

# VISI MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI DALAM PERSPEKTIF PEMBANGUNAN PENDIDIKAN NASIONAL

---

Oleh: Aceng Muhtaram Mirfani

## BAGIAN 1: PENDAHULUAN

Istilah manajemen sering digunakan untuk berbagai maksud (Henry L. Sisk, 1973:5). Berdasar sejumlah kajian literatur dapat dikemukakan penggunaan istilah manajemen bisa mengacu pada (1) ranah struktur (*top management, middle management, dan lower management*), (2) ranah proses (*planning, executing, and controlling*), dan (3) ranah garapan (*man, material, money, machine, method*). Ketiga konteks tersebut tercakup pula dalam pemaknaan manajemen pendidikan tinggi.

Visi merupakan atribut kunci kepemimpinan institusional. Tilaar (1997), dengan mengacu pada pengalaman yang dikembangkan oleh *American Productivity & Quality Center*, mengemukakan bahwa visi terdiri dari beberapa komponen yang akan menentukan pengembangan, perubahan, dan keberhasilan. Komponen-komponen yang dimaksud meliputi misi, rancangan kerja, sumber daya, keterampilan profesional, dan motivasi dan insentif. Fakry Gaffar (1993) lebih menyederhanakannya bahwa visi mengandung tiga unsur, yaitu nilai, tujuan dan, misi.

Merujuk pada pemikiran-pemikiran di atas maka dalam mengkaji visi manajemen pendidikan tinggi (PT) perlu untuk mengungkap unsur nilai, tujuan dan misi pada tatanan struktural, prosedural, dan substansial dari dinamika pendidikan tinggi. Salah satu yang penting dan dapat dipandang amat strategis untuk mengkaji visi manajemen PT adalah dengan pendekatan yang terfokus pada konteks peranan pendidikan tinggi itu sendiri dalam proses pembangunan nasional Indonesia.

Dalam konteks tersebut, visi manajemen PT dapat ditujukan di samping pada misi intrinsiknya yakni mempertahankan atau memelihara stabilitas internal - secara

konseptual manajemen berorientasi stabilisasi (Oteng Sutisna, 1986; Lawrence Miller, 1984; Monahan & Hengst, 1982), juga dalam hal ini lebih ditekankan pada misi instrumentalnya yaitu menyediakan kemungkinan terobosan-terobosan dalam mengatasi problema yang dihadapi sistem pendidikan nasional.

Menyongsong tahun 2020, secara umum ada empat tantangan mendasar yang dihadapi dunia pendidikan Indonesia (Wardiman, 1996). Keempat tantangan tersebut, yaitu: (1) perlu peningkatan nilai tambah, (2) perubahan struktur masyarakat, (3) persaingan global yang semakin ketat, dan (4) penjajahan dalam penguasaan iptek. Sejalan dengan itu empat strategi dasar pendidikan nasional telah ditetapkan, yaitu pemerataan kesempatan, relevansi pendidikan, kualitas pendidikan, dan efisiensi pendidikan. Pada keempat strategi dasar tersebut manajemen menduduki posisi yang amat vital dan strategis. Apalagi dalam kondisi bangsa tengah menghadapi berbagai krisis.

Karena itu nilai-nilai esensial dan tujuan utama manajemen, dalam hal ini manajemen PT, patut mendapat perhatian. Dengan misi instrumentalisnya yang utama diletakkan pada penemuan terobosan mengatasi problema PT, maka kajian selanjutnya adalah berupaya mengangkat nilai-nilai dan tujuan (objective) yang sepatutnya ada pada ketiga ranah manajemen, struktur, proses, dan bidang garapan.

## **BAGIAN 2: KAJIAN STRUKTUR PENDIDIKAN TINGGI**

Manajemen dalam konteks struktur mencakup tiga tingkatan kelompok pimpinan, yaitu pimpinan tingkat puncak (*top management*), pimpinan tingkat menengah (*middle management*), dan pimpinan tingkat bawahan (*lower* atau *first line management*). Pada kebanyakan literatur (P. Atmosudirdjo, 1982) dijelaskan bahwa keputusan-keputusan yang bersifat strategik dan policy umum diambil oleh pimpinan tingkat puncak. Pimpinan tingkat menengah melaksanakan keputusan atau kebijakan atasan dengan mengambil putusan yang bersifat struktural atau organisasional bila mengenai tugas pokok atau misi dan mengambil keputusan fungsional bila mengenai masalah-masalah teknis. Sedangkan pimpinan tingkat bawahan mengambil putusan operasional penyelenggaraan langsung.

Mengacu pada PP Nomor 5 tahun 1980 tentang Pola Organisasi Universitas/Institut dan PP Nomor 30 tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi berikut revisinya (PP Nomor 57 tahun 1998) dapat dikemukakan bahwa struktur pendidikan tinggi meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

Unsur pimpinan: adalah Rektor dibantu oleh tiga Pembantu Rektor

Unsur pembantu pimpinan: BAAK dan BAU

Unsur Pelaksana: Fakultas, Jurusan, Lembaga Penelitian,  
Lembaga Pengabdian pada Masyarakat

Unsur Penunjang: Unit Pelaksana Teknis, Instalasi

Unsur Pelengkap: Senat Institut, Senat Fakultas, Dewan Penyantun,  
Badan Koordinasi Kemahasiswaan

Memperhatikan struktur manajemen perguruan tinggi (Universitas/Institut) dan PP tersebut, kecenderungan yang terjadi adalah sebagai berikut:

1. Pola sentralisasi dalam manajemen lembaga dipegang oleh unsur pimpinan (Rektorat)
2. Fakultas dan Jurusan sebagai unsur pelaksana lembaga memegang peran yang sangat menentukan atas kualitas lulusan, karena pola sentralisasi tersebut seringkali dihadapkan pada hal-hal yang sifatnya teknis yang dapat mengganggu peran dan fungsi Fakultas/Jurusan.
3. Senat Institut/Fakultas sebagai badan normatif memiliki tugas yang memberikan warna terhadap kebijakan lembaga dan kontrol terhadap pimpinan padahal ketuanya adalah Rektor dan Dekan. Kondisi ini dapat mempengaruhi kinerja Senat.

Dalam upaya mengemban misi dan tujuan pendidikan nasional dan lembaga masing-masing PT, pola sentralisasi manajemen tampaknya perlu ditata yang lebih memberikan fungsi fakultas dan jurusan, sesuai dengan kapasitas masing-masing (pola desentralisasi). Untun itu pemberdayaan fungsi Senat Institut dan Fakultas perlu dipulihkan dalam arti lebih menjembatani kesenjangan antara aspirasi dari level bawah (*first line management*) dengan kebijakan-kebijakan manajemen pada level yang lebih tinggi.

Bila struktur manajemen PT yang selama ini sarat dengan nilai-nilai yang lebih didasarkan pada konsep birokrasi organisasi dengan ciri utamanya *management by*

*direction, management by objectives, dan value creation management*, maka kini tiba saatnya untuk lebih menekankan pada nilai-nilai yang didasarkan pada konsep birokrasi organisasi dengan ciri utama *participative management* (Sherry Keith & Robert H. Girling, 1991), *dynamic teaming*, dan *managemen by knowledge networking* (Charles M. Savage, 1994).

