

## **SISTEM MANAJEMEN PENDIDIKAN MENGHADAPI KEBIJAKAN DEREGULASI**

Oleh: Suyata<sup>1</sup>

### **Pengantar**

Sistem pendidikan di Indonesia memiliki ciri sangat kuatnya kontrol dan pusat oleh pemerintah melalui perundang-undangan dan rangkaian pengaturan kebijakannya. Kendali pengaturan tersebut berlaku baik untuk subsistem pendidikan negeri maupun untuk subsistem swasta. Di tingkat pendidikan tinggi, hal seperti ini dapat dilacak ke belakang semenjak keluarnya Undang-undang Nomor 22 Tahun 1961 tentang Perguruan Tinggi dan semakin kuat dengan disyahrkannya Undang-undang Nomor 2 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1990 tentang Pendidikan Tinggi dan perubahannya PP Nomor 57 Tahun 1998. Pengaturan oleh pemerintah tersebut meliputi urusan pendidikan yang sangat luas, termasuk hal-hal yang nampaknya tak perlu diatur oleh karena sifat eksklusif dan kemungkinan kelambanan menyesuaikan diri terhadap tuntutan perubahan. Kekuatan politik pemerintah dan birokrasi menjadi kendali kehidupan perguruan tinggi. Hal demikian berbeda dengan kondisi dunia perguruan tinggi di era sebelum Dekrit Presiden kembali ke UUD 1945 pada tahun 1959 yang memiliki otonomi luas mengatur hal ihwal urusan pendidikan. Kewenangan senat perguruan tinggi kini telah hilang dan akontabilitas tertuju ke pemerintah, bukan ke pihak yang lebih luas.

Dampak campur tangan yang sangat besar pemerintah terhadap pendidikan tinggi lewat perangkat peraturan-peraturan, kebijakan, badan-badan penunjang diprakarsai pemerintah, mekanisme pengendalian melalui subsidi, ganjaran, bantuan, dan lain-lain mekanisme langsung seperti perijinan penelitian, ujian dapat dirasakan pada kurangnya kegiatan inovatif menghadapi perubahan cepat.

Pada saat negara-negara berkembang telah berusaha membangun kerjasama dengan perguruan tinggi asing seperti terjadi di Malaysia, Thailand, Srilangka, Cina, dan Lain-lainnya dengan mitra seperti Inggris, USA, Canada, Australia, New Zealand, Perancis, dan lain-lainnya, Indonesia boleh dikatakan kesiangnan dan tanpa persiapan. Padahal, mahasiswa Indonesia bertebaran di

---

<sup>1</sup> Dosen Jurusan FSP Fakultas Ilmu Pendidikan UNY

banyak negara seperti Singapura, Piliphina, Thailand, Jepang, Australia, New Zeland, USA, Jerman, Perancis, Belanda, Inggris, sejumlah nagara di Timur Tengah, dan sejumlah negara lainnya. Memang kerjasama terbatas antara perguruan tinggi di Indonesia dengan lembaga serupa di negara lain telah dirintis, tetapi program gelar yang mantap dan terakreditasi di luar negeri belum terlaksana. Sinyal bagi terbukanya penyelenggaraan perguruan tinggi asing di Indonesia banyak ditanggapi pro dan kontra oleh ketidaksiapan menghadapi persaingan dan kurangnya informasi tentang kemungkinan bentuk dan modelnya.

Kemampuan manajemen pendidikan tinggi di berbagai tingkatan menghadapi tantangan dan permasalahan perubahan ekosistem yang cepat perlu dimiliki dan dikembangkan terus agar kelangsungan hidup dan berfungsinya unit-unit pelaksana tersebut dapat terwujud. Sistem manajemen tunggal yang dirancang dan dikeluarkan oleh pemerintah pusat serta diharapkan berlaku bagi semua unit perguruan tinggi di mana pun di Indonesia nampaknya tidak lagi cocok oleh keaneka ragaman konteks, tantangan kitaran, dan permasalahan mereka. Pemerintah perlu melonggarkan kendali terhadap perguruan tinggi dengan tetap meminta tanggungjawab dan mutu lembaga tersebut di dalam menyediakan pelayanan mencapai tujuan. Manajemen memerintah tidak cocok untuk semua urusan dan tujuan, walaupun ia sesuai untuk sejumlah keadaan yang dapat diramalkan secara tepat. Dunia pendidikan, termasuk pendidikan tinggi bukanlah hal yang mudah diproyeksikan dan karenanya memerlukan model manajemen selain memerintah yaitu kesejawatan dan partisipatif. Untuk itulah regulasi diri dan pertanggungjawaban kelembagaan dibutuhkan.

