

KEBIJAKAN DAN PENGEMBANGAN MUTU DOSEN

Oleh

Masluyah Suib

(IP, FKIP, Universitas Tanjungpura, Pontianak)

Abstrak: Komponen sumber daya manusia di perguruan tinggi harus dikembangkan. Dosen adalah ujung tombak dan motor institusi untuk melaksanakan kegiatan Tridharma. Sebagai tenaga profesional, dosen dituntut untuk senantiasa melakukan upaya-upaya inovatif dan inventif dalam bidang ilmu yang menjadi tanggung jawabnya. Seorang dosen bukan hanya merupakan seorang pendidik profesional pada perguruan tinggi, tapi juga merupakan seorang ilmuwan. tugas pokok dosen meliputi bidang Pendidikan, Penelitian, serta Pengabdian dan Pelayanan Kepada Masyarakat. Disamping tugas pokoknya seorang dosen juga mempunyai tugas lain yaitu pengembangan akademik dan profesi serta partisipasi dalam tata pamong institusi. Standar Mutu Profesionalisme Dosen: Kepakaran, Pengembangan kepakaran, Menerapkan teknologi instruksional, dan menerapkan etika.

Kata Kunci: Kebijakan, pengembangan, dosen

Pendahuluan

Kompleksnya permasalahan di perguruan tinggi, membutuhkan sumberdaya yang bermutu untuk menjadikan perguruan tinggi sebagai lembaga pemberi sertifikat/ ijazah yang memberikan kontribusi penuh pada isu-isu atau permasalahan bangsa. Sehubungan dengan itu, Fakry Gaffar: (2008) mengemukakan bahwa:

1. Pendidikan Tinggi mempersiapkan seseorang dengan kualifikasi tinggi untuk menjadi seseorang yang berkualitas amat tinggi.
2. Pendidikan tinggi mempersiapkan profesional di dalam berbagai bidang keilmuan untuk kepentingan pembangunan nasional bangsa itu.
3. Pendidikan tinggi adalah tonggak *Perkembangan Civilization* manusia.

4. *Unesco* mempromosikan Pendidikan Tinggi untuk semua.

Komponen sistem di perguruan tinggi meliputi; mahasiswa, dosen, karyawan, pimpinan, dan sarana prasarana. Komponen sumber daya manusia di perguruan tinggi harus dikembangkan, sumber daya manusia yang sangat penting adalah dosen. Dosen adalah ujung tombak dan motor institusi untuk melaksanakan kegiatan tridharma. Dosen dapat pula berpartisipasi dalam tata pamong institusi dan pengembangan profesi. Apabila ingin meningkatkan kinerjanya, maka memperbaiki mutu dosen harus menjadi prioritas utama di sebuah Perguruan Tinggi. Barizi, (Unri, 2000, diakses, 21 oktober 2008), mengemukakan bahwa dosen harus diberdayakan dan dikembangkan kemampuannya, sebagai berikut ini:

1. Pemberdayaan dosen ini merupakan keharusan bagi sebuah universitas, karena merupakan kunci keberhasilan Jurusan, Fakultas, Universitas.
2. Pemberdayaan dan keberhasi-
lan dosen juga akan meningkatkan daya saing jurusan dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
3. Peningkatan pengetahuan dosen dalam bidang ilmunya dan bidang ilmu yang terkait sebagai bekal dalam kegiatan penelitian.

Peningkatan pengalaman dalam kegiatan penelitian, misalnya melalui pelatihan, magang penelitian, mengikuti secara aktif kegiatan penelitian, melakukan kegiatan penelitian mandiri. Penjaminan mutu pendidikan tinggi diperlukan untuk memelihara dan meningkatkan mutu dosen. Penjaminan mutu di perguruan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga stakeholders (mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang dan pihak lain yang turut berkepentingan) memperoleh kepuasan. Dalam hal ini perlu dilaksanakan kegiatan pemantauan, evaluasi dan koreksi untuk penyempurnaan dan atau peningkatan mutu secara kontinyu dan sistematis terhadap berbagai aspek penyelenggaraan pendidikan tinggi, dalam rangka pencapaian standar yang telah ditetapkan sebelumnya dalam visi, misi dan tujuan pendidikan tinggi kepada semua pihak (internal, eksternal, pengelola, lembaga terkait,

organisasi profesi dan masyarakat pengguna). Sebagai tenaga profesional, dosen dituntut untuk senantiasa melakukan upaya-upaya inovatif dan inventif dalam bidang ilmu yang menjadi tanggung jawabnya.

