

STRATEGI PENERAPAN KELEMBAGAAN PERGURUAN TINGGI MANDIRI MELALUI BHP

TIUR ASI SIBURIAN

Abstrak

Strategi penerapan kelembagaan perguruan tinggi mandiri melalui BHP merupakan cara dan upaya untuk merubah bentuk dan tata kelola perguruan tinggi saat ini menuju Badan Hukum Pendidikan, sehingga pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan secara efektif dan efisien berdasarkan prinsip otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, layanan prima, akses yang berkeadilan, partisipasi, keragaman, keberlanjutan, dan evaluasi yang transparan. Dengan status sebagai Badan Hukum Pendidikan yang otonom, maka terjadi alih peran perguruan tinggi dari semula sebagai pelaksana menjadi penentu kebijakan dan regulator, baik dalam bidang akademik dan kemahasiswaan, organisasi dan keuangan, penelitian, serta pelayanan kepada masyarakat yang akan memaksimalkan kinerja semua pihak pelanggan guna mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Kata kunci: Strategi, tata kelola, efektif dan efisien.

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi diharapkan mampu berperan sebagai pendorong pertumbuhan daya saing bangsa melalui kewajiban dan tanggung jawabnya dalam menghasilkan sumber daya manusia yang bertakwa, cerdas, kreatif, profesional, dan produktif; menghasilkan temuan dan inovasi baru melalui penelitian-penelitiannya; serta mengkapitalisasi ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk meningkatkan kemandirian dan kesejahteraan bangsa melalui pengabdianya kepada masyarakat.

Agar perguruan tinggi bisa mengembangkan perannya dalam menghasilkan lulusan yang bermutu, unggul, dan produktif; menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang bermanfaat bagi masyarakat, pembangunan daerah dan nasional; serta menjadi pemersatu bangsa, maka perguruan tinggi harus mandiri (otonom), sehat, dan bermutu (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2009: 5-6). Organisasi yang sehat memungkinkan perguruan tinggi menjalankan kegiatannya sesuai visi dan misi yang ditetapkannya, serta memenuhi kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders), yang berciri:

- a. berkembangnya kebebasan akademik;
- b. terciptanya suasana akademik yang mendorong proses penelitian, inovasi, kreativitas dan pemunculan ide-ide bagi setiap individu;
- c. berkembangnya sistem nilai, norma, tata tertib dan operasi standar lainnya yang memungkinkan seseorang atau kelompok untuk produktif secara maksimal;
- d. berlakunya prinsip meritokrasi dengan baik sehingga setiap individu akan termotivasi untuk bekerja keras dan meraih keunggulan;
- e. berkembangnya kemampuan memasarkan dan menjual produk intelektual serta produk penelitian;
- f. berkembangnya kemampuan untuk menjalin kerjasama yang berkelanjutan dengan berbagai pihak yang relevan di dalam maupun di luar perguruan tinggi; dan

- g. terlaksananya akuntabilitas keuangan dan pemanfaatan sumber daya (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2004: 47).

Sehubungan dengan itu, telah terjadi perubahan paradigma pengelolaan pendidikan tinggi, yaitu yang semula menggunakan pendekatan sentralistik dalam Kerangka Pengembangan Pendidikan Tinggi Jangka Panjang (KPPT JP) 1996-2005 bergeser menjadi pendekatan desentralistik yang digunakan dalam Higher Education Long Term Strategy (HELTS) 2003-2010.

Sesuai dengan paradigma baru pengelolaan pendidikan tinggi, masing-masing perguruan tinggi dengan spesifikasi yang berlainan (visi, misi, budaya organisasi, model kepemimpinan, dan sumber daya) dapat menentukan sendiri tingkat dan cara pencapaian HELTS tersebut.