#### **Tantangan yang Dihadapi Perguruan Tinggi**

Permasalahan dan tantangan perguruan tinggi akan semakin bertambah besar dan kompleks. Studi tim (Council) Carnegie tentang Studi Kebijakan di perguruan tinggi (1980) menemukan 8 tantangan: menjaga dan mengembangkan mutu kelembagaan; memelihara ketersediaan dan kemandirian keuangan; memelihara vitalitas sumber-sumber seperti tenaga pengajar, manajemen, staf, perpustakaan, bangunan; meningkatkan tingkat partisipasi dan memperbaiki akses siswa yang kurang terwakili, meningkatkan efisiensi dan produktivitas; memperbaiki pemahaman dan dukungan eksternal; belajar menghadapi kondisi serba tidak pasti secara layak dan efektif; dan mengembangkan serta menerapkan proses manajemen yang lebih baik yaitu planning, pengelolaan sumber-sumber dan asesmen agar mampu merealisasikan tujuh butir di atas.

Dekade 80an dan 90an ini dunia perguruan tinggi di Indonesia telah berkembang cepat baik jumlah lembaganya maupun siswa yang tertampung,

terutama di Perguruan Tinggi swasta. Namun jaminan mutu kelembagaan dan pelayanannya tetap menjadi pertanyaan. Baru-baru ini penyaji berkesempatan berbincang-bincang dengan seorang eksportir yang membuka kesempatan kerja S1 mengisi sejumlah lowongan (10 lowongan). Sementara dia ingin memperoleh tiga sarjana yaitu teknik, akuntansi, dan pemasaran. Dari sekitar 30 sarjana pelamar dari PT Negeri dan Swasta, tak satu orang pun memenuhi kriteria yang dia tetapkan. Dia mengeluh mengapa hasil PT kita tak siap mengisi kesempatan kerja yang tersedia. Keluhan serupa terjadi di lain konteks. Jawabannya tentu tidak sederhana, namun ia menjadi tantangan dunia PT menghadapi fenomena tersebut. Perluasan memenuhi tuntutan sosial sering disertai dengan penurunan mutu secara agregatif. Setiap Perguruan Tinggi disarankan membuka perluasan sejalan dengan kesiapan dan kemampuan menjaga mutu paling tidak mutu minimal baku. Sudahkah mutu program dikaji dan dikembangkan terus agar mampu menjawab tantangan perkembangan.

Masa krisis dan resesi ekonomi sekarang dan waktu mendatang memerlukan perhatian sungguh-sungguh Perguruan Tinggi. Keterbatasan dana dan sumber-sumber yang mantap untuk menyediakan fasilitas belajar dan mutu pelayanan serta penelitian dapat mengganggu berfungsinya PT. Perguruan Tinggi dapat memperoleh dukungan keuangan, tetapi bilamana hal tersebut diikuti oleh pengaturan, pengawasan berlebihan, dan bahkan intervensi kebijakan perlu dihindari demi menjaga fleksibilitas mencapai tujuan.

Pentingnya sumber daya manusia dan fasilitas fisik akan disangsikan bagi berfungsinya Perguruan Tinggi. Bagaimana pun pendidikan itu padat karya dan membutuhkan dukungan kemudahan fisik. Tak disangsikan bahwa perkembangan teknologi modern dengan information super highwaysnya akan dapat mengurangi keterlibatan tenaga manusia, tetapi kebutuhan kontak interpersonal itu tetap vital. Banyak Perguruan Tinggi akan menghadapi tenaga-tenaga muda dan pada saat yang sama menghadapi mundurnya tenaga tua oleh berbagai sebab. Setiap PT perlu memiliki visi dan rancangan pengembangan sumber-sumber manusia dan fisik ini. Yang tak boleh dilupakan adalah penyiapan tenaga-tenaga administratif yang mampu mengikuti perkembangan layanan dan usaha nyata pemeliharaan fasilitas fisik yang sering terabaikan.