Di antara negara yang telah membuktikan sukses penerapan nilai-nilai manajemen tersebut, khususnya di lingkungan dunia bisnis, adalah Jepang (Ryushi Iwata, 1982). Dengan budaya organisasi QCC (*Quality Control Circle*) yang kemudian berkembang ke TQC (*Total Cuality Control*) dan TQM (*Total Cuality Management*), dunia bisnis Jepang telah mencapai tingkat produktivitas yang mengagumkan. Tiga nilai dasar yang termuat di dalamnya adalah *trust, flexibility, dan familiarity* (Ouchi, 1985) kiranya patut dikembangkan dalam menata struktur manajemen PT kita.

Dalam hal ini Depdikbud sendiri telah secara khusus melakukan berbagai pengkajian implemantasi konsep TQM Pendidikan Tinggi di Indonesia (Depdikbud, 1994). Satu diantaranya melalui Proyek HEDS (Higher Education Development Support). Namun dampaknya pada kebanyakan hal masih jauh dari memuaskan.

### **BAGIAN 3: KAJIAN PROSES MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI**

#### **A. Dimensi Perencanaan di Pendidikan Tinggi**

##### 1. Perencanaan Strategis untuk meningkatkan Mutu Pendidikan Tinggi

Sistem perencanaan pendidikan umumnya, pendidikan tinggi khususnya, telah diperkenalkan dan diketahui selama periode Pembangunan Jangka Panjang I (PJPI). Jadi sesungguhnya pembangunan pendidikan tinggi di Indonesia, baik negeri maupun swasta, telah dilaksanakan sesuai dengan rencana yang disusun secara nasional, dengan memberikan akomodasi bagi kekhususan-kekhususan daerah. Dalam PP 33 Tahun 1990 telah ditetapkan bahwa salah satu syarat untuk pendirian perguruan tinggi ialah adanya Rencana Induk Pengembangan (RIP).

Namun demikian, pikiran-pikiran tertentu yang ditawarkan oleh PMT (Pengelolaan Mutu Total) agaknya perlu dipertimbangkan dalam perencanaan pendidikan tinggi di Indonesia, terutama dalam menghadapi berbagai persaingan dalam era industrialisasi dan globalisasi mendatang, yang diperkirakan akan ulai terjadi dalam PJP II. Salah satu

pikiran pokok dan mendasar yang perlu sekali dipertimbangkan ialah pemahaman tentang mutu pendidikan. PMT menawarkan pengertian bahwa pendidikan adalah jasa yang ditawarkan dan diberikan kepada para pelanggan untuk memenuhi kebutuhan mereka. Dengan demikian mutu jasa pendidikan dianggap baik jika dapat memenuhi atau melebihi kebutuhan para pelanggan. Pertimbangan tentang kebutuhan para pelanggan inilah agaknya yang kurang diperhatikan dalam perencanaan pendidikan kita umumnya. Perencanaan strategis untuk mutu sebagaimana yang ditawarkan oleh PMT sangat memperhatikan kebutuhan para pelanggan dimaksud baik masa kini maupun masa depan, dan inilah dasar menentukan prioritas dan langkah-langkah pemeliharaan serta peningkatan mutu perguruan tinggi. Pikiran pokok serta mendasar inilah yang perlu diterapkan dalam perencanaan strategis untuk mutu pendidikan tinggi kita.

## 2. Unit Perencanaan

Agar perencanaan perguruan tinggi lebih mantap, perlu ada unit khusus dalam organisasi yang bertugas untuk itu. Dalam PP 30 Tahun 1990, Pasal 54, unit dimaksud ini telah diatur. Pada ayat (3), unit ini disebut Biro Administrasi Perencanaan dan Sistem Informasi. Mungkin belum semua, atau tidak semua, perguruan tinggi dapat memakai nama unit yang besar ini. Apa pun nama unit yang sesuai bagi masing-masing perguruan tinggi, yang terpenting ialah bahwa fungsi utama unit itu haruslah memikirkan dan melaksanakan perencanaan perguruan tinggi bersangkutan baik yang berjangka panjang dan menengah, maupun yang berjangka pendek, serta mempersiapkan alat-alat evaluasi dan pemantauan, dan melaksanakan evaluasi dan pemantauan dimaksud.

Pimpinan unit perencanaan perguruan tinggi haruslah orang yang profesional, yaitu orang yang terdidik dan terlatih secara khusus untuk tugas itu. Setiap perguruan tinggi hendaklah mempersiapkan kader-kader pimpinan unit perencanaan dimaksud secara terencana dan berkesinambungan.

## 3. Pedoman Dasar

Dalam melaksanakan perencanaan strategis untuk mutu perguruan tinggi, sejumlah pedoman dasar perlu dipahami dan dipedomani oleh para perencana. Pedoman-pedoman dasar dimaksud antara lain adalah sebagai berikut.

### a. Pedoman dasar Ideologis :

Pancasila.

b. Pedoman Dasar Konstitusional :

- (1) UUD 1945.
- (2) UU No. 2 Tahun 1989 tentang Sistem
- (3) Undang-Undang lainnya yang relevan
- (4) PP 30 Tahun 1990
- (5) Peraturan-Peraturan dan Ketentuan-Ketentuan Pemerintah lainnya
- (6) Statuta Perguruan Tinggi
- (7) Anggaran Dasar dan Rumah Tangga Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi (bagi PTS)
- (8) Peraturan-Peraturan dan Ketentuan-Ketentuan lainnya yang khusus dibuat dan berlaku dalam Perguruan Tinggi bersangkutan.

c. Pedoman Dasar Operasioanal.

- (1) GBHN
- (2) Kebijakan Dasar Pengembangan Pendidikan Tinggi (KDPPT)
- (3) Pembinaan Lima Tahun Perguruan Tinggi Swasta (BILITA PTS)
- (4) Kebijakan-Kebijakan pemerintah lainnya tentang pengembangan pendidikan tinggi
- (5) Garis-Garis Besar Kebijakan Pembinaan dan Pengembangan (BKPP) yang disusun oleh perguruan tinggi sendiri berdasarkan ketentuan-ketentuan pemerintah, atau oleh perguruan tinggi bersama Badan Penyelenggara (bagi PTS), jika ada.

d. Pedoman Dasar Khusus.

- (1) Visi dan misi yang digariskan secara khusus oleh perguruan tinggi sendiri dengan berpedoman pada ketentuan-ketentuan pemerintah, atau oleh perguruan tinggi bersama Badan Penyelenggara (bagi PTS).
- (2) Ketentuan-ketentuan lain yang ditetapkan secara khusus oleh perguruan tinggi sendiri, atau oleh perguruan tinggi bersama Badan Penyelenggara (bagi PTS).

