi : Model dan Strategi Penerapan Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Kepatuhan untuk Peningkatan Kinerja Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia.

Nama : Azhar Syahrir

NIM : K16190008

Disetujui oleh

Pembimbing 1:

Prof. Dr. Ir. Hermanto Siregar, M.Ec.



Digitally signed by:
Hermanto Siregar

Date: 14 Jan 2025 13:55:02 WIB
Verify at [dsign.ipb.ac.id](#)

Pembimbing 2:

Dr. rer.pol. Heti Mulyati, S.TP., M.T.



Digitally signed by:
Heti Mulyati

Date: 14 Jan 2025 14:23:05 WIB
Verify at [dsign.ipb.ac.id](#)

Pembimbing 3:

Dr. Linda Karlina Sari, S.Stat., M.Si.



Digitally signed by:


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.

NIP. 196009161986011001



Digitally signed by:


Dekan Sekolah Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.

NIP. 196812291992031016



Digitally signed by:
Noer Azam Achsani

Date: 15 Jan 2025 22:03:49 WIB
Verify at [dsign.ipb.ac.id](#)

Tanggal Ujian Tertutup: 30 September 2024

Tanggal Lulus

Tanggal Sidang Promosi Terbuka: 6 Januari 2025



PRAKATA

Puji dan syukur yang tiada berhingga penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia-Nya sehingga disertasi yang berjudul “Model dan Strategi Penerapan Tata Kelola, Manajemen Risiko, dan Kepatuhan untuk Peningkatan Kinerja Perguruan Tinggi Negeri Di Indonesia” ini dapat diselesaikan. Shalawat dan salam senantiasa penulis kirimkan kepada Al Mustafa Muhammad SAW beserta keluarga, sahabat dan umatnya yang setia hingga akhir zaman.

Terima kasih dan penghargaan penulis ucapkan kepada para pembimbing, Prof. Dr. Ir. Hermanto Siregar, M.Ec., Almarhum Bapak Dr. Ir. Idqan Fahmi, M.Ec., Ibu Dr. rer.pol. Heti Mulyati, S.TP., M.T., dan Ibu Dr. Linda Karlina Sari, S.Stat., M.Si., yang telah sabar membimbing dan banyak memberi saran dalam penyusunan disertasi penelitian ini. Selain itu, terima kasih penulis sampaikan juga kepada Bapak Dr. Ir. Dradjad Hari Wibowo, M.Ec, dan Bapak Prof. Dr. Ir. Harianto M.S., yang telah bersedia menjadi penguji luar komisi pada ujian tertutup dan sidang promosi. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bapak Dr. Zenal Asikin, SE, M.Si., selaku pemimpin sidang pada ujian tertutup dan Ibu Dr. Siti Jarhoh, B.Sc, M.Sc., selaku yang mewakili Ketua Program Studi Pascasarjana Manajemen Bisnis.

Salam takzim dan ungkapan terima kasih juga disampaikan kepada Allahyarham Ayahanda tercinta Syahrir Thayeb, S.Ag, dan Ibunda tercinta Syarifah Alwiah Almahdali atas doa yang luar biasa dan tak pernah henti diberikan kepada penulis mulai penulis terlahir ke dunia ini hingga saat ini. Salam cinta dan ungkapan terima kasih yang tulus untuk istri tercinta Dina Triana, S.T., dan anak-anakku yang hebat Dafinah Ghassani Azhar, Daffa Dzaki Azhar, Chayra Azalia Azhar, dan Zayyan Atharrazka Azhar, serta adikku tersayang Nurrahmah, S.Si., M.Si., dan Sulastriani, S.Si., M.Si serta seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan, doa, dan perhatiannya.

