

Masyarakat Abad ke-21 dan Reformasi Perguruan Tinggi

□ **Dr. Sudarwan Danim, M.Pd.**

(Univ. Bengkulu)

Fokus utama tulisan ini meliputi dua hal. *Pertama*, penelaahan mengenai sosok kualitatif paradigma pemerintahan dan kemasyarakatan Indonesia abad ke-21. *Kedua*, kecenderungan pergeseran paradigmatik kinerja proses pembelajaran di perguruan tinggi (PT) dalam menjawab tantangan dan perubahan global sektor ilmu pengetahuan dan teknologi. Kajian ini dikembangkan antara lain mengikuti pemikiran *Reiguth & Garfinkle (1994)* mengenai kecenderungan paradigmatik kinerja proses pembelajaran di perguruan tinggi (PT) dalam menjawab tantangan dan perubahan global pada sektor ilmu pengetahuan dan teknologi. Pergeseran mayor kemasyarakatan dari abad industri (*industrial era*) ke abad informasi (*information era*).

Pemilihan ini tidak sepenuhnya tepat, karena menjelang akhir abad ini era abad informasi telah terasa melintasi sempadan nasional, ditandai dengan kuatnya arus informasi antar negara, lembaga, termasuk antara PT. Bersama dengan itu industrialisasi terus berlanjut, dengan menghasilkan produk lokal atau produk global, yang ia banyak dipicu oleh arus informasi mengglobal.

Tatkala para pakar berdiskusi pada forum yang relevan, biasanya selalu lahir pemikiran prospektif bahkan rekomendatif mengenai sosok ideal mutu dan kinerja PT di Indonesia. Sebagai sebuah pemikiran yang diangkat dari realitas lapangan, isu-isu krusial yang ada selama ini sangat prospektif untuk ditempatkan pada level praksis.

Pemikiran itu merupakan bagian dari tataran itikad baik para pakar, pelotisi, dan pemerhati pendidikan untuk memperbaiki kinerja PT pada sisi proses dan produknya. Sejauh ini, usaha perbaikan mutu lulusan PT biasanya masih terfokus pada pengembangan mutu dosen, penyediaan perangkat keras dan lunak, kemampuan manajemen, dan komitmen untuk melakukan evaluasi mutu secara objektif.

Hal lain yang nampaknya harus dipikirkan, dan ini masih sangat terbatas disentuh, adalah bagaimana pragmatisme politik praktis memberikan ruang gerak cukup luas bagi para ilmuan di PT untuk berdiskusi secara terbuka dan melahirkan karya-karya ilmiah, serta mendesiminasikannya, baik secara lisan maupun tulisan. Artinya, perbaikan internal PT menuntut pula pelembagaan kebebasan akademik (*academic freedom*) pada tingkat yang memadai.

Corak Kemasyarakatan Abad ke-21

Menurut *Reigeluth & Garfinkle (1994)*, ada dua corak menonjol sebagai representasi wacana kehidupan manusia pada abad ke-21 atau abad informasi. *Pertama*, terjadinya pergeseran paradigma mayor masyarakat, seperti tertuang pada Gambar 1. *Kedua*, pergeseran masyarakat dari abad industri ke abad informasi melahirkan corak umum kemasyarakatan dan ketatanegaraan, seperti tertuang pada Gambar 2.

Mayarakat	: Agraris ----->Indusrtial ----->Informasi
Transformasi	: Kuda ----->Kereta ----->Pesawat/mobil
Keluarga	: Keluarga ----->Keluarga ----->Keluarga orang besar inti tua tunggal
Bisnis	: Keluarga ----->Birokrasi ----->Tim
Pendidikan	: Sekolah satu kelas->Sistem sekarang-->?

Gambar 1: Pergesran paradigma mayor di masyarakat

Ritme pergeseran paradigma mayor kemasyarakatan sebagaimana termuat pada Gambar 1 mudah dicerna dan dalam tulisan ini tidak diulas secara khusus. Akan tetapi, pergeseran paradigma umum kemasyarakatan dan ketatanegaraan sebagaimana termuat pada

Gambar 2, nampaknya memerlukan kajian saksama, karena di sinilah cerminan pergeseran paradigma pemerintahan dan kemasyarakatan menyongsong abad ke-21, yang dikenal dengan sebutan era globalisasi ekonomi dan liberalisasi perdagangan.