Pengertian dan Ruang Lingkup Kerja Dosen

Pengelolaan sumber daya manusia di perguruan tinggi membutuhkan penanganan yang spesifik, sebagai suatu organisasi perguruan tinggi haruslah bisa dikelola dengan teknik-teknik modern seperti pengelolaan sumberdaya yang menyangkut efisiensi, efektivitas, produktivitas, akuntabilitas dsb. yang bersifat generik dan berlaku untuk semua jenis organisasi.

1. Pengertian Dosen

Secara umum “dosen” tergolong sebagai “pendidik”. Menurut UU RI No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, dalam pasal 39 (2) mengatakan bahwa “Pendidik merupakan tenaga profesional yang bertugas merencanakan dan melaksanakan proses pembelajaran, menilai hasil pembelajaran, melakukan pembimbingan dan pelatihan, serta melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, terutama bagi pendidik pada perguruan tinggi.” Dalam pasal 40 (2) ditambahkan bahwa pendidik berkewajiban:

- a. Menciptakan suasana pendidikan yang bermakna, menyenangkan, kreatif, dinamis dan dialogis;

- b. Mempunyai komitmen secara profesional untuk meningkatkan mutu pendidikan; dan
- c. Memberi teladan dan menjaga nama baik lembaga, profesi, dan kedudukan sesuai dengan kepercayaan yang diberikan kepadanya.

Dosen sebagai pendidik profesional pada jenjang pendidikan tinggi yang diangkat sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dalam UU RI Nomor 14 tahun 2005 tentang Guru dan Dosen, pasal 1, dikatakan bahwa “Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat”. Dari pasal 1 ini perlu ditekankan bahwa seorang dosen bukan hanya merupakan seorang pendidik profesional pada perguruan tinggi, tapi juga merupakan seorang ilmuwan. Untuk itu, dalam UU RI no. 14 Tahun 2005 pasal 45, dikatakan bahwa “Dosen wajib memiliki kualifikasi akademik, kompetensi, sertifikat pendidik, sehat jasmani dan rohani, dan memenuhi kualifikasi lain yang dipersyaratkan satuan pendidikan tinggi tempat bertugas, serta memiliki kemampuan untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional”. Secara umum dapat dikatakan bahwa, Pemerintah melalui UU RI No.14 Tahun 2005 pasal 46, mengharuskan setiap dosen memiliki kualifikasi akademik minimum sebagai berikut: (1) Lulusan program magister untuk dosen program diploma atau program

sarjana; (2) Lulusan program doktor untuk dosen program pascasarjana.

2. Ruang Lingkup Kerja Dosen

Kebijakan Pendidikan Tinggi di Indonesia secara umum diharapkan mampu menyesuaikan dengan perubahan yang terjadi di tengah masyarakat. Dapat dipastikan bahwa pada masa yang akan datang ilmu pengetahuan dan teknologi menjadi sumber penggerak utama kemajuan kehidupan masyarakat.

Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi diharapkan dapat meningkatkan kemampuan masyarakat untuk mengatasi masalah-masalah yang terjadi. Situasi ini merupakan tantangan besar bagi Indonesia untuk mengejar perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, bahkan memimpin kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Ruang lingkup kerja dosen meliputi bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian/pelayanan pada masyarakat, tetapi dosen juga dapat terlibat dalam pengembangan akademik dan profesi, serta berpartisipasi dalam tata pamong institusi. Dalam menjalankan tridharma perguruan tinggi, dosen mempunyai peran sebagai:

- a. Fasilitator dan nara sumber dalam pembelajaran mahasiswa;
- b. Peneliti dan pakar dalam bidang ilmunya masing-masing untuk pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, kebudayaan dan seni;
- c. Pengabdian/pelayanan masyarakat dengan upaya/cara menerapkan keahliannya itu bagi

kesejahteraan masyarakat dan kemajuan kemanusiaan.