Penghargaan dan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya penulis sampaikan kepada Ibu Dr. Chatarina Muliana Girsang, S.H., S.E., M.H. selaku Inspektur Jenderal Kemendikbudristek, Bapak Prof. Ir. Nizam, M.Sc., DIC, Ph.D selaku Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi periode 2021-2024, Bapak Prof. Dr. rer.nat. Abdul Haris, M.Sc. selaku Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset, dan Teknologi periode 2024-sekarang; dan Ibu Dr. Ir. Kiki Yuliati, M.Sc selaku Direktur Jenderal Pendidikan Vokasi beserta seluruh Pimpinan Perguruan Tinggi Negeri di Indonesia, yang telah banyak membantu penulis selama proses pengumpulan data penelitian hingga penyelesaian studi. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada Bapak Masrul Latif, S.IP., M.Si selaku Inspektur III atas segala motivasi dan dukungan yang diberikan selama proses penyelesaian studi. Ucapan terima kasih juga kami sampaikan kepada para Narasumber yaitu Bapak Ahmad Gufron, S.E., M.Ak selaku Inspektur VII Kemenkeu; Bapak Dr. Beny Bandanadjaja, S.T., M.T. selaku Direktur Akademik dan Pendidikan Tinggi Vokasi; Ibu Prof. Dr. Ir. Sri Suning Kusumawardani, S.T., M.T. selaku Direktur Pembelajaran dan Kemahasiswaan Ditjen Diktiristek, serta Bapak Prof. Jerry Marmen, MS., M.Ec., M.Mgt., Ph.D atas masukan dan diskusinya yang sangat luar biasa. Ucapan terima kasih juga penulis sampaikan kepada Kepala Pusat Layanan Pembiayaan Pendidikan Kemendikbudristek, Bapak

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Dr. Abdul Kahar, M.Pd, atas dukungan dan bantuan yang diberikan dalam upaya penyelesaian studi di IPB.

Semoga disertasi ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi semua pemangku kepentingan dalam upaya membangun kemajuan dan peradaban Indonesia melalui pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta menguatkan kelembagaan pendidikan tinggi di masa yang datang. Sebagai penutup, izinkan penulis mengutip hadis dari Imam as Syafi'i bahwa "Barangsiapa yang menginginkan bahagia dunia maka hendaklah berilmu, barangsiapa yang menginginkan bahagia di akhirat, maka hendaklah dengan ilmu dan barang siapa yang menginginkan keduanya, maka hendaklah dengan ilmu".

Bogor, Januari 2025

Azhar Syahrir

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
DAFTAR ISTILAH	xix
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan	10
1.4 Manfaat	10
1.5 Kebaruan Penelitian	10
1.6 Ruang Lingkup	11
II TINJAUAN PUSTAKA	13
2.1 Landasan Teori	13
2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu	25
2.3 Kerangka Pemikiran	31
III METODE PENELITIAN	34
3.1 Desain Penelitian	34
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	35
3.3 Metode Pengumpulan Data	35
3.4 Metode Analisis Data	38
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	48
4.1 Tingkat Penerapan GRC pada PTN	48
4.2 Dampak Penerapan GRC pada PTN	54
4.3 Strategi penerapan <i>Good University Governance</i> , Manajemen Risiko, dan Kepatuhan	73
4.4 Implikasi Manajerial	86
V SIMPULAN DAN SARAN	90
5.1 Simpulan	90
5.2 Saran	90
5.3 Keterbatasan Penelitian	91
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN	102
RIWAYAT HIDUP	137