4. Pikiran-Pikiran Pokok dan Langkah-Langkah

Sebagaimana telah dikemukakan pada Bab II, PMT mendefinisikan perencanaan strategis untuk mutu sebagai perencanaan berjangka panjang berdasarkan visi, misi, dan prinsip perguruan tinggi dengan berorientasi pada kebutuhan para pelanggan baik

masa kini maupun masa depan. Sesuai dengan pemahaman ini, maka pikiran-pikiran pokok dan langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam perencanaan strategis untuk mutu adalah yang berikut :

a. Pikiran dan Langkah Dasar

- (1) Menentukan dan merumuskan visi.
- (2) Menentukan dan merumuskan misi berdasarkan visi
- (3) Menentukan dan merumuskan prinsip-prinsip berdasarkan visi dan misi.
- (3) Menentukan dan merumuskan tujuan berdasarkan visi, misi, dan prinsip.

b. Pikiran dan Langkah Operasional.

- (1) Mengadakan studi tentang para pelanggan untuk mengetahui secara obyektif kebutuhan mereka baik masa kini maupun masa depan.
- (2) Mengadakan studi tentang keberadaan perguruan tinggi untuk mengetahui secara obyektif kekuatan, kelemahan, kesempatan, kendala, ancaman, dan faktor-faktor penting lainnya yang terdapat pada atau berkaitan dengan perguruan tinggi bersangkutan dalam usaha mencapai keberhasilan peningkatan mutu.
- (3) Menyusun rencana perguruan tinggi berdasarkan visi, misi, prinsip, tujuan, dan hasil-hasil studi yang tersebut pada b (1)-(2). Rencana dimaksud ini antara lain berisi kebijakan dan rencana mutu yang sesuai dengan atau melebihi kebutuhan para pelanggan, serta kebijakan tentang proses belajar mengajar, dan pembinaan serta pengembangan sarana dan prasarana. Kurikulum adalah bagian inti dari rencana dimaksud ini. (Pada Lampiran I dapat dibaca model-model standar mutu sebagai informasi tambahan untuk perencanaan). Dalam hubungan model standar mutu ini, untuk perguruan tinggi, dan pendidikan formal umumnya, model analisis kompetensi (competency based analysis model) agaknya dapat dipergunakan untuk proses belajar mengajar. Standar mutu yang harus dicapai pada setiap mata kuliah dapat ditentukan berdasarkan kompetensi yang harus dimiliki oleh mahasiswa setelah mengikuti perkuliahan bersangkutan, baik pada jenjang sarjana maupun pasca sarjana. Kiranya dapat dipikirkan cara menerapkan salah satu model standar mutu yang tersebut pada lampiran 1 itu untuk menyusun standar mutu perguruan tinggi, dengan mempergunakan analisis kompetensi tersebut di atas. Dalam kaitan ini, perlu direncanakan model penyusunan silabus dan satuan acara perkuliahan (SAP), di samping kurikulum.

## **B. Dimensi Pelaksanaan di Pendidikan Tinggi**

Jurusan-Jurusan (termasuk Program) adalah merupakan unsur pelaksana yang paling depan di PT. Maka dari itu keseluruhan komponen PT hendaknya diarahkan kepada keberdayaan (*empowerment*) jurusan agar dapat berkiprah dengan optimal. Untuk itu nilai-nilai manajemen PT harus tumbuh subur dengan memberikan keleluasaan pada jurusan-jurusan agar dapat membuktikan eksistensinya dalam berkontribusi secara lebih nyata terhadap pembangunan bangsa.

Sejalan dengan visi pendidikan menghadapi tantangan tahun 2020, yang bertumpu pada “Reformasi yang Berkelanjutan” dan “Wawasan Keunggulan” (Wardiman, 1996), maka berbagai hambatan manajemen yang menyulitkan Jurusan-Jurusan di PT untuk lebih eksis menjalankan misi tri dharma PT, yang berorientasi pada aspirasi masyarakat, hendaknya dikikis habis. Satu di antara kendala yang umum dihadapi Jurusan-Jurusan adalah terjadinya “*inertia*” institusi dalam merespon tuntutan yang berkembang. Maka dari itu adalah wajar jika satu dari problema nasional pendidikan masih senantiasa pada isu relevansi.

Kendala kelembaman (*inertia*) sistem pendidikan telah diidentifikasi Philip Coombs (Sutisna, 1977) sejak dirasakan terjadinya krisis pendidikan di dunia pada era 60-an. Jika PT di Indonesia masih bergelut dengan kendala tersebut maka sulit kiranya untuk bisa mengatasi tantangan pendidikan mendatang, khususnya tantangan penajahan dalam penguasaan Iptek (Wardiman, 1996). Karena itu manajemen yang menempati posisi yang sentral dan amat strategis semakin penting untuk dibenahi.

Dalam hal ini nilai-nilai manajemen yang lebih memungkinkan untuk akselerasi Jurusan-Jurusan berkiprah dalam pembangunan nasional patut dikedepankan. Achmad Sanusi (1994) mengusulkan untuk perilaku keorganisasian yang berbobot nilai-nilai kategorikal dan instrumental. Menurutnya ada kecenderungan bahwa perilaku keorganisasian itu sudah tertinggal dan tidak seimbang dengan tuntutan atau tantangan yang dihadapi LPTK. Karena itu hendaknya pengembangan perilaku organisasi ditinjau antara lain dengan konsep ekpektasi timbal-balik mengenai nilai-nilai kategorikal dan instrumental yang telah ditetapkan dengan sah sebagai prioritas.



Betapapun rapih dan sistemiknya rencana-rencana telah dibuat pada akhirnya akan tergantung pada para pelaksananya. Karena itu yang tugas penting pimpinan pengelola PT ialah mengelola para penghuninya yang ada di unit-unit pelaksana. Di Jurusan, sebagai unit pelaksana terdepan, penting untuk diperhatikan adalah dosen-dosen dalam menjalankan tugasnya. Dosen adalah individu dan pribadi, yang punya konsep-dirinya sendiri, martabat dan sistem hidupnya sendiri, aspirasi dan sistem nilai serta kepercayaan sendiri yang dibawa sejak lahir. Karena itu persoalannya bagaimana menciptakan iklim PT dengan sistem manajemen yang mewujudkan perilaku organisasi yang selaras antara unsur-unsur dari dimensi nomotetik dengan unsur-unsur dimensi ideografis yang padu dengan tuntutan pembangunan nasional.

### **C. Dimensi Pengendalian di Pendidikan Tinggi**

Untuk mengendalikan atau mengontrol pelaksanaan aktivitas Perguruan Tinggi secara keseluruhan berpegang kepada landasan hukum yang secara formal tertuang dalam Statuta. Dari Statuta dijabarkan ke dalam RIP (Rencana Induk Pengembangan) untuk 5 sampai 10 tahun.

Komponen yang dikendalikan secara formal meliputi seluruh aktivitas perguruan tinggi sesuai bentuknya, Universitas, Institut, Sekolah Tinggi, Akademi, atau Politeknik.

#### **1. Komponen yang dikontrol, sekaligus sebagai pengontrol, meliputi:**

- a. Pimpinan (Rektor, PR I, PR II, PR III, Kepala Biro, Ketua Lembaga, Dekan, Pembantu Dekan I, II, III, Ketua/Sekretaris Jurusan).
- b. Administrasi (Umum, Akademik dan Kemahasiswaan, Administrasi Perencanaan dan Sistem Administrasi)
- c. Sarana prasarana (peraturan, kelas, laboratorium, studio)
- d. Pegawai (TU, Teknisi, Laboran, Pesuruh)
- e. Dosen (tetap dan tidak tetap) melaksanakan Tri Darma, pengajaran, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat.
- f. Mahasiswa yang mendapatkan pelayanan (informasi, sebagai pelanggan, proses belajar-mengajar, sumber belajar, pengembangan minat dan bakat bahkan serta kesejahteraan).