Ketika PT menghadapi mahasiswa dari latar belakang sosiokultural-ekonomi baik, proses perkuliahan dapat berjalan lebih lancar. Tetapi pada saat perluasan kesempatan masuk ke Perguruan Tinggi terjadi, ia akan menghadapi kelompok mahasiswa dengan aneka ragam kondisi dan kesiapan mereka. Pelayanan pengembangan mahasiswa di PT memerlukan pemahaman perubahan klientele/users ini bila mutu, produktivitas, dan tingkat penyelesaian program perlu

diperbaiki. Negara mana pun kini digugat untuk melaksanakan usaha mengatasi hambatan ekonomi dan kultural memasuki PT dan hal tersebut merupakan tantangan bagi PT yang membuat komitmen terhadap asas ekuiti.

Dunia PT semakin menyadari betapa mahalnya waktu yang dimiliki para tenaga pengajar, terutama tenaga-tenaga langka dan bermutu, atau terkenal oleh kesibukan mereka di luar tugas utama mereka. Di negara berkembang, tenaga PT memiliki tugas rangkap oleh berbagai sebab. Peningkatan efisiensi dan produktivitas dapat diperoleh dengan pemanfaatan secara bijaksana sumber-sumber yang tersedia, terutama sumber manusia. Tenaga pengajar dengan tiga tugas utama mengajar yang baik, melakukan riset, dan memberikan pengabdian kepada masyarakat perlu seimbang. Tanpa melakukan riset, tenaga pengajar tak akan dapat mengikuti perkembangan mimbarinya dan ini akan berpengaruh terhadap mutu pengajarnya dan pengabdianya. Bila mereka melakukan riset, hal ini akan mempengaruhi ketersediaan waktu mengajar yang boleh jadi mengganggu produktivitas pengajarannya. Manajemen PT menghadapi tantangan alokasi waktu secara bijaksana. Gangguan paling banyak nampaknya pada penggunaan tenaga akademik untuk hal-hal yang sifatnya administratif dan ini menjadi keluhan di mana-mana.

Pemahaman dan dukungan eksternal terhadap PT nampaknya krusial, terutama oleh kegiatan mahasiswa yang kritis kepada pemerintah, dunia usaha, dan pihak berkepentingan lainnya. Berbagai gelombang protes korupsi, kolusi, nepotisme, ketidakadilan, lingkungan hidup, dan sebagainya sering berakibat menurunnya pemahaman dan dukungan eksternal kampus. Pemerintah daerah sering kali kurang memberikan perhatian hal-hal yang sifatnya akademik dan penunjangnya oleh kurangnya informasi diberikan kepada mereka. Oleh sebab itu, pengelola PT perlu berusaha membangun hubungan baik, positif, dan membangkitkan kepedulian eksternal ini.

Menghadapi situasi dan kondisi serba sulit dan serba ketidakpastian, PT perlu belajar menyesuaikan diri dengannya. Tidak jarang, kondisi seperti ini menyebabkan sikap dan perilaku putus asa, menyerah kepada keadaan. Setiap warga akademik perlu memahami fenomena ini dan berusaha menemukan alternatif mengatasinya dengan melibatkan unsur-unsur di luar kampus.

Usaha memperbaiki proses manajemen perlu dikerjakan menyangkut perencanaan, kepemimpinan, pengambilan keputusan, koordinasi, alokasi sumber-sumber yang tersedia, komunikasi, pengawasan dan pemantauan dan umpan balik serta tidak lanjutnya. Sejumlah kelemahan proses manajemen perlu diketahui dan disadari lebih awal dan dicari jalan keluarnya segera.