Tugas dan Peningkatan Mutu Dosen

1. Tugas Dosen

Di samping tugas pokoknya, seorang dosen mempunyai tugas lain yaitu pengembangan akademik dan profesi serta partisipasi dalam tata pamong institusi. Dengan demikian tugas dosen secara lebih spesifik meliputi:

- a. Memfasilitasi pembelajaran mahasiswa sehingga mereka dapat memperoleh pengetahuan, yang sesuai dengan bidangnya masing-masing;
- b. Membimbing mahasiswa untuk berpikir kritis dan analitis sehingga mereka dapat secara mandiri menggunakan, serta dapat juga mengembangkan keahlian, ilmu pengetahuan yang telah dimilikinya;
- c. Membina mahasiswa dari segi intelektual sekaligus sebagai konselor;
- d. Menggunakan konsep, teori, dan metodologi dalam bidang yang ditekuninya sekaligus juga mampu menciptakan sejumlah konsep, teori, dan metodologi yang secara operasional dalam konteks kegiatan ilmiahnya;
- e. Melakukan penelitian yang hasilnya dapat dipublikasikan melalui diskusi seminar (*peer group*), seminar, jurnal ilmiah atau kegiatan pameran, dalam bidang IPTEK, kebudayaan, dan atau kesenian;
- f. Mengimplementasikan pengetahuannya di dalam kegiatan

pengabdian dan pelayanan kepada masyarakat;

- g. Melaksanakan kerja dalam tim dengan pihak lain di dalam manajemen akademik untuk pencapaian visi universitas;
- h. Mengembangkan keprofesian dengan berperan aktif dalam organisasi seminar.

Pembelajaran yang berfokus pada kepentingan peserta didik. Paradigma ini menekankan pada tugas pembelajaran yang berfokus pada kegiatan belajar mahasiswa, bukan hanya kegiatan membelajarkan dosen. Keadaan ini pula yang ikut mendorong berkembangnya bidang kajian khusus yang sekarang dikenal sebagai teknologi pembelajaran.

Dosen dituntut untuk dapat menguasai keahlian atau profesi sebagai pembimbing, pelatih dan pembina, yang harus mampu membelajarkan para peserta didik/mahasiswa, sehingga terjadi transformasi nilai, sikap dan kemampuan pada dosen.

2. Pengembangan Mutu Dosen

Pada Pasal 5 ayat (1) Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 38/ KEP/ MK.WASPAN/ 8/1999 tentang Jabatan Fungsional Dosen.

Pedoman Penjaminan Mutu Akademik dan Angka Kreditnya, disebutkan bahwa jabatan fungsional dosen terdiri atas jabatan dosen pada program pendidikan akademik dan dosen pada program pendidikan profesi. Pada ayat (2) peraturan

tersebut, dijelaskan bahwa jenjang jabatan Dosen yang terendah sampai dengan yang tertinggi pada program pendidikan akademik adalah: a Asisten ahli. b Lektor. c Lektor Kepala. d. Guru Besar.

Perguruan tinggi berkewajiban untuk menciptakan sistem yang mengupayakan pengembangan mutu dosen. Lembaga juga harus menetapkan kriteria dosen dan manajemen mutu dosen demi tercapainya profesionalisme dosen. Manajemen mutu dosen dimaksudkan untuk memberdayakan dosen sehingga mereka dapat berprestasi sebaik mungkin. Agar dosen juga dapat melaksanakan fungsinya dengan memuaskan, diperlukan tiga kondisi yaitu:

- a. Kondisi yang memberi peluang kepada dosen untuk melaksanakan dan mengembangkan pekerjaannya secara lebih baik (*managing ability*);
- b. Kondisi yang memberikan kesempatan kepada dosen dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya tersebut dengan sangat memuaskan (*managing opportunity*);
- c. Kondisi yang mendorong dosen untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik (*managing motivation*).

Standar Mutu: Profesionalisme yang tinggi adalah;

- a. Kepakaran. Adanya pengakuan atas kepakaran atau tinggi penguasaan terhadap disiplin ilmunya, oleh kelompok sejawat (peer group).

- b. Pengembangan kepakaran. Adanya kegiatan penelitian ilmiah dan penguasaan ilmu, adanya penulisan makalah/buku.
- c. Menerapkan teknologi instruksional, sertifikasi di bidang pengajaran, dan kepuasan mahasiswa.
- d. Menerapkan etika pada waktu mengajar, meneliti, dan kegiatan profesi yang tidak terlibat dalam kegiatan-kegiatan melanggar etika, nilai-nilai akademik dan kegiatan profesi

Kebijakan Dasar HELTS (HELTS 2003-2010), Daya Saing Bangsa: Persaingan produk perekonomian di pasar dunia; tidak lagi bertumpu pada kekayaan Sumber Daya Alam atau ongkos buruh yang murah, tapi semakin ditentukan oleh **INOVASI** (Teknologi) dan/atau kreativitas dalam manfaat Ilmu Pengetahuan.