#### **2. Badan Akreditasi Nasional**

Dengan mengacu kepada PP Nomor 30 tahun 1990 dan SK Mendikbud Nomor 0326/U/1994, tanggal 13 Desember 1994 yang diubah dengan SK Mendikbud Nomor 0224/U/1995, tanggal 28 Juli 1995 tentang Badan Akreditasi Nasional (BAN) secara berkala meliputi: Kurikulum, mutu dan jumlah tenaga kependidikan, keadaan mahasiswa, pelaksana pendidikan, sarana prasarana, tata laksana administrasi akademik, kepegawaian, keuangan, dan kerumahtanggaan (BAN, 1995:4)

### 3. Fungsi BAN

BAN berfungsi sebagai alat kontrol formal yang bersifat ekstern. Berdasar fungsinya tersebut BAN akan mengontrol:

- a. Kriteria akreditasi (A – B – C – Na)
- b. Kelengkapan lembaga, Program Studi, dan langkah-langkah pembinaannya.
- c. Kemampuan perguruan tinggi untuk melaksanakan penilaian sendiri (Evaluasi Diri)
- d. Kontrol intern, yang dilakukan oleh perguruan tinggi dengan adanya BAN tersebut diarahkan pada menilai sendiri atas 9 komponen sebagai berikut:
  - 1) Kurikulum
  - 2) Mutu dan jumlah tenaga kependidikan
  - 3) Keadaan mahasiswa
  - 4) Pelaksanaan pendidikan
  - 5) Sarana-prasarana
  - 6) Tata laksana administrasi akademik
  - 7) Kepegawaian
  - 8) Keuangan
  - 9) Kerumahtanggaan.

Seluruhnya dipandu dengan Borang yang telah disediakan oleh BAN.

### 4. Kriteria Penilaian

Kriteria penilaian pada borang berupa skor yang terbentang dari 0 – 7 dari penilaian relatif dari 0 – 100.

SKOR	PERSEN (%)	ARTI SKOR
7	91 – 100	Istimewa
6	81 – 90	Sangat Baik
5	71 – 80	Baik
4	61 – 70	Cukup
3	50 – 61	Kurang
2	21 – 50	Sangat Kurang
1	1 – 21	Buruk
0	0	Tidak Ada Izin

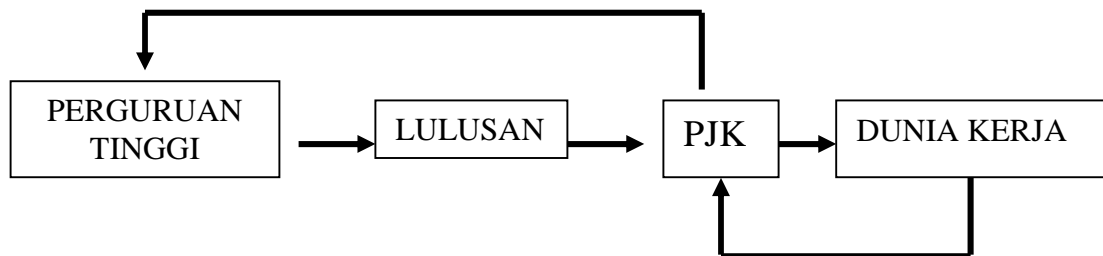
5. Aspek yang dinilai dan bobot

ASPEK	BOBOT
Mutu	50
Efisiensi	25
Relevansi	25

6. Nilai peringkat akreditasi

Nilai	Peringkat
0 – 400	Non Akreditasi
401 – 500	C (Cukup)
501 – 600	B (Baik)
601 – 700	A (Baik Sekali)

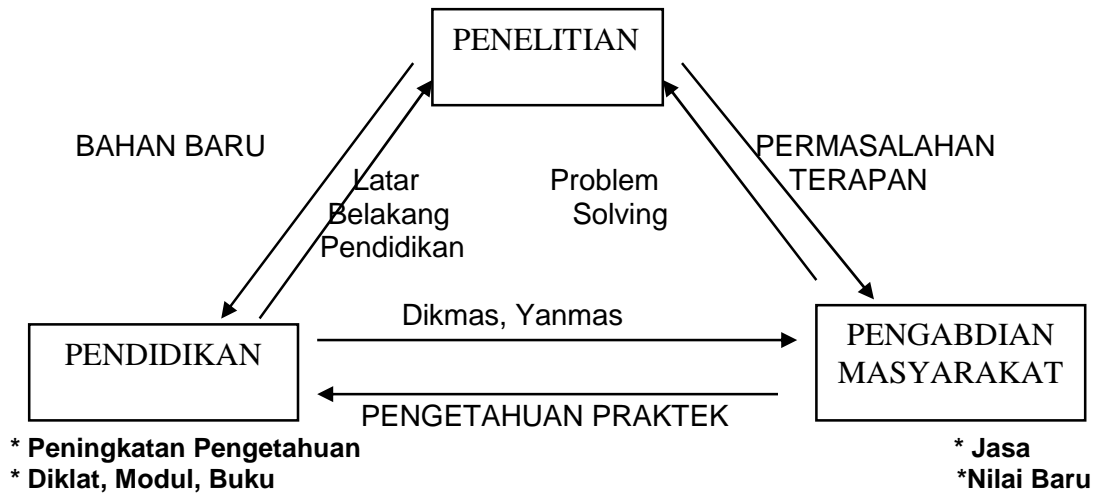
7. Kontrol yang berhubungan dengan dunia kerja



PJK tidak ada di dalam PP Nomor 30 tahun 1990, tetapi ada pada Sk Bersama Mendikbud dengan Menaker Nomor 215/MEN/1993, tanggal 27-2-1993 tentang Pembentukan Bursa Kerja untuk satuan Pendidikan Menengah dan Pendidikan Tinggi.

## 8. Kontrol Model Tri Darma Terpadu

\* Patent, Penguasaan IPTEK & SENI



## 9. Hasil Akreditasi 1996-1997

Penilaian BAN untuk pertama kalinya (1996-1997) terhadap Program Studi-Program Studi di seluruh PT yang ada di Indonesia menunjukkan urutan sepuluh terbaik sebagai berikut:

Perguruan Tinggi	A	B	C
U G M	42	18	1
UNDIP	17	11	1
I T B	17	10	-
UNPAD	10	26	3
I P B	10	20	3
UNBRAU	9	20	3
UNPAR	9	-	-
TRISAKTI	8	8	-
UNTA	7	-	-
IKIP Bandung	5	19	3

(Sumber: BAN 1998)

## **BAGIAN 4:**

### **KAJIAN BIDANG GARAPAN MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI**

#### **A. DOSEN**

Dosen adalah seseorang yang berdasarkan pendidikan dan keahliannya diangkat oleh penyelenggara perguruan tinggi dengan tugas utama mengajar pada perguruan tinggi yang bersangkutan (UUSPN, ps.98 ayat 2). Pada tahun akademik 1996/1997, jumlah dosen di Indonesia mencapai 158.357 orang yang terdiri atas 47.445 orang dosen PTN dan 110.912 dosen PTS (Depdikbud, 1998). Nampak terjadi peningkatan yang luar biasa di dibandingkan dengan akhir Pelita Kelima yang mencapai sekitar 84 ribu orang yang sekitar separohnya, yaitu 42.778 (Suhendro, 1996:117) berada di PTN termasuk Politeknik. Terlebih dibanding dengan pada awal Pelita pertama yang baru mencapai 7.400 orang (Buku Repelita V:70).