DAFTAR TABEL

1	Jumlah PTN berdasarkan jenis pengelolaan keuangannya	2
2	Tabel Jumlah sampel per strata berdasarkan jalur pendidikan	3
3	IKU/IKK PTN	4
4	Kinerja PTN tahun 2020	5
5	Hasil penilaian tingkat maturitas SPIP terintegrasi di Ditjen Diktiristek tahun 2021 (<i>baseline</i>)	6
6	Tantangan pemajuan pendidikan	7
7	Variabel dan dimensi indikator dari GRC	11
8	Kriteria pemeringkatan tingkat implementasi (Paulsell <i>et al.</i> 2002)	14
9	Perbedaan PTN berdasarkan jenis pengelolaan keuangan	21
10	Tiga pendekatan dalam upaya mengintegrasikan GRC	24
11	Literatur terdahulu terkait GRC	26
12	Jumlah indikator elemen GRC	36
13	Jumlah sampel berdasarkan jenis pengelolaan keuangan PTN	38
14	Kriteria narasumber	38
15	Metode analisis yang digunakan dalam penelitian	39
16	Penjelasan notasi yang digunakan dalam pembahasan hasil penelitian	41
17	Matrik perbandingan berpasangan pendekatan penerapan GRC	45
18	Matrik perbandingan berpasangan komponen GRC	46
19	Skala penilaian perbandingan berpasangan	46
20	Nilai konsistensi secara acak (Golden and Wang 1990)	47
21	Jumlah responden berdasarkan jenis pengelolaan keuangan	48
22	Profil partisipan	48
23	Tingkat penerapan tata kelola PT yang baik pada PTN	49
24	Tingkat penerapan elemen manajemen risiko pada PTN	50
25	Tingkat penerapan elemen kepatuhan pada PTN	52
26	Tingkat penerapan GRC berdasarkan jenis pengelolaan keuangan PTN	53
27	Nilai VIF untuk indikator variabel GD	56
28	Nilai VIF untuk indikator variabel RD	57
29	Nilai VIF untuk indikator variabel CD	58
30	Nilai VIF untuk indikator elemen IKU	58
31	Simulasi untuk contoh pembentukan variabel baru dimensi GD.1	59
32	Hasil regresi dengan metode <i>Backward Elimination</i> variabel GD	60
33	Hasil regresi dengan metode <i>Backward Elimination</i> variabel RD	60
34	Hasil regresi dengan metode <i>backward elimination</i> variabel CD	60
35	Nilai <i>outer loading</i> untuk indikator variabel GD	61
36	Nilai <i>outer loading</i> untuk indikator variabel RD	61
37	Nilai <i>outer loading</i> untuk indikator variabel CD	61
38	Nilai <i>outer loading</i> untuk indikator capaian kinerja	62
39	Hasil pengujian reliabilitas dan validitas	62
40	Hasil pengujian validitas diskriminan <i>Fornell-Lacker</i>	63
41	Koefisien determinasi (R^2) dan <i>predictive relevance</i> (Q^2)	63
42	<i>Effect size</i> (f^2)	64
43	Hasil uji F	67
44	Hasil pengujian pengaruh penerapan GRC terhadap capaian kinerja PTN	68

DAFTAR TABEL (LANJUTAN)

45 Hasil uji beda pengaruh penerapan GRC terhadap capaian kinerja berdasarkan jenis PTN	72
46 Matriks perbandingan kriteria pada PTN-BH	74
47 Matriks perbandingan kriteria pada PTN- PKBLU	74
48 Matriks perbandingan kriteria pada PTN- Satker	75
49 Perbandingan sub kriteria berdasarkan kriteria <i>Bottom Up</i>	79
50 Perbandingan sub kriteria berdasarkan kriteria <i>top down</i>	79
51 Perbandingan sub kriteria berdasarkan kriteria <i>hybrid – integrated approach</i>	79