Tantangan-tantangan di atas dialami baik oleh Perguruan Tinggi Negeri maupun PT swasta, besar maupun kecil. Kemampuan manajemen kelembagaan memahami sistem yang ada akan sangat membantu menemukan kesiapan lembaga sebagai suatu sistem mengembangkan misi dan usaha merealisasikan pencapaian tujuan yaitu pengembangan secara maksimal para mahasiswa dan tenaga lainnya sejalan dengan tuntutan masyarakat.

Dewasa ini perguruan tinggi di manapun menghadapi krisis seperti seperti diajukan Sanyal di dalam kata pengantar bukunya "Innovations in university management" (1995:V) antara lain kelangkaan dana, kurang relevannya isi dan metode dilihat dari perkembangan cepat pengetahuan dan informasi, penggangguannya, tuntutan masyarakat tentang akuntabilitas lembaga. Pada umumnya mereka lambat melakukan penyesuaian terhadap perubahan cepat yang terjadi di sekitarnya/eksternalnya.1 Kunci mengatasi permasalahan tersebut dari sisi manajemen adalah seberapa jauh PT melakukan regulasi diri dan menerapkan akuntabilitas kinerjanya kepada para stakeholdernya yaitu pihak-pihak yang kena dampak dan dapat mempengaruhi berfungsinya PT.

Bila pembaharuan PT diletakkan dalam konteks pembaharuan pendidikan pada umumnya, kupasan Rondinelli, Middleton, dan Verspoor (1990:11-15) 2 kegagalan usaha pelaksanaan program pembaharuan berasal dari: kompleksitas usulan pembaharuan, reformasi pendidikan sukar diprediksikan, strategi manajemen yang dipakai tak cocok, kegagalan menempatkan fokus perubahan di tingkat sekolah (lembaga pelaksana), kegagalan mengadakan asesmen terhadap kemampuan organisasi pengelola inovasi.

Pemahaman dan informasi kemampuan manajemen birokrasi dan unit pelaksana yang ada sekarang, karakteristik pembaharuan yang diajukan, tuntutan manajemen sejalan dengan tingkat inovasi yang diusulkan, dan kondisi lingkungan merupakan komponen yang perlu dilihat didalam memilih strategi manajemen (Rondinelli dkk, 1990).

Kebijakan pengaturan (regulasi) dan pertanggungjawabkan

Birokrasi pendidikan biasanya dikaitkan dengan proses pengadaptasian dan mengaplikasikan manajemen keilmuan diangkat dari pengalaman manajemen di pabrik dan dunia usaha. Usaha ini mengikuti prinsip rasionalitas pengambilan keputusan dan perencanaan yang dapat diterapkan baik di dunia usaha dan pabrik yang memproses benda atau barang. Proses pendidikan pada dasarnya berbeda dengan proses pengolahan barang, sebab yang diproses adalah orang. Hakikat sistem pendidikan adalah sistem yang penuh dengan ketidakjelasan, para ahli menyebutnya sebagai sistem yang lunak, bergeser-geser dari waktu ke waktu dengan aneka ragam kebutuhan para pelakunya. Oleh sebab itu kendali

secara sentral dan rancangan rasional semata tak mampu menghadapi realita yang tak dapat diprediksikan secara mantap.

Manajemen pendidikan yang baik memerlukan informasi yang memadai dan bila ini dipenuhi, manajemen demikian akan mampu mencapai mutu pendidikan yang dikelola. Levin, Windham, dan Bathori (1990) 1 melacak secara historik model manajemen pendidikan yang berkembang yaitu model birokrasi, model politik sering disebut sebagai anarkhi terorganisir (*organized anarchies*), dan model sains terapan berdasarkan intuisi mapan (*informed intuition*). Model birokrasi dikembangkan dari model Weber dengan inti kewenangan rasional-ilegalnya dan selanjutnya telah mengilhami lahirnya konsep manajemen berdasarkan tujuan, model sistem penganggaran program, dan berkembangnya sistem informasi manajemen. Standardisasi kegiatan dalam pendidikan hal yang sukar diwujudkan oleh sebab itu aturan tetap dan regulasi tak sepenuhnya dapat diterapkan.