Otonomi dalam pengelolaan pendidikan formal dapat diwujudkan, jika penyelenggara atau satuan pendidikan formal berbentuk Badan Hukum Pendidikan yang berfungsi memberikan pelayanan yang adil dan bermutu kepada peserta didik, berprinsip nirlaba, dan dapat mengelola dana secara mandiri untuk memajukan pendidikan nasional. Oleh karena itu, pada tanggal 16 Januari 2009 disahkan UURI Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan (BHP) yang mengharuskan semua perguruan tinggi mengubah bentuk dan menyesuaikan tata kelolanya sebagai badan hukum pendidikan yang akan meningkatkan daya saing bangsa. Namun berkenaan dengan daya saing bangsa, pada saat ini sebagian besar perguruan tinggi Indonesia masih mengalami berbagai

permasalahan internal seperti efisiensi dan efektivitas yang rendah, dan permasalahan eksternal seperti kualitas dan relevansi yang belum sesuai dengan kebutuhan pasar kerja (Jenderal Pendidikan Tinggi, 2004 ; 12). Di sisi lain, nilai nominal subsidi pemerintah dalam biaya operasional pendidikan masih tergolong rendah, baru mencapai 30% dari biaya ideal minimal bagi PTN, sedangkan PTS mendapatkan subsidi yang lebih rendah. Selain itu, perlu diingat bahwa sumber daya manusia perguruan tinggi negeri adalah pegawai negeri sipil dengan etos kerja yang masih perlu ditingkatkan.

Kondisi tersebut di atas dapat menghambat pertumbuhan dan peningkatan kemandirian yang sangat dibutuhkan dalam perbaikan dan pengembangan kinerja perguruan tinggi, sehingga untuk mengatasinya diperlukan Strategi Penerapan Kelembagaan Perguruan Tinggi Mandiri Melalui BHP.

PEMBAHASAN

Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan tinggi, diperlukan strategi penerapan kelembagaan perguruan tinggi mandiri melalui Badan Hukum Pendidikan. Pada hakikatnya, strategi penerapan kelembagaan perguruan tinggi mandiri melalui BHP merupakan cara dan upaya untuk merubah bentuk dan tata kelola perguruan tinggi saat ini menuju Badan Hukum Pendidikan. Strategi merupakan ilmu dan seni untuk memanfaatkan faktor-faktor lingkungan eksternal secara terpadu dengan faktor-faktor lingkungan internal untuk mencapai tujuan

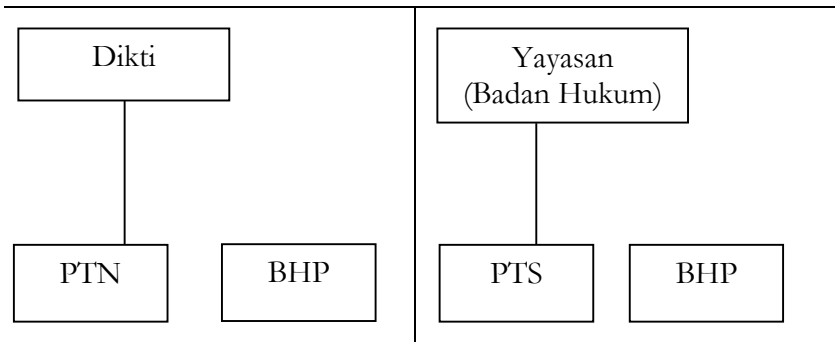
lembaga (Peningkat Siburian, 2009; 5).. Strategi adalah suatu rencana komprehensif bagaimana perusahaan melaksanakan misinya dan mencapai tujuannya (R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, 2006: 72). Sehubungan dengan itu, dikemukakan bahwa penentuan suatu strategi yang berhasil selalu memiliki pertanyaan berikut:

- (1) Di mana kita berada sekarang?
- (2) Di mana kita ingin berada di masa datang?
- (3) Bagaimana kita mengukur kemajuan?
- (4) Bagaimana kita mencapai sasaran dan tujuan?
- (5) Bagaimana kita menelusuri kemajuan?(Vincent Gaspersz, 2004: 12).

Berkaitan dengan pertanyaan di atas, dapat diketahui bahwa dengan disahkannya UURI Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan, maka perguruan tinggi diharuskan mengubah bentuk dan menyesuaikan tata kelolanya sebagai badan hukum pendidikan, sehingga dapat bertindak lebih mandiri dan otonom. Sesuai dengan Undang-Undang tersebut dapat digambarkan konsep penyelenggaraan perguruan tinggi seperti di Gambar 1.