Abad industrial	Abad informasi
Hubungan adversarial Organisasi birokrat Kepemimpinan otokratik Pengendalian terpusat Otokrasi Komplain Komunikasi satu arah Kompartementalisasi (devisa pekerjaan)	Hubungan kooperatif Organisasi tim Kepemimpinan bersama Otonomi dengan akuntabilitas Demokrasi Inisiatif/prakarsa Jaringan komunikasi Hoisme (pengintegrasian tugas-tugas)

Gambar 2: Perbedaan utama masyarakat abad industri dengan abad informasi

Pertama, pada tataran paling umum, hubungan kemasyarakatan dan negara-rakyat akan bergeser dari pola adversial ke pola kooperatif. Format hubungan adversial antara lain bertendensi "saling meniadakan" (*mutually exclusive*) atau "gontok-gontokan" secara nisbi. Paling masih nampak masih adanya "arus lemah" yang harus manut taat asas kepada "arus kuat" secara tanpa reserve.

Pada format hubungan kooperatif, masing-masing pihak berpeluang tampil dalam format kesetaraan relatif. Karenanya pula, ia fihak dituntut berkemampuan untuk berkelakuan akomodatif, modifikatif, dan absorbit terhadap keragaman minat, potensi, dan aspirasinya.

Kedua, unit-unit instansi pemerintah, BUMN, BUMD, dan organisasi bisnis akan melakukan pergeseran eksistensial dari posisinya sebagai organisasi birokratik ke organisasi tim dengan jiwa profesionalisasinya. Tonjolan utamanya adalah pendekatan kolegial, memini-

malkan otoritas garis komando melalui pengoptimalan hubungan koordinasi dan layanan, serta seoptimal mungkin menekan efek buruk birokratisisme.

Idealisasi konseptual ini hanyalah akan riil jika terjadi pergeseran *ketiga*, yaitu pergeseran norma kepemimpinan dari kepemimpinan otokratik ke pemimpin tim atau demokratik. Masyarakat sipil dan dunia usaha tidak lagi berhadapan dengan keseolah-olahan, misalnya seolah-olah adil, demokrasi, otonom, dan sebagainya. Juga tidak ada lagi "kaum demokrat", mereka yang setengah hati untuk berdemokrasi dalam makna luas, termasuk di lingkungan lembaga pendidikan.

Keempat, pergeseran dari pengendalian terpusat ke otonomi dengan akuntabilitas. Sebagai konsekuensi perilaku manajerial yang otokratik di masa lampau, kinerja pemerintahan lebih bersifat pengendalian terpusat daripada menekankan pada otonomi dan akuntabilitas.

Praxis pengendalian terpusat telah menyebabkan distribusi kekayaan negara dan kemajuan bangsa cenderung timpang, misalnya kita lihat antara kemajuan Indonesia Barat dengan Indonesia Timur, Jawa Tengah dengan luar Jawa, Jabotabek dan non-Jabotabek, kota dengan desa, dan sebagainya. Juga ketimpangan akses ekonomi antar masyarakat akibat faktor-faktor struktural, sehingga lahir jurang yang tajam antara kelompok kaya dengan kelompok miskin.

Kelima, kultur kerja harus bergeser dari kecenderungan merajuk, mengeluh, berstandar ganda, menunggu, isyarat, serba takut kepada atasan, dan sebagainya ke formula yang menekankan kepada inisiatif, percaya diri, dan otonomi. Ada beberapa hal yang dipersyaratkan di sini, yaitu kedewasaan, keluasan wawasan, serta kemampuan menggali potensi lokal agar tidak selalu tergantung pada instruksi dan subsidi dari pusat. Termasuk keikhlasan elit birokrasi untuk memberi kewenangan pada jajaran subordinat, dunia usaha, dan masyarakat, termasuk keleluasaan institusi dan SDM pendidikan dalam memberdayakan diri.

Keenam, Jika selama ini tataran komunikasi cenderung bersifat satu arah, maka pada abad ke-21 arus komunikasi akan membentuk jaringan. Istilah jaringan di sini sangat luas spektrumnya, seperti vertikal, horizontal, vertikal horizontal, dan eksternal.