Model politik beranggapan bahwa pendidikan memuat perbedaan kepentingan, kolaborasi, koalisis, dan negosiasi. Tawar menawar kekuatan terjadi dan menolak asas rasionalitas dan efisiensi pengambilan keputusan dengan manajer sebagai brokernya. Konsep ini dikritik oleh tidak adanya pembedaan sektor pemerintah dan swasta dan sifat khasnya pendidikan sebagai lembaga layanan umum.

Model sains terapan mengatakan bahwa manajemen pendidikan memanfaatkan pengetahuan dan informasi sebagai alat. Pengetahuan dan informasi dipakai untuk mengenali problem dan mencari pemecahannya sejalan dengan praktik yang kini berlaku. Hal-hal esensial pendidikan dan pengalaman keberhasilan para praktisi menjadi andalan manajemen sains terpakai atau terapan ini. Ini berlaku terutama bilamana indikator-indikator keberhasilan itu tak tersedia, tetapi pengalaman berhasil para pemakai tersedia melalui usaha-usaha reflektif.

Regulasi-sendiri (*Self-regulation*) dan akontabilita (*Accountability*) menjadi kecenderungan yang dipilih di dalam manajemen pendidikan tinggi menghadapi aneka ragam krisis dan tantangan. Kecenderungan yang terjadi adalah universitas dan perguruan tinggi yang semula memiliki otonomi penuh menunjukkan gejala membesarkan kekuasaan pemerintah terhadap perguruan tinggi. Perguruan Tinggi yang berada di dalam sistem pengawasan pusat dan perencanaannya telah membuka usaha menerapkan regulasi diri dan akontabilitas. Dan di mana-mana kewenangan para esekutif perguruan tinggi makin besar dan kewenangan para tenaga pengajar hilang/melemah. Tiga fenomena ini diungkapkan oleh Sanya sebagai hal yang dapat diamati di mana-mana.

Sanya mengelompokkan aneka ragam pemerintah dan universitas mereka dalam suatu kontinum tipe kebijakan pengawasan yang diambil pemerintah dengan regulasi-diri dan akontabilitas. Regulasi diartikan sebagai proses berpangkal pada informasi dan berkala melalui proses itu suatu sistem, lembaga, program, atau prosedur siharmoniskan dengan harapan-harapan (intensi, standar, norma) melalui pilihan-pilihan dan tindakan-tindakan yang dinilai oleh regulator yang dianggap perlu sebagai hasil dari evaluasi formatif dan sumatif (Kells, 1992 dalam Sanya 1995, hal.18).

Tipe pertama adalah regulasi-diri dan akontabilitas telah dilaksanakan.

Ini dapat dilihat yang berlaku di USA, Belanda, Belgia, Kanada, Inggris, dan Australia. Di USA misalnya, regulasi PT oleh negara bagian sangat sedikit dan insentif pasar bebas digunakan.

Ciri-ciri pokok usaha mereka berbeda-beda. USA misal bercirikan regulasi-diri sangat bervariasi, sistem berorientasi pasar dan otonom disertai budaya manajemen, luasnya pemakaian jaringan komputer dan sistem informasi, akreditasi sukarela secara periodik dikerjakan dan dikaitkan dengan insentif dana. Inggris memiliki ciri adanya kontrol dan pengawasan pemerintah yang kuat, perubahan cepat terjadi, dikembangkan indikator kinerja dan adanya investasi sistem informasi manajemen, komparasi dan peringkat lembaga diadakan, rumus pembiayaan dan audit mutu memperoleh tekanan.

Belanda memiliki ciri deregulasi berupa kuatnya pengendalian pemerintah, adanya penggabungan planning traditional dan pengawasan dengan regulasi diri sendiri, asosiasi Perguruan Tinggi bertanggungjawab penerapan hasil evaluasi untuk perbaikan tidak hanya pengawasan, kerjasama komputerisasi, pemerintah menganggap akontabilitas lemah.