Konsep Penyelenggaraan Perguruan Tinggi

PTN Sekarang Tahun 2013	PTS Sekarang Tahun 2015
---	--



Gambar 1. Penyelenggaraan Perguruan Tinggi

Keterangan: *PTN* : *Perguruan Tinggi Negeri*
 PTS : *Perguruan Tinggi Swasta*
 BHP : *Badan Hukum Pendidikan*

Salah satu strategi untuk mendorong perguruan tinggi memperoleh otonomi adalah melalui pemberian status sebagai suatu badan hukum berbentuk Badan Hukum Pendidikan (BHP). Badan Hukum Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan program pendidikan, sehingga mampu meningkatkan kualitas, kredibilitas dan profesionalisme pendidikan. (Khaerudin, 2009 : 3). Ruang lingkup otonomi perguruan tinggi adalah:

- a. Hak mahasiswa untuk belajar dan hak dosen untuk mengajar sesuai dengan minatnya masing-masing;
- b. Hak untuk menetapkan prioritasnya sendiri dan melakukan penelitian ilmiah ke manapun arah tujuannya dengan mempertimbangkan kepentingan masyarakat;
- c. Toleransi pada perbedaan pendapat dan bebas dari campur tangan politik;

- d. Sebagai institusi publik melalui pendidikan dan penelitian, perguruan tinggi berkewajiban mengembangkan kebebasan dasar dan keadilan, kemanusiaan dan solidaritas, serta berkewajiban saling membantu, baik secara materi maupun moral dalam konteks nasional dan internasional;
- e. Berkewajiban menyebarluaskan dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni;
- f. Menghindari hegemoni intelektual; dan
- g. Memiliki hak dan tanggung jawab untuk memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara mandiri untuk mendukung kegiatannya (R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, 2006: 8-9).

Badan Hukum Pendidikan sebagai subyek hukum memiliki kemandirian dalam menjalankan hak maupun kewajibannya sendiri melalui organ-organnya.

Agar memiliki kemandirian, badan hukum harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- a. Badan hukum memiliki kekayaan yang terpisah dari kekayaan para pendiri dan para anggota;
- b. Badan hukum memiliki tujuan dan kepentingan sendiri yang tidak harus selalu sama dengan tujuan dan kepentingan pribadi dari seseorang atau beberapa orang pendiri atau anggota organ badan hukum; dan
- c. Badan hukum memiliki organisasi yang teratur dengan pembagian tugas dan wewenang yang jelas di antara para

anggota organ-organnya (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2004: 40).

Kondisi sistem perguruan tinggi yang diharapkan dengan adanya status badan hukum pendidikan di lingkungan perguruan tinggi negeri adalah:

- a. Otonomi dan akuntabilitas yang lebih langsung kepada para pengguna;
- b. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi penyelenggaraan pendidikan;
- c. Tumbuhnya kemampuan untuk menggalang dana melalui pemanfaatan aset fisik dan intelektual, pemupukan dana abadi dan;
- d. Adanya pengaturan tentang kapailitan BHP di dalam anggaran dasar, yang mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan tetap memperhatikan kelanjutan pendidikan mahasiswa.

Selanjutnya, kondisi sistem perguruan tinggi yang diharapkan dengan adanya status badan hukum pendidikan di lingkungan perguruan tinggi swasta adalah:

- a. Adanya kesepakatan mengenai pemisahan dan penyertaan aset serta pengaturan tentang mekanisme penggalangan dan penggunaan dana di dalam anggaran dasar;
- b. Adanya pengaturan dalam anggaran dasar tentang keterwakilan dan jumlah suara badan penyelenggara dalam Majelis Wali Amanat, sehingga fungsi pengawasan badan penyelenggara tetap terjaga melalui pengambilan keputusan

dan regulasi di bidang keuangan, sarana dan prasarana tanpa mengurangi otonomi perguruan tinggi swasta yang bersangkutan; dan

- c. Adanya pengaturan tentang kepailitan BHP di dalam anggaran dasar, yang mengacu kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan tetap memperhatikan kelanjutan pendidikan mahasiswa.

Dengan status sebagai Badan Hukum Pendidikan yang otonom, maka terjadi alih peran perguruan tinggi dari semula sebagai pelaksana menjadi penentu kebijakan dan regulator, baik dalam bidang akademik dan kemahasiswaan, organisasi dan keuangan, penelitian, serta pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, hubungan antara pemerintah atau badan penyelenggara dengan perguruan tinggi yang semula bersifat hirarkhis, berubah ke arah hubungan yang bersifat kooperatif-koordinatif.

Alih peran perguruan tinggi membutuhkan sikap mental pengelola yang bersendikan nilai-nilai kebenaran, keterbukaan, dan keadilan.