Margono Slamet dalam Unri (2000) mengatakan bahwa, dosen dikatakan bermutu tidak menempatkan dirinya sebagai pakar yang dapat menjawab segala persoalan, tetapi lebih sebagai **PENOLONG** yang memiliki pengertian yang utuh tentang bidang ilmu yang sedang dipelajari.

Dosen yang Harus Bermutu: (a) Memahami dan mengutarakan kepada mahasiswanya makna suatu kelas; (b) sebagai sistem : menjelaskan tujuan-tujuan sistem, dan pentingnya kerja kelompok untuk mencapai tujuan; (c) Membantu mahasiswa memandang diri mereka sendiri sebagai komponen dalam suatu sistem kelas: untuk membangun kerjasama ke arah

optimasi usaha-usaha untuk mencapai tujuan bersama dan tujuan mahasiswa; (d) Mengerti bahwa mahasiswa berbeda satu dengan lainnya: berusaha menciptakan minat, tantangan, dan kegembiraan bagi setiap orang dalam proses belajar.

Profesionalisme Dosen

Dosen (*for excellence*), sesuai dengan profesinya. Profesionalisme seorang dosen berkaitan dengan kualifikasi dan performan yang diaktualisasikannya dengan penguasaan kompetensi akademik, personal, sosial dan profesional secara integral. Dosen senantiasa memelihara dan mengembangkan profesionalisme dalam bidang keilmuan dan keahliannya, sekaligus berusaha memahami dan meningkatkan kepuasan pelanggannya. Pelanggan utama dosen adalah mahasiswa.

Profesionalisme dosen itu merupakan salah satu tolok ukur dalam sistem penjaminan mutu akademik. Profesionalisme harus menjadi nilai kultural yang dimiliki dosen untuk selalu menampilkan karya terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai dosen, dalam suasana akademik yang memungkinkan terjadinya hubungan yang sehat antara mahasiswa dengan dosen, antar dosen, serta antar mahasiswa. Suasana kondusif diperlukan untuk memungkinkan pengembangan potensi semua pihak secara maksimal, terutama mahasiswa dan dosen, dalam mencapai standar mutu akademik yang unggul.

Dalam melaksanakan tugas pembelajaran, dalam kegiatan

perencanaan, pelaksanaan/ proses, evaluasi dan tindak lanjut dari pembelajaran pasti dilakukan oleh dosen. Keberhasilan dapat diwujudkan bila semua faktor tersebut dipersiapkan dan dilaksanakan secara efektif. Menurut McBeath (1992: 42), untuk menciptakan kondisi pembelajaran yang berhasil, selain mempersiapkan dan mengenali isi kuliah, sumber dan seleksi metode pengajaran, pembelajaran yang berhasil dapat dibantu dengan:

- a. Mengenali persiapan pelajar
- b. Mendorong aktivitas dan partisipasi pelajar
- c. Mengendalikan/mengatur kondisi fisik

Pengembangan profesionalitas dosen menunjukkan usaha yang luas dalam meningkatkan pembelajaran dan kinerja di perguruan tinggi. Menurut Gaff (1975) Bangdos/Yg/91006 2 dan Doughty (2006), ada tiga usaha lain yang saling berkaitan, yaitu Pengembangan instruksional (*instructional development = ID*), Pengembangan organisasi (*organization development = OD*), pengembangan profesional (*professional development = PD*). Bergquist dan Phillips berpendapat bahwa pengembangan tenaga dosen itu merupakan bagian inti dari pengembangan kelembagaan (*institutional development*), dan meliputi sebagian dari pengembangan personal, pengembangan profesional, pengembangan organisasi, dan pengembangan masyarakat).

Berikut, dikatakan bahwa; Lingkungan merupakan kumpulan dari faktor-faktor eksternal manusia. Berbicara tentang lingkungan pengajaran tinggi/universitas kita bisa mengartikannya *etos kerja* yang menyebar keseluruh bagian lembaga/institusi yang dapat meninggalkan satu dampak (tak terhapuskan) pada para pelajar, para pengajar dan para pegawai lainnya di pendidikan tinggi. Atmosfer dari pengajaran tinggi ini adalah sesuatu yang tidak dapat diraba, sulit untuk menggambarkannya meskipun dapat digambarkan dan dijelaskan oleh hasil-hasilnya (Gupta, 1983: 32).