Tipe kedua adalah regulasi-diri dalam peralihan; pemerintah telah berusaha menjadikan sistem perguruan tinggi lebih mengatur diri sendiri dan sejumlah elemen telah diterapkan. Kerjasama pemerintah dan perguruan tinggi diadakan. Ini terjadi di Norwegia, Swedia, Finlandia, Singapura, Philipina, Nigeria, dan Algeria. Swedia memiliki ciri adanya perubahan bertahap dengan otonomi manajemen Perguruan Tinggi yang besar di atur oleh pemerintah, kerjasama dengan PT mengadakan percontohan.

Tipe ketiga adalah regulasi-diri dalam kesulitan seperti terjadi di negara Amerika Latin dan Eropa Timur. Kebijakan deregulasi telah ditetapkan namun menghadapi banyak kendala dan hambatan di dalam pelaksanaannya. Berapa elemen telah diperkenalkan seperti otonomi, perencanaan strategik, dan sebagainya. Ciri pokok adalah pemerintah menginginkan perubahan lewat

kebijakan adanya evaluasi dan komputerisasi namun terhambat oleh birokrasi tradisional, politisasi, dan kurangnya budaya manajemen di antara akademisi.

Tipe keempat adalah lembaga-lembaga yang dikendalikan melalui perencanaan dan pengawasan dari pusat seperti negara-negara Eropa Barat. Deregulasi diusahakan sejalan dengan sistem terpusat. Ciri-ciri mereka adalah adanya pengendalian yang kuat oleh pemerintah dan birokrasi, pemerintah menghendaki perubahan tetapi terhambat oleh faktor sosial politik di sejumlah negara, budaya manajemen dan keahlian di kalangan akademisi terbatas. (Periksa Sanyal, 1995:18-40).

#### **Asemen Manajemen Perguruan Tinggi**

Konsep analisis kontingensi kiranya perlu dikaji guna memilih strategi manajemen usaha reformasi pendidikan umumnya, dan Perguruan Tinggi yang secara struktural lebih kompleks dibandingkan dengan persekolahan pada umumnya. Analisis kontingensi seperti diajukan Rondinelli, Moddleton, dan Verspoor (1990:17) beranggapan bahwa sistem pendidikan tak dapat dilepaskan dari konteksnya, berbeda dari negara ke nagara dan penyesuaian antara tugas-tugas, struktur organisasi, dan proses manajemen harus berkembang secara bertahap melalui proses belajar dan eksperimentasi.

Ada empat langkah memilih strategi manajemen pembaharuan pendidikan (Rondinelli dkk, 1990:25) sebagai berikut:

1. Adanya asesmen tuntutan manajemen untuk proyek pembaharuan secara awal dengan memperhatikan tingkat kepastian lingkungan, tingkat inivasi, proses manajemen, orientasi nilai, dan struktur organisasi yang dikehendaki agar pelaksanaannya berhasil. (Analisis ciri kebutuhan manajemen).
2. Lakukan asemen kemampuan manajemen unit pelaksana menurut variabel serupa butir 1 di atas. (Analisis ciri kebutuhan manajemen).
3. Bandingkan tuntutan manajemen proyek dan hasil asesmen kemampuan manajemen pelaksana sekarang agar dapat melihat kelayakan proyek (Analisis kelayakan).
4. Buatlah rumusan rencana tindakan pelaksanaan (Plan tindakan pelaksanaan).

Konsep analisis kontingensi ini perlu juga dikerjakan terhadap unit-unit terkait usah memilih strategi manajemen yang cocok dengan tingkat deregulasi yang diajukan berpangkal pada kondisi dan lingkungan sasaran pelaksanaannya.

Rondinelli, dkk. Membedakan adanya dua strategi utama manajemen yaitu manajemen strategi mekanistik dan adaptif. Strategi manajemen mekanistik cocok bila tugas-tugas pendidikan itu rutin, kondisi lingkungan stabil dan dapat

diprediksikan secara tepat melalui jalur organisasi berjenjang. Aturan, regulasi, dan prosedur baku dapat digunakan.