Adapun hal-hal yang dapat mendorong keberhasilan alih peran tersebut, antara lain:

- a. Keserasian antara struktur organisasi perguruan tinggi dengan tata nilai dan kultur organisasi setempat, serta memperhatikan secara berimbang para pengguna guna mewujudkan model pengelolaan organisasi yang kooperatif (shared governance);

- b. Pemilihan dan pengangkatan pengelola perguruan tinggi tidak semata-mata didasarkan pada jumlah suara mayoritas, melainkan juga didasarkan pada meritokrasi;
- c. Kekeragaman antara prestasi kerja dengan remunerasi sebagai tenaga pendidik atau kependidikan di perguruan tinggi; dan
- d. Pengembangan jiwa kewirausahaan dalam pengelolaan perguruan tinggi dalam kerangka diversifikasi sumber dana pendidikan.

Selain itu, untuk dapat mengembankan otonomi perguruan tinggi dengan baik, maka pemberdayaan institusi harus dilakukan secara mandiri, dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Kepentingan masyarakat dan bangsa;
- b. Dalam bidang akademik, perguruan tinggi perlu memberdayakan kemampuannya untuk menyelenggarakan program-program studi yang relevan dan diperkaya dengan keunikan serta kekhasan lokal yang bersaing;
- c. Penetapan kapasitas dan sistem penerimaan mahasiswa untuk program studi agar dirancang dengan mengantisipasi keberlanjutan penyelenggaraan program studi tanpa mengorbankan kualitas dan kesetaraan akses;
- d. Mengembangkan kemitraan dengan pemerintah daerah setempat, industri berkompetisi dalam memanfaatkan dana riset pemerintah, melaksanakan program *continuing education* bersertifikat, dan berbagai upaya lain termasuk membangun *techno-, science- and cultural park*, dan inkubasi bisnis;

- e. Sebagai lembaga nirlaba, setiap sisa hasil usaha harus digunakan kembali untuk kegiatan pendidikan, penelitian, dan pelayanan kepada masyarakat, dan tidak digunakan untuk investasi di bidang yang tidak relevan dengan pengembangan perguruan tinggi; dan
- f. Pengembangan dan pembinaan personal perguruan tinggi yang menjadi tanggung jawab institusi berbasis pada efisiensi dan profesionalisme (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2004: 43).

Dapat dikemukakan, bahwa asas penyelenggaraan kegiatan akademik di lingkungan perguruan tinggi merupakan prinsip utama yang menjadi pegangan dalam perencanaan, pelaksanaan, pemantauan dan evaluasi kegiatan akademik, yang meliputi:

- a. Asas manfaat, yaitu bahwa kehidupan akademik diselenggarakan untuk memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi bangsa dan negara, perguruan tinggi, dan segenap sivitas akademika;
- b. Asas mutu, yaitu bahwa kebijakan akademik yang diselenggarakan senantiasa mengedepankan mutu *input*, proses, *output*, dan *outcome*;
- c. Asas kesetaraan, yaitu bahwa kehidupan akademik diselenggarakan atas dasar persamaan hak untuk menjamin terciptanya lingkungan akademik yang egaliter;
- d. Asas kebersamaan, yaitu bahwa kebijakan akademik diselenggarakan secara terpadu, terarah, terstruktur, dan sistematis bagi kepentingan perguruan tinggi secara komprehensif untuk efektivitas dan efisiensi;

- e. Asas akuntabilitas, yaitu bahwa semua penyelenggaraan kebijakan akademik harus dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan terbuka dan senantiasa berdasarkan pada perkembangan keilmuan yang mutakhir yang bersifat dinamis;
- f. Asas transparansi, yaitu bahwa kebijakan akademik diselenggarakan secara terbuka, didasarkan pada tatanan dan aturan yang jelas yang senantiasa berorientasi pada rasa saling percaya;
- g. Asas kemasyarakatan, yaitu bahwa penyelenggaraan kebijakan akademik yang bersifat dinamis harus mampu menjamin terakomodasinya segenap kepentingan masyarakat secara luas tanpa harus mengorbankan idealisme ilmiah;
- h. Asas kemandirian, yaitu bahwa penyelenggaraan kebijakan akademik senantiasa didasarkan pada kemampuan perguruan tinggi dengan mengandalkan segenap potensi dan sumber daya yang ada untuk mengoptimalkan kemampuan perguruan tinggi yang terus berkembang secara sistematis dan terstruktur; dan
- i. Asas hukum, yaitu bahwa semua pihak yang terlibat langsung maupun tidak langsung dalam penyelenggaraan kegiatan akademik harus taat pada hukum yang berlaku (Tiur Asi Siburian, 2009: 8).