Ketujuh, jika selama ini ada semacam kompartementalisasi atau untuk mudahnya sebut saja dikhotomi antara kewenangan negara dengan kewenangan rakyat atau dunia usaha, maka pada abad ke-21 dikhotomi itu menjadi sangat nisbi. Hal ini hanya akan tercipta, jika pemerintah benar-benar menempati posisi *tut wuri handayani*. Dengan demikian, visi internal dan eksternal pemerintah harus memungkinkan tumbuhnya peluang, kesempatan, ruang gerak, dan kreativitas, termasuk peluang untuk bersaing secara fair atau adil pada tataran politik dan ekonomi.

Reformasi Perguruan Tinggi

Perdebatan mengenai reformasi pembelajaran di perguruan tinggi (PT) mengalami pergeseran paradigma menurut periode waktu tertentu. Antara tahun 1950-1960-an perdebatan para pakar dan politisi terfokus pada pemacuan arus masuk mahasiswa untuk menghadapi pergeseran tata ekonomi agrarian menuju reformasi ekonomi, perkembangan iptek, dan kemajuan masyarakat industrialis.

Memasuki tahun 1980-an, fokus perdebatan itu meluas pada pemapanan eksistensialnya untuk merespon percepatan perkembangan iptek, pertumbuhan ekonomi, pemanfaatan SDA, manajemen permodalan, teknologi dengan persyaratan keahlian dan keterampilan, dan tuntutan sosial. Termasuk tuntutan eksternal atas PT sebagai sumber pengayaan kultural.

Menyongsong akhir abad ini perdebatan itu terfokus pada bagaimana sosok ideal PT memasuki era pasca industrial, yang oleh Reigeluth & Garfinkle dalam buku *System Change in Education* (1994) disebut era informasi. Pergeseran paradigmatis pembelajaran di PT dari abad industri ke abad informasi oleh dua pakar ini digambarkan seperti termuat pada Gambar 3. Beberapa tesis mereka selayaknya dicermati.

Pertama, target pencapaian materi dengan ukuran satuan acara perkuliahan (SAP) sebagaimana paling lazim diterapkan di lingkungan PT selama ini kurang bermakna. Capaian SAP ideal tercermin pada keluaran riilnya. Para mahasiswa tidak hanya tahu (*know what*), melainkan dapat mengaplikasikan Pengetahuannya itu secara fungsional (*know how*) dalam kehidupan sehari-hari.

Kedua, penilaian hasil belajar dengan acuan norma (PAN) dengan prinsip kurva normal tidak relevan lagi, karena tidak mencerminkan prestasi riil mahasiswa. Lazimnya aplikasi PAN adalah mengelompokkan mahasiswa

menjadi lima kategori, yaitu sangat baik (nilai A), baik (nilai B), sedang (nilai c), kurang (nilai D), dan rendah (nilai E) sesuai dengan posisi nilainya pada kurva itu. Di sini ada kemungkinan mahasiswa yang hanya menguasai materi sekitar 75 persen memperoleh nilai A, demikian seterusnya. Dengan penilaian yang terindividualisasikan, pemberian nilai itu murni atas dasar daya serap mereka terhadap bahan ajar.

Ketiga, tradisi pembelajaran yang berpusat di ruang-ruang kelas (terutama belajar teoritis) tidak relevan lagi. Pada abad informasi, proses pembelajaran berpusat pada pusat-pusat sumber belajar. Ia yang tadinya diorganisasikan secara kolektif menjadi terindividualisasikan. Dan jika tadinya para mahasiswa menerima pembelajaran secara adversial dan monolog, pada cara ini iklim dialogis dan belajar koperatif lebih menonjol.

Keempat, tradisi dosen tampil sebagai dispenser atau mentransmisikan pengetahuan bergeser ke fungsinya sebagai pelatih dan fasilitator belajar. Para mahasiswa dikondisikan pada tataran pemecahan masalah, penciptaan makna, dan mengembangkan penalaran, bukan mengingat-ingat fakta. Dan ia berhubungan dengan dosennya manakala ada hambatan dalam memecahkan masalah. Di sini, profesionalisme dosen mutlak diperlukan.

Kelima, sistem belajar mahasiswa secara terisolasi dengan tekanan pada keterampilan menulis tidak relevan lagi. Di sini keterampilan berkomunikasi lebih diutamakan. Mahasiswa perlu mengetahui apa yang dipelajari dan dapat mengkomunikasikannya kepada orang lain, baik dalam pekerjaan maupun dalam desiminasi pengetahuan. Ia harus mampu menjelaskan teori-teori rumit dalam kehidupan sehari-hari dan terutama dalam dunia kerja.