Tantangan yang dihadapi oleh dunia pendidikan tinggi kita ialah berkenaan dengan jumlah dan mutu dosen. Mengingat jumlah dosen secara faktual sifatnya sangat individual sehingga perbedaan dan masalahnya juga sangat heterogen, maka kualitas dosen yang dimaksud di sini difokuskan pada kualitas formal yang diukur dan ditentukan oleh latar belakang pendidikan. Latar belakang pendidikan dari jumlah dosen 158.357 orang dapat digambarkan sebagai berikut:

STATUS	SARJANA	MAGISTER	DOKTOR	JUMLAH
PTN	32.335	11.569	3.521	47.445
PTS	95.383	13.310	2.219	110.912
TOTAL	127.738	24.879	5.740	158.357
%	80,66	15,71	3,62	100

Sumber: Depdikbud, 1998

Nampak pada data di atas bahwa sebagian besar dosen di PT kita direkrut dari lulusan program S1 yang pada umumnya oleh lembaga tempat calon dimana memperoleh keserjanaannya. Pada PT yang masih muda (belum lama beroperasi), dosen dimabil dari PT lain. Pola rekrutmen tersebut logikanya seperti membenarkan lulusan SMU

maengajar di SMU, atau secara ekstrim ulusan SD mengajar di SD, hanya kebetulan aspek usia yang membuat mereka jadi sangat tidak layak.

Hal yang digambarkan tersebut di atas harus kita tempuh karena waktu itu kesem patan memperoleh kepakaran dengan melalui pendidikan Pascasarjana, baik S2 maupun S3, hanya dapat di tempoh di luar negeri yang kesempatannya sangat terbatas. Karena itu peningkatan kualitas formal dosen-dosen pada PT kita melalui peningkatan latar belakang pendidikan formalnya sudah selayaknya segera dikembangkan.

Kepentingan untuk meningkatkan kualitas formal dosen melalui peningkatan pendidikan formal kini disadari oleh pihak-pihak yang berkepentingan. Langkah kongkrit untuk memperoleh pendidikan lanjut setelah S1 bagi para dosen sudah nampak di dalam program secara lebih sungguh-sungguh. Dalam Repelita VI dirumuskan bahwa pada akhir Pelita VI diharapkan 50% dari dosen, khususnya di PTN, sudah berkualitas S2 dan S3 dan pada akhirnya tahun 2020 jumlah tersebut sudah mencapai 80% dari para dosen di perguruan tinggi (Dedi Supriadi, 1977:24).

Untuk lebih mempertinggi mutu tenaga pengajar, rekrutmen dosen di amas depan tentunya harus mempertimbangkan tingkat pendidikan pelamar. Apabila saat ini dosen-dosen baru yang direkrut umumnya lulusan S1, maka Ditjen Dikti tentunya merencanakan untuk merekrut dosen baru langsung lulusan S2 dan jika mungkin S3. Perguruan Tinggi tertentu bahkan sudah mengambil prakarsa ke arah itu. Universitas Nusa Cendana di Kupang sejak tahun 1996 menetapkan kebijakan hanya akan merekrut dosen baru yangberpendidikan minimal S2.

Lembaga pendidikan tinggi merupakan lembaga sosial (Social Organization) yang digerakkan oleh manusia-manusia profesional. Pengelolaan PT sebagai suatu bentuk industri ilmu pengetahuan haruslah dikelola oleh tenaga-tenaga profesional yang bermutu. Pengamatan Clark Kerr bahwa tersedianya dosen yang cukup bermutu dengan rasio tertentu belum sepenuhnya menentukan kualitas suatu PT memang benar karena rasio tersebut baru merupakan salah satu unsur yang penting dalam proses tersebut. Yang lebih penting dari masalah rasio dosen/mahasiswa adalah kemampuan dari dosen tersebut dengan segala syarat, misalnya adanya pendidikan yang memadai (S2, S3), bekerja purna bhakti, pengabdian terhadap pekerjaan dan kemampuan untuk membimbing mahasiswa di dalam proses pemilihan dan

pengembangan ilmu pengetahuan. Syarat-syarat khusus tersebut merupakan syarat profesionalisme di dalam membina dosen (Tilaar, 1998:252-253).

Peningkatan mutu performansi dosen melalui peningkatan latar belakang. Dosen dan asisten yang berlatar belakang pendidikan formal Pascasarjana memiliki kecenderungan untuk dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilan mengajar yang lebih baik daripada dosen/asisten yang memiliki latar belakang pendidikan formal Sarjana (S1). Langkah lain yang dapat ditempuh untuk membina performance atau unjuk kerja dosen adalah menumbuhkan para dosen PT melalui pemaduan antara integritas pribadi, integritas akademik, integritas pengabdian, dan berorientasi masa depan (E. Kusmana, 1998:30) Kepakaran tersebut harus tumbuh berkembang dan nampak pada diri dosen dalam mengemban misi PT sebagai individu yang maju dan mandiri dalam bidang ilmu yang ditekuninya

Untuk dapat dikategorikan dalam kelompok dosen yang maju hendaknya (a) memiliki kemampuan mengembangkan kebiasaan berfikir dan berkarya yang selalu berorientasi kepada wawasan keunggulan, (b) memiliki daya saing dan kemauan untuk bekerjasama yang tinggi, (c) memiliki kemampuan nalar yang tinggi dan visi jernih tentang perkembangan bidang studi dan permasalahan yang menyertainya, (d) memiliki motivasi yang kuat untuk mengembangkan bakat dan potensi dirinya untuk mencapai tingkat keunggulan yang optimal, (e) memiliki kemampuan untuk mengakses berbagai informasi yang dapat memperkuat dan meningkatkan kepakarannya.

## **B. MAHASISWA**

Peningkatan dan pencapaian mutu pendidikan tidak cukup hanya dilakukan melalui peningkatan mutu dosen, tetapi merupakan suatu proses yang menyangkut banyak dimensi. Dalam setting pendidikan tinggi, unsur-unsur sistemik yang memberikan kontribusi terhadap mutu pendidikan, sekurang-kurangnya mencakup: sistem seleksi calon mahasiswa, kurikulum materi perkuliahan, kualitas dosen dan tenaga kependidikan lainnya, pengelolaan proses belajar mengajar, sistem penilaian, bimbingan akademik, dan penataan administrasi

Idealnya peningkatan mutu pendidikan di lingkungan pendidikan tinggi seyogyanya menyentuh semua unsur secara sistemik dan menyeluruh. Namun, dalam

kenyataannya penanganan serempak terhadap semua unsur hampir tidak mungkin dapat dilaksanakan. Penanganan serempak itu sangat rumit dan memerlukan perhatian yang sangat terpecah. Akibatnya upaya itu tidak akan mendalam dan hanya di permukaan saja. Dengan demikian upaya perbaikan dilakukan pada unsur-unsur secara bertahap dengan menggunakan skala prioritas.