Secara keseluruhan, pengelolaan pendidikan formal oleh badan hukum pendidikan didasarkan pada prinsip:

- a. Otonomi, yaitu kewenangan dan kemampuan untuk menjalankan kegiatan secara mandiri baik dalam bidang akademik maupun non-akademik;

- b. Akuntabilitas, yaitu kemampuan dan komitmen untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalankan badan hukum pendidikan kepada pemangku kepentingan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan;
- c. Transparansi, yaitu keterbukaan dan kemampuan menyajikan informasi yang relevan secara tepat waktu sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan dan standar pelaporan yang berlaku kepada pemangku kepentingan;
- d. Penjaminan mutu, yaitu kegiatan sistemik dalam memberikan layanan pendidikan formal yang memenuhi atau melampaui Standar Nasional Pendidikan , serta dalam meningkatkan mutu pelayanan pendidikan secara berkelanjutan;
- e. Layanan prima, yaitu orientasi dan komitmen untuk memberikan layanan pendidikan formal yang terbaik demi kepuasan pemangku kepentingan , terutama peserta didik;
- f. Akses yang berkeadilan, yaitu memberikan layanan pendidikan formal kepada calon peserta didik dan peserta didik , tanpa memandang latar belakang agama, ras, etnis, gender, status sosial, dan kemampuan ekonominya;
- g. Keberagaman, yaitu kepekaan dan sikap akomodatif terhadap berbagai perbedaan pemangku kepentingan yang bersumber dari kekhasan agama, ras, etnis, dan budaya;
- h. Keberlanjutan, yaitu kemampuan untuk memberikan layanan pendidikan formal kepada peserta didik secara terus-menerus, dengan menerapkan pola manajemen yang mampu menjamin keberlanjutan layanan; dan

- i. Partisipasi atas tanggung jawab negara, yaitu keterlibatan pemangku kepentingan dalam penyelenggaraan pendidikan formal untuk mencerdaskan kehidupan bangsa yang merupakan tanggung jawab negara (Perpustakaan Nasional RI, 2009: 6-8).

Dalam strategi penerapan kelembagaan perguruan tinggi mandiri melalui badan hukum pendidikan ada beberapa aspek utama yang menjadi fokus kegiatan, yaitu :

1. **Aset Perguruan Tinggi**, yang mana sebagai badan hukum yang otonom, perguruan tinggi memiliki, mengembangkan dan memanfaatkan asetnya untuk mewujudkan visi dan misi, serta dapat memenuhi kebutuhan *stakeholders*. Oleh karena itu, dibutuhkan beberapa tindakan dalam pengelolaan aset, yaitu pemetaan kebutuhan aset, perencanaan dan pengendalian pemanfaatan serta pengembangan aset, pembuatan aturan penggunaan dan pemanfaatan aset, dan pemeliharaan aset agar nilai manfaatnya berkelanjutan
2. **Tata Kelola**, yaitu pengelolaan perguruan tinggi yang efektif dan efisien untuk mewujudkan visi dan misi, serta dapat memenuhi kebutuhan *stakeholders*. Untuk itu, perguruan tinggi diharapkan mengembangkan *shared and participatory approach* dengan ciri : kejelasan tanggungjawab dan kewenangan, rasa memiliki yang tinggi, dan penggalangan partisipasi aktif dari seluruh unsur perguruan tinggi ;
3. **Program Akademik**, yaitu program akademik yang difokuskan pada keberhasilan mahasiswa dalam mengikuti proses pembelajaran. Dengan demikian, mulai dari perencanaan,

pengorganisasian, pelaksanaan sampai dengan pengendalian program akademik harus dilandasi oleh kepentingan pembelajaran mahasiswa ;