Keenam, buku-buku sebagai alat pembelajaran, tidak hanya ketinggalan melainkan juga

permutakhirannya sangat lamban, dan tidak praktis. Pada era ini, sumber belajar utama adalah teknologi tinggi. Karena itu, CD-ROOM, MODEM, internet, dan sebagainya sudah menjadi kebutuhan utama, khususnya di perpustakaan dan pada kelembagaan penelitian.

Tentu tidak mudah menentukan strategi reformatif itu, karena kompleksnya dimensi lingkungan *societal* yang harus diakomodasikan, seperti ekonomi, teknologi, kultur, dan dimensi internal PT. Menurut Ulrich Teichler dalam bukunya *Changing Pattern of The Higher Education System* (1996), reformasi struktural PT tidak mungkin hanya direduksi dengan perbaikan sistem pengajaran, perubahan kurikulum, peningkatan mutu dosen, dan penyediaan fasilitas semata.

Mutu Pendidikan

Definisi mutu lulusan PT hingga saat ini bukan hanya belum terumuskan secara spesifik, melainkan sangat sulit dan bahkan tidak mungkin terumuskan secara riil. Karena kriterianya sangat relatif akibat keragaman kebutuhan pelanggan atau pengguna jasa lulusan. Keragaman persyaratan yang ditetapkan oleh pelanggan membuat mutu PT tidak mungkin terdefiniskan secara absolut, melainkan sangat nisbi sifatnya.

Lulusan PT dapat dikatakan bermutu manakala mampu memenuhi kebutuhan dan kepuasan pemakai/pengguna. Kepuasan pemakai lulusan PT inilah yang tidak mungkin didefinisikan secara riil oleh masyarakat PT. Karenanya, evaluasi mutu tidak mungkin hanya dilakukan secara internal atau institusi eksternal lain yang dilembagakan, melainkan juga menurut ukuran pengguna lulusan PT tersebut.

Abad industrial	Abad informasi
Sistem kenaikan kelas Target pencaapaian materi Ujian berdasarkan acuan norma Assemen tak-otentik Layanan materi bersifat kelompok Belajar secara adversarial Ruang kelas Dosen sebagai dispenser pengetahuan Mengingat fakta-fakta bermakna Belajar terisolasi keterampilan menulis Buku-buku sebagai alat Gambar 3: Paradigma proses pembelajaran	Kemauan berlanjut Berorientasi pada keluaran Ujian yang diindividualisasikan Assesmen berdasarkan performansi Rencana pelajaran ber orientasi pada personal Belajar secara koperatif Pusat-pusat belajar Dosen sebagai pelatih atau fasilitator belajar Berpikir, pemecahan masalah, dan penciptaan makna Keterampilan berkomunikasi Teknologi tinggi sebagai alat

Di sinilah letak kesukaran untuk melakukan pengukuran atas mutu lulusan PT. Dan kalau pun dapat dilakukan, daya jeneralisasinya terbatas dan sangat limitatif sifatnya dilihat dari dimensi waktu. Ada beberapa dimensi esensial yang menyebabkan sulitnya mengevaluasi mutu keluaran PT.

Pertama, pelanggan atau pengguna jasa pendidikan lulusan PT tidak hanya berbeda-beda, melainkan juga dapat berubah sesuai dengan evolusi perkembangan zaman dan perubahan persyaratan kerja. *Kedua*, keluaran PT lebih berupa jasa abstrak daripada fisik.

Ketiga, sikap dan kemampuan pengguna jasa sendiri sangat menentukan. Yang dimaksud adalah hadirnya *brand image* dari pengguna jasa lulusan PT. Dunia kerja adakalanya secara simplistik mempersepsi mutu lulusan hanya atas dasar label kelembagaan. Pada hal mutu lulusan itu sendiri harus dilihat secara kasus per kasus. Tidak secara otomatis PT yang besar dan berusia tua mampu melahirkan lulusannya yang lebih bermutu secara signifikan dengan PT kecil dan berusia muda.