DAFTAR GAMBAR

1 Visualisasi kepadatan literatur GRC	1
2 Manajemen kinerja berorientasi hasil	3
3 Landasan teori penelitian	13
4 Prinsip, kerangka kerja, dan proses manajemen risiko (ISO 31000:2018)	17
5 Pengawasan yang efektif	18
6 Ruang lingkup komponen GRC (Hosseini <i>et al.</i> 2018)	19
7 Kerangka acuan untuk penerapan GRC	19
8 Peran dan tanggungjawab GRC (Hosseini 2018)	20
9 Ilustrasi pendekatan <i>top down</i> dan <i>bottom up</i> (Hosseini 2018)	24
10 Hasil analisa terhadap literatur GRC Tahun 2014-2023	25
11 Kerangka pemikiran penelitian	32
12 Prosedur penelitian	35
13 Model penelitian penerapan GRC	41
14 Pohon hirarki implementasi GRC pada PTN	45
15 Representasi grafis hasil pemeriksaan <i>outlier</i> pada variabel bebas	55
16 Representasi grafis hasil pemeriksaan <i>outlier</i> pada variabel tak bebas	55
17 Hasil analisis model SEM	68
18 Nilai prioritas level kriteria pada PTN-BH	75
19 Nilai prioritas level kriteria pada karakteristik PTN- PKBLU	76
20 Nilai prioritas level kriteria pada karakteristik PTN- Satker	78
21 Bobot faktor prioritas pada pendekatan <i>bottom up</i>	80
22 Bobot faktor prioritas pada pendekatan <i>top down</i>	80
23 Bobot faktor prioritas pada <i>hybrid – integrated approach</i>	81
24 Prioritas kriteria dan sub kriteria untuk PTN-BH	81
25 Prioritas kriteria dan sub kriteria untuk PTN-PKBLU	82
26 Prioritas kriteria dan sub kriteria untuk PTN-Satker	84
27 Model strategi implementasi GRC pada PTN	85

DAFTAR LAMPIRAN

1	Definisi operasional, indikator, dan skala pengukuran variabel bebas	103
2	Definisi operasional, indikator, dan skala pengukuran variabel tak bebas	109
3	Kuesioner peneiltian	113
4	Daftar institusi pendidikan dan jumlah partisipan	134

Hak cipta milik IPB University

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

DAFTAR ISTILAH

APBN	:Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara
APBD	:Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah
BIMA	:Basis Informasi Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
BPK	: Badan Pemeriksa Keuangan
COSO	: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
Ditjen Diktiristek	: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Riset dan Teknologi
Ditjen Diksi	: Direktorat Jenderal Pendidikan Vokasi
ERM	: Enterprise Risk Management
FAHP	: <i>Fuzzy Analytic Hierarchy Process</i>
GARUDA	: Garba Rujukan Digital
GRC	: <i>Good University Governance, Risk Management, and Compliance</i>
GUG	: <i>Good University Governance</i>
IKU	: Indikator Kinerja Utama
IMR	: Indeks Manajemen Risiko
IEPK	: Indeks efektifitas Pengendalian Korupsi
ISO	: International Organization for Standardization
KEDAI REKA	: Kerja Sama Dunia Usaha dan Kreasi Reka
Kemendikburistek	: Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi
Kemendikbud	: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan
Kemenkeu	: Kementerian Keuangan
LAKIN	: Lapporan Kinerja
LK	: Laporan Keuangan
LLDIKTI	: Lembaga Layanan Pendidikan Tinggi
LRA	: Laporan Realisasi Anggaran
LHP	: Laporan Hasil Pemeriksaan
PDDIKTI	: Pangkalan Data Pendidikan Tinggi
PT	: Perguruan Tinggi
PTN	: Perguruan Tinggi Negeri
PTN-BH	: Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum
PTN-PKBLU	: Perguruan Tinggi Negeri Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum
PTN-Satker	: Perguruan Tinggi Negeri Satuan Kerja
Permendikbudristek	: Peraturan Menteri Pendidikan, Kebudayaan, Riset dan Teknologi
SAKIP	: Sistem Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah
Satker	: Satuan Kerja
SDM	: Sumber Daya Manusia
SINTA	: <i>Science and Technology Index</i>
SIVIL	: Sistem Verifikasi Ijazah secara Elektronik
SIMBELMAWA	: Sistem Informasi Pembelajaran dan Kemahasiswaan
SISTER	: Sistem Informasi Sumber Daya Terpadu
SELANCAR PAK	: Sistem Penilaian Angka Kredit Dosen
SPIP	: Sistem Pengendalian Intern Pemerintah

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



SPI
TKPT
UUD

@Hak cipta milik IPB University

DAFTAR ISTILAH (LANJUTAN)

: Sistem Pengendalian Intern
: Tata Kelola Perguruan Tinggi
: Undang-Undang Dasar

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.