Dalam kaitan ini salah satu unsur yang dipandang strategis dan sistematis untuk dijadikan sasaran perbaikan adalah unsur mahasiswa sebagai peserta didik. Mahasiswa sebagai subyek yang menjalani proses studi, oleh karena itu dalam penjangkingannya perlu dilakukan secara komprehensif dan profesional. Bila sistem seleksi telah dilakukan secara handal, diharapkan para mahasiswa yang terseleksi benar-benar dapat memenuhi tuntutan sebagaimana diharapkan.

Peraturan Pemerintah Nomor 30 tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi (Bab XX, pasal 105, ayat 1) menyatakan bahwa untuk menjadi mahasiswa seseorang harus: (1) memiliki surat tanda tamat belajar pendidikan menengah, (2) memiliki kemampuan yang disyaratkan oleh perguruan tinggi yang bersangkutan. Untuk dapat diterima sebagai mahasiswa di suatu perguruan tinggi, tentunya harus melalui seleksi, karena banyaknya lulusan SLTA yang mempunyai peluang dan menginginkan masuk perguruan tinggi. Permasalahannya adalah apakah sistem seleksi mahasiswa yang ada pada saat ini sudah dilakukan secara komprehensif dan profesional, sehingga benar-benar dapat menjaring mahasiswa yang diharapkan?

Seleksi calon mahasiswa adalah suatu proses pemilihan dan penjangkingan yang dilalui oleh para calon mahasiswa untuk diterimamenjadi mahasiswa baru pada perguruan tinggi. Dalam proses pemilihan atau penjangkingan ini, berdasarkan kriteria tertentu, para calon mahasiswa diklasifikasikan menjadi dua kelompok, yaitu kelompok yang diterima dan kelompok yang ditolak. Para mahasiswa yang termasuk ke dalam kelompok diterima menjadi mahasiswa baru adalah para calon mahasiswa yang dianggap memenuhi kriteria atau persyaratan yang dituntut untuk belajar di perguruan tinggi. Mereka diperkirakan memiliki peluang yang besar untuk berhasil belajar di perguruan tinggi

Tujuan utama penyelenggaraan seleksi calon mahasiswa itu adalah mencari calon-calon mahasiswa yang memiliki kemampuan belajar yang memadai untuk berhasil belajar di



perguruan tinggi . Langkah yang ditempuh dalam penyelenggaraan seleksi calon mahasiswa itu adalah: (1) mengidentifikasi kemampuan belajar atau aspek-aspek kepribadian lainnya calon mahasiswa yang diperlukan untuk belajar, tiap-tiap bidang studi di perguruan tinggi; (2) mengidentifikasi prediktor-prediktor keberhasilan belajar yang akan dipergunakan; (3) pengembangan cara dan alat seleksi yang akan dipergunakan; (4) pelaksanaan penyelenggaraan seleksi calon mahasiswa dalam arti: pengumpulan data mengenai kemampuan belajar atau aspek-aspek kepribadian calon mahasiswa; (5) pengelolaan data hasil penyelenggaraan seleksi calon mahasiswa; (6) pengambilan keputusan penerimaan mahasiswa baru. Menurut Hills masalah seleksi calon mahasiswa sebagai proses pengambilan keputusan institusional mencakup enam persoalan pokok, yaitu: (1) kriteria seleksi, (2) strategi perlakuan, (3) sumber calon mahasiswa, (4) prediktor keberhasilan belajar, (5) pengkombinasioan prediktor keberhasilan belajar, dan (6) pengambilan keputusan penerimaan mahasiswa baru.

Menurut Bowle (1985:63-66) proses seleksi calon mahasiswa itu dapat berlangsung dengan tiga cara atau jalan, yakni: (1) seleksi melalui ujian, (2) seleksi melalui orientasi atau bimbingan, dan (3) seleksi karena keterbatasan kesempatan.

Sistem seleksi calon mahasiswa baru di Universitas dan Institut negeri di Indonesia diselenggarakan dan dikelola Departemen Pendidikan dan Kebudayaan yang pelaksanaannya menggunakan sistem yang disebut Sistem Ujian Masuk Perguruan Tinggi Negeri (UMPTN). Sistem UMPTN dibagi dalam tiga wilayah kerja dengan tiga kelompok pendaftar, yaitu kelompok IPA, IPS, dan IPC. Di samping melalui UMPTN juga dilakukan melalui Penelusuran Bakat (PMDK). Sistem seleksi yang dilakukan dengan sistem tersebut tentunya belum dapat mencakup seluruh aspek dan sesuai dengan tuntutan masing-masing perguruan tinggi, karena dilakukan secara umum, tanpa memperhatikan kesesuaian karakteristik calon mahasiswa dengan karakteristik dan tuntutan masing-masing perguruan tinggi.

UMPTN yang selama ini digunakan sebagai sistem seleksi akan menimbulkan dualisme antara PTN dan PTS. Dengan demikian PTS hanya akan menerima calon-calon mahasiswa yang telah diambil oleh PTN, sehingga PTS tinggal mengambil “ampasnya”. Untuk itu akan lebih baik bila sistem seleksi UMPTN dihapus dan diganti dengan sistem UMPT atau Ujian Masuk Pendidikan Tinggi (Tilaar, 1998:254). Dengan sistem ini maka PTN dan PTS akan mendapat peluang yang sama dalam menjaring kualitas mahasiswa.

Sistem seleksi sebagai metoda kerja dalam mengambil keputusan institusional penerimaan mahasiswa baru seyogyanya lebih memperhitungkan dimensi-dimensi yang terkait. Klitgard (1996:15) mengajukan empat dimensi yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan mutu sistem seleksi calon mahasiswa, yaitu (1) efisiensi, (b) komprehensif, (3) mendorong, dan (4) adil.

Tujuan penyelenggaraan seleksi calon mahasiswa adalah mencari calon-calon mahasiswa yang memiliki kemampuan belajar, baik kemampuan aktual maupun kemampuan potensial. Kemampuan belajar aktual diperlukan untuk melakukan tugas-tugas pelajaran di perguruan tinggi dalam rangka mengaktualisasikan kemampuan-kemampuan belajar yang potensial. Acuan kriteria yang dipergunakan untuk menetapkan jenis dan taraf kemampuan aktual dan potensial yang memadai untuk belajar di perguruan tinggi adalah acuan kriteria kompetensi minimal (Glass, 1978:234). Tujuan inilah yang hendaknya diperhatikan dan dijadikan acuan dalam penyelenggaraan seleksi, sehingga hasilnya sesuai dengan yang ditetapkan.

### **C. KURIKULUM PENDIDIKAN TINGGI**

Beberapa pengertian/konsep-konsep dasar di bawah ini merupakan konsep-konsep penting dalam mengkaji manajemen kurikulum, untuk kemudian dijabarkan pada implementasinya dan disesuaikan dengan PP masing-masing (PP Nomor 30 tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi).