Berbicara mengenai mutu pendidikan, secara otomatis menggiring kita untuk mengaitkannya dengan kurikulum PT. Struktur kurikulum PT jenjang diploma, S1, S2, dan S3 dan praksisnya seperti terlihat sekarang tidak lepas dari faktor kebijakan makro bidang pendidikan. Mengapa? UU No.2 Tahun 1989 tentang *Sistem Pendidikan Nasional* dan PP No. 30 Tahun 1990 tentang *Pendidikan Tinggi* secara tegas memilah dua jenis orientasi PT. yaitu: (1) pendidikan akademik, dan (2) pendidikan profesional.

Menurut pada UU No. 2 Tahun 1989 tentang *Sisdiknas* dan PP No. 30 Tahun 1990 tentang *Pendidikan Tinggi*, dan dua jenis orientasi PT, yaitu; (1) pendidikan akademik, dan (2) pendidikan profesional. Pendidikan akademik mengutamakan peningkatan mutu dan memperluas wawasan pengetahuan. Sedangkan pendidikan profesional mengutamakan peningkatan kemampuan penerapan ilmu pengetahuan.

Di lihat dari ukuran pengguna lulusan pendidikan (dunia kerja), besar kemungkinan ukuran mutu adalah keterampilan vokasional.

Karenanya boleh jadi dari tilikan dunia kerja, lulusan diploma lebih bermutu daripada lulusan sarjana. Ini disebabkan, karena mereka memerlukan tenaga terampil, bukan "penguasaan" konsep atau teori.

Di sinilah sekarang letak kesenjangan pemikiran antara kalangan PT dengan pemakai. Pendidikan akademik yang berorientasi untuk melahirkan akademisi, memang berada dengan pendidikan profesional yang menekankan yang menekankan pada keterampilan vokasional. Kalau memang semua lulusan PT diporoskan pada perolehan keterampilan, berarti ada bias orientasi pemilihan pendidikan akademik dengan pendidikan profesional sebagaimana tertuang dalam UU No, 21 Tahun 1989 dan PP 30 Tahun 1990 di atas?

Secara teoritis, lulusan pendidikan akademik baru siap latih. Berbeda dengan lulusan pendidikan profesional yang cenderung siap pakai. Jika program kooperatif sebagaimana disebutkan di atas akan dilembagakan secara massal pada jenjang S1, berarti ada pergeseran paradigma dari "statusnya" sebagai pendidikan akademik ke pendidikan profesional.

Terkait dengan kemauan meningkatkan mutu, hingga kini PT kita pun lebih cenderung tampil sebagai agen birokratisasi daripada agen profesionalisasi, dimana kriterium politisi-birokratik masih terlalu dominan mempengaruhi proses pembelajaran, ditandai dengan terbatasnya ruang-gerak membahas isu-isu kritis di masyarakat. Akibatnya, para dosen dan mahasiswa hanya banyak tahu tentang apa (*know what*), namun terbatas ruang geraknya untuk menelaah realitas di lapangan (*know how*), lebih-lebih mengaplikasikannya secara riil di luar kerangka pragmatisme politik.

Teknologi Intelektual

Apapun yang ditawarkan kepada peserta didik sebagai bahan ajar pada lembaga PT adalah sah, sepanjang bahan ajar dimaksud mampu mendefinisikan kompetensi dan karakter generasi mendatang, karena lembaga itu ber-

tanggungjawab dalam mempertajam sosok dan mewadahi tuntutan generasi mendatang. Tapi, apa yang diidealisasikan itu seringkali jauh dari kenyataan. Karena itu lembaga PT seringkali dinilai oleh pemakai sebagai jauh dari penciptaan keadilan yang diperlukan untuk menghadapi pergeseran tuntutan generasi.

Di sinilah letak urgensi kehadiran teknologi intelektual (*intellectual technology*) berupa pencarian aneka disiplin mata ajaran yang mampu mengkreasi masa depan itu (Reigeluth dkk.,1994). Dengan demikian, isi kurikulum dan proses pembelajaran di PT tidak cukup hanya memberi bekal kepada mahasiswa mengenai sektor pekerjaan apa yang dapat dan mungkin dimasuki oleh lulusan, melainkan sosok masyarakat masa depan macam apa yang diinginkan oleh lulusan itu.

Masalahnya, bagaimana sistem dan sisi pendidikan harus dirancang agar ia mampu melahirkan lulusan yang memiliki kompetensi dan karakter sesuai dengan tuntutan generasi mendatang? Tindakan mudah, karena profil tatanan sosial, ekonomi, dan iptek masa datang itu sendiri teramat sukar diramalkan. Menurut para analis pendidikan, para pakar pendidikan harus mampu merancang lembaga persekolahan sebagai sistem sosial terbuka (*open social system*).