Bila tugas itu rutin, tetapi lingkungan tak menentu strategi mekanistik diubah ke strategi mekanistik terbuka. Usaha yang dilakukan adalah menyediakan informasi tentang lingkungan oleh atasan kepada bawahan agar ketidakpastiannya berkurang. Usaha dekonsentrasi struktur organisasi dilakukan.

Strategi manajemen adaptif cocok digunakan bilamana tugas inovasi itu kompleks dan kondisi lingkungan pelaksanaan proyek tak memiliki kepastian dan pendekatan proses belajar sangat cocok dengan strategi ini.

Perencanaan kegiatan dilaksanakan secara bertahap dengan memperhatikan tugas/gugus inovasi. Strategi ini mendorong timbulnya kreativitas, partisipasi, kemitraan dan kesejawatan, kepekaan.

Menghadapi tugas inovasi yang kompleks tetapi kondisi lingkungan relatif stabil, strategi manajemen adaptif profesional dapat dilakukan.

Proses manajemen seperti planning, pembuatan keputusan, kewenangan, gaya, kepemimpinan, kegiatan koordinasi, pemantauan, pengawasan dan lain-lainnya mengikuti strategi yang diambil.

#### **Kebutuhan akan informasi**

Manajemen PT tak akan dapat dilaksanakan menuju berfungsinya lembaga tanpa informasi. Keputusan yang sehat, kebijakan yang tepat, perencanaan yang baik, dan pelaksanaan yang berhasil membutuhkan informasi. Antara Perguruan Tinggi dapat dikembangkan sistem informasi bersama melalui jaringan komputer bersama memuat jenis informasi yang sama pula berdasarkan persetujuan. Indikator-indikator status dan aksi perlu dikembangkan melalui kajian bersama antar PT.

Asesmen kinerja kelembagaan sering menjadi perhatian usaha mengetahui tingkat kemajuannya pencapaian mutu. Indikator tingkat nasional:

- tingkat putus kuliah
  - tingkat kelulusan
  - ratio dosen/mahasiswa terinci mata kuliah
  - ratio pelamar dan tempat bersedia
  - penyerapan tamatan selepas kelulusan terinci bidang studi
  - kepuasan majikan
  - perolehan pendidikan tingkat tinggi untuk kelompok usia 25-64 tahun
- Efektivitas manajemen kelembagaan di Australia oleh Komisi William, 1976 sebagai berikut:

- adanya tujuan yang jelas dan relevan
- prosedur seleksi staff & mahasiswa dan rancangan perkuliahan cocok dengan tujuan
- penyediaan induksi staf, asesmen perkembangan dan kinerjanya
- kode perilaku profesional mengajar dan riset
- tingkat putus kuliah, jenjang kelas sejalan dengan kebijakan memasukinya
- review hasil ujian terkait dengan mata kuliah dan jenis mahasiswa
- review metode mengajar dan ujian terkait dengan hasil ujian
- hubungan rencana akademik dan pembiayaan
- studi biaya komparatif dan indikator kinerja dalam manajemen sumber-sumber
- struktur pengambilan keputusan yang memungkinkan adanya pengalihan sumber-sumber menurut perubahan kebutuhan
- mempersiapkan appraisal eksternal dan internal yang tak bergantung secara langsung pada pihak yang berkepentingan (Sanyal, 104-105).

#### Daftar Pustaka

- Astin, Alexander W. (1993). *Assessment for excellence: The philosophy and practice of assessment and excellence in higher education*. USA: The Oryx Press.
- Levin, Henry, Windham, Douglas, & Bathory, Zoltan. (1990). The relationship between education information, education management and the quality of education. In K.N. Ross & Lars Mahlck. (Eds.). *Planning the quality of education: The collection and use of data for informed decision making*. Paris: UNESCO/IIEP & Pergamon Press.
- McCorkle, Charter O., Jr. & Archibald, Sandra Orr. (1982). *Management and leadership in higher education*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Rondinelli, Dennis A., Middleton, John, & Verspoor, Adriaan. (1990). *Planning education reforms in developing countries: The contingency approach*. Durham and London: Duke University Press.
- Sanyal, Bikas. (1995). *Innovation in university management*. Paris: UNESCO Publishing.