1. Kurikulum adalah seperangkat rencana dan pengaturan mengenai isi dan bahan pelajaran serta cara yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar-mengajar (UUSN, Bab I, pasal 1).
2. Dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan pada perguruan tinggi berlaku kebebasan mimbar akademik serta otonomi keilmuan (UUSPN, Bab V, pasal 22).
3. Perguruan tinggi mempunyai otonomi dalam pengelolaan lembaganya sebagai pusat penyelenggara pendidikan tinggi dan penelitian ilmiah (UUSPN, BAB v pasal 22)
4. Pelaksanaannya lihat PP Nomor 30 tentang Pendidikan Tinggi.
5. Kurikulum disusun untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional dengan memperhatikan tahap perkembangan peserta didik dan kesesuaian dengan lingkungan, kebutuhan, pembangunan nasional, perkembangan IPTEK, sesuai

dengan jenis dan jenjang masing-masing satuan pendidikan (UUSPN, Bab IX, pasal 37)

6. Pelaksanaan kegiatan pendidikan dalam satuan pendidikan didasarkan atas kurikulum yang berlaku secara nasional dan kurikulum yang disesuaikan dengan keadaan, serta kebutuhan lingkungan dan ciri khas satuan pendidikan yang bersangkutan (UUSPN, Bab IX, pasal 38).
7. Kurikulum yang berlaku secara nasional ditetapkan oleh Menteri, atau Menteri lain, atau Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen berdasarkan pelimpahan wewenang dari Menteri (Bab IX, pasal 38)
8. Isi kurikulum merupakan susunan bahan kajian dan pelajaran untuk mencapai tujuan penyelenggaraan satuan pendidikan yang bersangkutan dalam rangka upaya pencapaian tujuan pendidikan nasional (UUSPN, Bab IX, pasal 19).
9. Isi kurikulum setiap jenis, jalur, dan jenjang pendidikan wajib memuat:
  - a. Pendidikan Pancasila;
  - b. Pendidikan Agama;
  - c. Pendidikan Kewarganegaraan.

Sesuai dengan misi dan tujuannya, kurikulum pendidikan tinggi diorganisasikan dengan memisah-misahkan setiap mata pelajaran (*saparated subject matter curriculum*). Hal ini dimaksudkan agar peserta didik (mahasiswa) dapat memperoleh pengkajian yang lebih mendalam dalam mempelajari disiplin ilmunya, dan untuk menjadi ahli (*expert/sarjana* dalam disiplin ilmu/sub ilmu tertentu). Ciri pengorganisasian kurikulum ini adalah dipisah-pisahkan setiap mata pelajaran meskipun berhubungan, dengan nama matakuliah a, b, n, dan seterusnya.

Setiap perguruan tinggi diberi kebebasan untuk mengembangkan kurikulum yang diberlakukan secara nasional. Kebebasan yang diberikan di perguruan tinggi lebih lesuasa dibandingkan dengan kebebasan pengembangan kurikulum pada tingkat pendidikan dasar ataupun tingkat pendidikan menengah.

Pelaksanaan perkuliahan diatur dengan sistem satuan kredit semester (SKS). Dalam setiap satu SKS mengandung kegiatan tata muka, mandiri, dan kegiatan terstruktur.

Hasil-hasil kajian menunjukkan bahwa pada pelaksanaannya SKS banyak mengalami hambatan, baik yang datang dari mahasiswa, dosen, maupun pengelola (administrator),

sehingga terjadi berbagai macam jenis dan bentuk pelaksanaan SKS. Dalam SKS setiap mahasiswa diberi kesempatan untuk maju sesuai dengan kemampuannya. Kemampuan tersebut diukur dari indeks prestasi (IPK) semester sebelumnya. Dengan demikian prestasi yang dicapai pada semester pertama sangat menentukan jumlah SKS yang dapat diambil dalam semester kedua, dan seterusnya.

Beberapa PT banyak yang memadukan antara sistem kredit dengan sistem paket, pelaksanaannya berdasarkan sistem kredit, tapi kenaikan tingkat dilakukan berdasarkan paket. Dalam kaitan ini banyak SKS yang dipaketkan dalam setiap semester.

#### **D. SARANA-PRASARANA PENDIDIKAN TINGGI**

Program pembangunan pendidikan tinggi yang cukup penting yang dilaksanakan pemerintah adalah pengadaan sarana belajar dalam rangka menunjang proses perkuliahan yang sesuai dengan tuntutan kurikulum yang berlaku. Sarana belajar adalah alat bantu mengajar dosen dalam upaya meningkatkan efektivitas perkuliahan. Dalam rangka peningkatan mutu pendidikan, sarana belajaran ditemukan sebagai salah satu faktor pendidikan yang berpengaruh besar terhadap peningkatan prestasi belajar.

Program pembangunan pendidikan memperlengkapi sarana belajar pokok yang pada pendidikan dasar dan menengah antara lain meliputi alat peraga dan alat praktik, pada pendidikan tinggi berupa pengadaan alat laboratorium. Alat peraga adalah alat yang digunakan dosen untuk memperagakan materi yang diajarkan menurut bidang studi yang bersangkutan. Alat praktik adalah alat yang digunakan mahasiswa dalam membantu dan mendorong mereka untuk belajar lebih cepat. Peralatan laboratorium diperuntukan bagi kepentingan dosen dan mahasiswa. Jika Repelita II pemerintah hanya mampu dalam pengadaan laboratorium sebanyak 39 buah, maka Repelita V mencapai jumlah pengadaan sebanyak 8.911 buah.

Di samping pengadaan peralatan laboratorium, juga pengadaan buku teks dan perpustakaan telah digalakkan sejak tahun 1973/1974. Upaya pemerintah dalam pengadaan buku teks dan perpustakaan bagi PT (Depdikbud, 1996) menunjukkan peningkatan yang besar. Jika Repelita II pengadaan buku teks berjumlah 160 buah dan

buku perpustakaan sebanyak 131.607 buah, maka hingga Repelita V mencapai 289.375 buku teks dan 1.012.326 buku perpustakaan.

Upaya yang dilakukan pemerintah dalam pengadaan sarana belajar, baik alat pelajaran, laboratorium maupun buku teks dan buku perpustakaan lebih diperuntukan bagi PTN. PTS pada umumnya melakukan upayanya sendiri.

## **E. DANA PENDIDIKAN TINGGI**

Kondisi keuangan suatu perguruan tinggi merupakan ukuran utama keberhasilan dalam kualitas lulusan. Anggaran rutin Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi pada tahun 1996/1997 sebesar 729.245.598.000 rupiah (Depdikbud, 1998) dengan jumlah mahasiswa PTN sebesar 902.200 orang. Berarti untuk tiap seorang mahasiswa dikeluarkan biaya sekitar 808.297 rupiah. Dibandingkan anggaran 22 tahun sebelumnya (1974) yang sekitar 8.743.000 rupiah untuk jumlah mahasiswa PTN sebanyak 118.910 orang atau biaya per mahasiswa sebesar 88.600 rupiah (Kamars, 1989), jelas menunjukkan peningkatan yang sangat besar (lebih dari 900%).