Penelitian atau dharma kedua, harus dilaksanakan oleh dosen. Perubahan dan kemajuan ekonomi global yang cepat dan kompleks ini ditentukan oleh pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (IPTEK), dan pola hubungan antara IPTEK dengan pembangunan. Sehubungan dengan itu Clark, (1983: 235), mengatakan bahwa, sebagai lembaga utama masyarakat modern dari kreasi pengetahuan, dan penyebarannya, sistem akademik mengakomodasikan perubahan sistem pendidikan tinggi yang dipengaruhi antara lain oleh sistem akademis berubah secara signifikan hanya ketika ditekan oleh kekuatan eksternal, sistem tersebut semakin menunjukkan inovasi dan adaptasi di antara unit-unit bawah.

Kemajuan di bidang teknologi informasi komputer, telekomunikasi, jaringan kerja

memiliki dampak dra-matis bagi aktivitas penelitian kampus, memungkinkan adanya stimulasi komputer dalam fenomena yang kompleks, menghubungkan para sarjana secara bersama dalam komunitas jaringan kerja seperti kolaborasi dan memberikan mereka akses ke sejumlah besar perpustakaan digital dan juga jaringan kerja pengetahuan. Banyak dari proses administrasi telah menjadi sangat tergantung pada teknologi informasi yang berdampak paling besar pada aktivitas pendidikan di universitas dalam memberikan pelayanannya bagi masyarakat (Duderstadt, 2000: 324).

Seorang dosen yang profesional sekurang-kurangnya memiliki karakter sebagai berikut: (1) Patuh pada etika akademik dan bertanggung jawab terhadap profesi dan masyarakat; (2) Memiliki komitmen untuk peningkatan mutu; (3) Memiliki kompetensi yang diakui dalam bidang akademik; (4) Senantiasa melakukan refleksi diri menuju ke peningkatan kompetensi; (5) Mandiri dan mampu mengatur diri; (6) Peduli dan ikhlas dalam melaksanakan tugasnya.

Analisis

Dosen dituntut untuk senantiasa melakukan upaya-upaya inovatif dan inventif di bidang ilmu dan dalam melaksanakan tugasnya. Pengembangan profesionalitas Dosen berkaitan dengan kualifikasi dan performan yang diaktualisasikannya dengan penguasaan kompetensi akademik, personal, sosial dan profesional secara integral.

Pengembangan akademik/ instruksional, sebagai suatu program yang ditujukan pada kemudahan belajar mahasiswa (seperti perancangan pembelajaran, pembuatan bahan ajar, penyajian, penilaian, dan umpan balik), merupakan suatu bagian pengembangan tenaga dosen yang terpenting.

Pengembangan tenaga dosen dapat didefinisikan sebagai suatu usaha terintegrasi dan terorganisasikan untuk membantu dosen memperoleh kesejahteraan, pengetahuan, keterampilan, keselarasan, dan kepekaan dalam melaksanakan kegiatan pembelajaran dan penelitian. Program pengembangan mutu dosen perlu diselenggarakan atas dasar: 1. Tenaga dosen merupakan sumber pendidikan paling penting dari perguruan tinggi, 2. Pembelajaran merupakan tugas profesional utama bagi setiap tenaga dosen, meskipun bukan merupakan satu-satunya tugas, 3. Kualitas keilmuan dan penelitian, yang juga merupakan kegiatan profesional bagi tenaga dosen. 4. Kualitas belajar dan membelajarkan masih perlu ditingkatkan 5. Memperbaiki pembelajaran memerlukan kerjasama antara pengelola dan mahasiswa, mungkin bahkan dengan anggota masyarakat, serta sesama sejawat. 6. Membelajarkan merupakan serangkaian sikap, pengetahuan, keterampilan, motivasi dan nilai yang kompleks. 7. Pembelajaran yang efektif meliputi bagaimana membantu mahasiswa untuk mencapai tujuan belajar. 8. Tidak ada satu model tunggal untuk belajar dan

pembelajaran yang efektif. 9. Karakteristik mahasiswa sangat beragam. Gaya belajar mereka yang berbeda karena kemampuannya, minatnya, latar belakang pendidikannya, aspirasi masa depannya dan orientasi perorangannya, perlu ditanggapi dengan memberikan pengalaman belajar yang berbeda. Dengan bertolak dari pentingnya pengembangan mutu dosen, maka dosen bermutu atau professional dapat menjalankan perannya dengan; bersikap positif terhadap mahasiswa; pemberian ujian dan nilai yang adil; keluwesan dalam pendekatan kepada mahasiswa; dan hasil belajar mahasiswa memuaskan. Selain itu, motivasi pada diri seorang dosen berperan untuk menumbuhkan gairah, rasa senang, dan semangat untuk membelajarkan mahasiswanya.