4. **Sumber Daya**

4.1. **Sumber Daya Manusia**, yaitu pemenuhan sumber daya manusia yang didasarkan pada pemetaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk dikembangkan kemampuan dan keterampilan dasarnya dalam : menggunakan metode perkuliahan yang tepat, menggunakan internet sebagai sumber informasi ilmu pengetahuan, teknologi dan seni, dan melakukan penelitian dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni ;

4.2. **Transformasi Kepegawaian**, yaitu perubahan status pegawai perguruan tinggi sebagai badan hukum pendidikan hendaknya dilakukan secara sistematis dan bertahap agar tidak menimbulkan gejolak. Transformasi tersebut harus didasarkan pada analisis kebutuhan dan kinerja untuk mencapai efektifitas dan efisiensi ;

4.3. **Pendanaan**, yaitu dana untuk mendukung kegiatan operasional perguruan tinggi secara sehat dalam rangka mewujudkan visi dan misinya yang dapat diperoleh dari berbagai sumber, antara lain pemerintah, masyarakat, dan sektor produktif. Untuk meningkatkan level dan jaminan pendanaan, perguruan tinggi harus mampu melakukan diversifikasi sumber dana, sehingga dapat terlepas dari ketergantungan pada dana yang diperoleh dari mahasiswa semata. Selain itu, untuk meningkatkan efisiensi dan akuntabilitasnya, perguruan tinggi

harus mengembangkan sistem *internal audit*, sehingga pengelolaan dana menjadi transparan dan akuntabel;

5. **Penjaminan Mutu**, yaitu proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga konsumen, produsen dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan (Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2003 : 13).

Dengan otonomi, eksistensi perguruan tinggi tidak semata-mata bergantung pada penyelenggara, tetapi terutama justru pada penilaian *stakeholders* tentang mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya.

Agar ekstensinya terjamin, perguruan tinggi harus menjalankan sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi. Sikap responsif terhadap kebutuhan *stakeholders* yang selama ini kurang mendapat perhatian, diharapkan melandasi semua perencanaan dan pelaksanaan program perguruan tinggi. Penjaminan mutu harus didasarkan pada usaha memenuhi kepuasan pelanggan, sehingga perlu ditetapkan bersama suatu sistem sertifikasi kompetensi antara perguruan tinggi, dunia usaha, asosiasi profesi, dan pemerintah.

PENUTUP

Pada hakikatnya, strategi penerapan kelembagaan perguruan tinggi mandiri melalui BHP merupakan cara dan upaya untuk merubah bentuk dan tata kelola perguruan tinggi saat ini menuju Badan Hukum Pendidikan, sehingga pengelolaan satuan pendidikan tinggi dilaksanakan secara efektif dan efisien berdasarkan prinsip

otonomi, akuntabilitas, jaminan mutu, layanan prima, akses yang berkeadilan, partisipasi, keragaman, keberlanjutan, dan evaluasi yang transparan. Untuk itu, pemerintah harus menyiapkan biaya pendidikan yang lebih besar sesuai dengan ketentuan yang digariskan dalam BHP serta perlu dilakukan sosialisasi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan di kalangan perguruan tinggi dan pelanggannya, sehingga perguruan tinggi negeri dan perguruan tinggi swasta dapat berbenah serta menyiapkan diri dalam mengubah bentuk dan menyesuaikan tata kelolanya sebagai Badan Hukum Pendidikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2009, *Evaluasi Program dan Capaian Target Kinerja Pembangunan Pendidikan Tahun 2008 Bidang Pendidikan Tinggi*, Bogor : Departemen Pendidikan Nasional.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2004, *Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003 – 2010 Mewujudkan Perguruan Tinggi Berkualitas*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, 2003, *Pedoman Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*, Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional.
- Gaspersz, Vincent, 2004, *Perencanaan Strategik Untuk Peningkatan Kinerja Sektor Publik. Suatu Petunjuk Praktek*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Indrajit, R. Eko dan R. Djokopranoto, 2006, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Yogyakarta: ANDI.
- Khaerudin, 2009, *Menimbang BHP Untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan Tinggi*. Jakarta : Ilmu Pendidikan.net.

Perpustakaan Nasional RI, 2009, *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan (BHP)*, Jakarta : Novindo Pustaka Mandiri.

Siburian, Paningkat, 2009, *Strategi Pencapaian Standar Pengelolaan SMP*, Medan: Program Pascasarjana UNIMED.

Siburian, Tiur Asi, 2009, *Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi*, Medan: FBS UNIMED.