Dalam perhitungan unit cost tersebut angka-angka dasar diperoleh dari pengeluaran untuk: gaji dosen dan non dosen, peralatan/material, perawatan dan perjalanan/transportasi.

Pada PTN pengeluaran untuk gaji sekitar 80% dari seluruh biaya yang dikeluarkan.. Sedangkan untuk material 15%, pemeliharaan sekitar 4%, dan perjalanan sekitar 1%. Di PTS biaya yang dikeluarkan untuk gaji 60%, material 20%, perawatan 10%, dan perjalanan 10%.

Sumber uang masuk PT baik negeri maupun swasta sangat bervariasi. Secara keseluruhan dapat dikemukakan bahwa sumber-sumber itu dapat berasal dari:

1. Dana dari Pemerintah:
  - a. Departemen Pendidikan dan Kebudayaan
  - b. Pemerintah Daerah
  - c. Departemen lain dari Depdikbud
  - d. Pemerintah lain.
2. Dana dari bantuan Non-Pemerintah:

- a. Yayasan (pada umumnya hanya PTS)
  - b. Sumbangan alumni
  - c. Kelompok swasta atau individu-individu
  - d. Badan usaha pemerintah
  - e. Sumber dalam negeri lainnya
  - f. Sumber luar negeri.
3. Dana dari Sektor Publik:  
Umpamanya berasal dari analisis labor dan sarana komputer.
4. Dana yang diterima atas jasa yang diberikan, umpamanya:  
Penelitian, pendidikan, dan konsultasi
5. Dana yang diterima dari pinjaman:
  - a. Bank Pemerintah
  - b. Bank Swasta
  - c. Bank Internasional
  - d. Kelompok Swasta atau perorangan
6. Dana dari mahasiswa;  
Uang pendaftaran, uang masuk, biaya gedung, biaya kuliah, dan uang ujian.

Sumber dana dan bentuk pengeluaran bagi perguruan tinggi di luar negeri pada umumnya sama dengan PTN/PTS di Indonesia. Perbedaan terdiri dari jumlah uang pada tiap pos pengeluaran itu.

## **F. PUBLIC RELATION DI PERGURUAN TINGGI**

Tugas-tugas public relation (PR) di perguruan tinggi ditangani oleh satu Unit Pelayanan Teknis (UPT). Seperti di IKIP Bandung, tugas-tugas PR ditangani UPT Humas dan Protokol.

UPT Humas dan Protokol merupakan UPT non-struktural yang secara khusus menangani kehumasan dan keprotokolan. Unit kerja ini dipimpin oleh kepala dan didampingi seorang sekretaris. UPT ini bertanggung jawab langsung kepada Rektor dan para Pembantu Rektor. Secara umum tugasnya yaitu memberikan pelayanan hubungan masyarakat dan bidang keprotokolan serta mengembangkan sistem informasi, khususnya dalam menopang misi PT.

Peranannya secara spesifik: (1) sumber informasi tentang kiprah PT, (2) wahana komunikasi, (3) corong citra organisasi, (4) keprotokolan. Tugas UPT ini adalah (1) menerbitkan dan menyebarkan media internal, (2) melakukan kegiatan dokumentasi dan publikasi kegiatan lembaga, (3) memantau dan mengevaluasi berita dan informasi yang dimuat di media masa, khususnya yang berkaitan dengan kegiatan lembaga, (4) melakukan kegiatan keprotokolan, (5) mengikuti kunjungan kerja pimpinan ke berbagai lembaga/instansi, dan (6) merancang dan mengembangkan sistem informasi pangkalan data (database) ihwal lembaga untuk kepentingan sivitas akademika dan masyarakat luas.

====mrf====

## DAFTAR PUSTAKA

- Abin Syamsuddin M. (1978), *A. Study of The Effectiveness of The Student Selection Process an A Teachers College in Indonesia*, Australia: Macquarie University
- Achmad Sanusi (1994), *Memakmurkan Sistem Manajemen Bagi Pendidikan Tanaga Kependidikan yang Berbobot Nilai Kategorikal dan Instrumental*, Panitia Seminar Nasional Manajemen Pendidikan, IKIP Bandung.
- Wardiman Djojonegoro (1996), *Visi dan Strategi Pembangunan Pendidikan Untuk Tahun 2020: Tuntutan Terhadap Kualitas*, KNPI III, Ujungpandang.
- Daniel Kamars (1989), *Sistem Pendidikan Dasar, Menengah, dan Tinggi Suatu Perbandingan Antara Beberapa Negara*, Jakarta: P2LPTK
- Dedi Supriadi (1997), *Isu dan Agenda Pendidikan Tinggi di Indonesia*, Jakarta: Roda Jayapura.
- Depdikbud (1998), *Indonesia Education Statistic in Brief 1996/1997*, Jakarta.
- (1996), *Lima Puluh Tahun Perkembangan Pendidikan Indonesia*, Jakarta: BP3K.
- (1994), *Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi*, Jakarta: HEDS, BKPTN.
- E.. Kusmana (1988), Reformasi Pendidikan Tinggi Melalui Peningkatan Kualitas Formal dan Performance Dosen, *Majalah Mimbar Pendidikan*, No. 2 Tahun XVII 1998.
- Fakry Gaffar, M. (1994), *Visi: Suatu Inovasi Dalam Proses Manajemen Strategik Perguruan Tinggi*, Bandung: IKIP Bandung.
- Glass, G.V (1978), *Standard and Criteria, Journal of Education Measurement*, Volume 15, No. 4.
- Iwata, Ryushi (1986), *Japanese-Style Management: Its Foundations and Prospects*, Asian Productivity Organization.
- Keith, Sherry & Girling, R. Henriques (1991), *Education, Management, and Participation: New Direction in Educational Administration*, USA: Allyn and Bacon.
- Miller, Lawrance M. (1984), *American Spirit: Visions of A New Corporate Culture*, terjemahan (1987), Jakarta: Erlangga.
- Monahan, W.G & Hengst, H.R. (1982), *Contemporary Educational Administration*, New York: Macmillan Publishing Co. Inc.
- Oteng Sutisna (1977), *Pendidikan dan Pembangunan Tantangan bagi Pembaharuan Pendidikan*, Bandung: Ganaco.



- Ouchi, William (1985), Teori Z: Bagaimana Amerika Menghadapi Jepang Dalam Dunia Bisnis, terjemahan, Jakarta: Aksara Persada.
- Peraturan Pemerintah Nomor 30 (1989) Tentang Pendidikan Tinggi, Jakarta: Sinar Grafika.
- Prajudi Atmosudirdjo (1982), Beberapa Pandangan Tentang Pengambilan Keputusan, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sisk, Henry L. (1973), Management and Organizations, New York: Macmillan Publishing Co. Inc.
- Soedijarto (1998), Memantapkan Kinerja Sistem Pendidikan Nasional Dalam Menyiapkan Manusia Indonesia Memasuki Abad Ke-21.
- Tilaar, H.A.R . (1998), Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan: Dalam Perspektif Abad 21, Jakarta: Tera Indonesia.
- Undang-Undang Nomor 2 (1989) Sistem Tentang Pendidikan Nasional, Jakarta: Sinar Grafika.

====mrf====