Penutup

Profesionalisme dosen juga merupakan salah satu tolok ukur dalam sistem penjaminan mutu akademik. Profesionalisme harus menjadi nilai kultural yang dimiliki dosen untuk selalu menampilkan karya terbaik dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai dosen, dalam suasana akademik yang memungkinkan terjadinya hubungan yang sehat antara mahasiswa dengan dosen, antar dosen, serta antar mahasiswa. Suasana kondusif diperlukan untuk memungkinkan pengembangan potensi semua pihak secara maksimal, terutama mahasiswa dan dosen, dalam mencapai standar mutu akademik yang unggul.

Institusi berkewajiban untuk menciptakan sistem yang mengupayakan pengembangan kemampuan profesionalisme dosen. Institusi juga harus menetapkan kriteria dosen dan manajemen mutu dosen untuk mewujudkan/tercapainya profesionalisme dosen. Standar Mutu, Profesionalisme yang tinggi dengan kriteria; (a) Kepakaran, (b) Pengembangan kepakaran, (c) Menerapkan teknologi instruksional, dan (d) Menerapkan etika pada waktu mengajar, meneliti, dan kegiatan profesi.

Sebagaimana dikatakan bahwa Manajemen mutu dosen diperlukan untuk memberdayakan dosen sehingga mereka dapat berprestasi sebaik mungkin. Untuk itu, perlu diciptakan kondisi yang mendukung sebagaimana berikut ini: (1) Kondisi yang memberikan kemampuan kepada dosen untuk melaksanakan pekerjaan tersebut (*managing ability*); (2) Kondisi yang memberikan kesempatan pada dosen dalam melaksanakan pekerjaannya tersebut dengan memuaskan (*managing opportunity*); (3) Kondisi yang mendorong dosen untuk melaksanakan tugas/pekerjaannya (*managing motivation*).

Daftar Pustaka

Badan Penjaminan Mutu Unimus
http://www.unisuka.info/ind/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=303

Clark R. Burton. 1983. The Higher Education System Academic Organization in Cross-National

Perspective University of California Press Berkely Losangele London.

Duderstadt. 2000. *A University For The 21 ST Century*. ANN The Univerity of Michigan Press.

Fakry Gaffar. 2008. *Analisis Kebijakan Pengembangan Pendidikan Tinggi* (Materi perkuliahan S-3) Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung.

Gupta.L.D. 1983. *Educational Administration at College Level*. Oxford & IBH Publishing Co. New Delhi, Bombay, Calcutta.

HELTS (2003 – 2010) Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi

Margoni Slamet. Kepemimpinan dala Pembelajaran. [http://eng.unri.ac.id/download/manajemen_pt/MANAJEMEN%20PT%20\(Slides\)/PEMBELAJARAN%20BERMUTU/Pemimpin%20Pembelajaran%20%5BMS%5D.ppt](http://eng.unri.ac.id/download/manajemen_pt/MANAJEMEN%20PT%20(Slides)/PEMBELAJARAN%20BERMUTU/Pemimpin%20Pembelajaran%20%5BMS%5D.ppt).

McBeath. 1992. *Instructing And Evaluating In Higher Education A Guidebook for Planning Outcomes*. Educational Technology Publications. Englewood Cliffs, New Jersey

Pengawasan Pembangunan dan Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor38/KEP/MK.WASPAN/8/1999 tentang *Jabatan Fungsional Dosen*. 07632.

Peraturan Pendidikan Nasional No 19 Tahun 2005 Tentang *Standar Pendidikan Nasional*.

Undang-undang RI nomor 20 tahun
2003 tentang *Sistem*
Pendidikan Nasional

Unri 2000.
[http://eng.unri.ac.id/download/manaje
men.](http://eng.unri.ac.id/download/manajemen)