Rancangan sistem sosial terbuka inilah yang disebut dengan teknologi intelektual. Yaitu, berupa manifestasi berpikir dengan pendekatan sistem terbuka dengan mengaitkannya dengan sistem-sistem lunak (*soft systems*) yang ada di masyarakat. Teknologi intelektual baru dikembangkan sebagai pencarian secara ketat untuk menautkan fenomena makro kemasyarakatan dengan realitas-realitas baru yang akan terjadi pada abad pengetahuan atau abad informasi.

Kendala Politis

Reformasi internal (perubahan kurikulum, penyediaan fasilitas, peningkatan mutu dosen, perbaikan manajemen) dan program kooperatif

seperti disebutkan di atas adalah bagian integral dari prakarsa mutu. Prakarsa itu nampaknya proforma saja sifatnya, jika PT kita masih lebih diposisikan sebagai agen birokratisasi daripada agen profesionalisasi. Pragmatisme politik praktis yang hadir hingga kini masih cenderung menjejawantah dalam bentuk memonopoli secara hegemonik dalam memaknai kebenaran.

Akibatnya kriterium politis-birokratik masih terlalu dominan mempengaruhi proses pembelajaran daripada kriterium akademik-profesional. Porosnya adalah para dosen dan mahasiswa hanya banyak tahu "tentang apa", namun terbatas ruang geraknya untuk menelaah "realitas di lapangan.

Bahwa sebagian dosen PT masih rendah kemampuan akademiknya, kita terima sebagai kenyataan. Namun harus diakui pula sudah banyak doktor dan profesor bersarang di lembaga itu. Sayangnya, sebagian mereka yang sudah mempunyai perdidat secara keilmuan dan pengalaman ini cenderung "tiarap" dalam menyiasati pragmatisme politik praktis kontemporer.

Mereka terbalut oleh pemikiran, bahwa belum waktunya berpikir benar-benar objektif dengan panduan "suara ilmu" dan "suara iman". Tampilnya kebanyakan mengikuti arus pragmatisme politik praktis yang secara hegemonik bertendensi memonopoli kebenaran itu, sehingga lahirlah bahasa eufemistik pada kalangan ilmuan.

Untuk melakukan prakarsa mutu di lingkungan PT, pembenahannya harus dilakukan secara simultan. Yaitu pelebagaan kebebasan akademik secara riil, terstrukturisasi anggaran pendidikan dan penelitian, dan menggesr lem-

baga PT dari coraknya sebagai agen birokratisasi ke agen profesionalisasi. Juga reformasi kurikulum, meningkatkan mutu dosen, penyediaan fasilitas yang memadai, dan perbaikan manajemen PT.

Tanpa pembenahan simultan, maka prakarsa mutu PT hanyalah ibarat ingin menciptakan mobil balap yang landasan pacunya belum siap. Kalau pun tercipta, ia hanya diparkir di garasi. Artinya, dilihat dari misinya untuk digunakan di arena balap tidak bermasalah, karena memang arena itu belum dibangun atau baru sebatas rintisan retorik.

Daftar pustaka

- Achmady, Z.A., (1995) reformasi Administrasi dalam Pendidikan: Beberapa Pelajaran Tentang Implementasi Kebijakan, Pidato Pengukuhan Jabatan Guru Besar, Malang: Universitas Brawijaya.
- Hasil, D.C. and Cook, C.W. (1974), *The Management of Change*, New York: Mc Graw-Hill.
- Depdikbud, (1994), *Pembangunan Pendidikan Dan Kebudayaan Menjelang Era Tenggul Landas*, Jakarta: Depdikbud
- Djojonegoro, W., (1994), Peranan LPTK dalam Menghasilkan Guru yang Bermutu Menyongsong Era Industrialisasi, *Jurnal Pendidikan* No. 17, Oktober 1994, Jakarta: ISPI
- Garfinkle & Reigeluth (1994), *System Change in Education*, New Jersey: *Educational Technology Publication*
- Hoy & Miskel (1978), *Educational Administration, Theory, Research, and Practices*, New York: Prentice-Hall Inc.
- Republik Indonesia, (1989), *Undang-undang No. 2 Tahun 1989 Tentang Sistem Pendidikan Nasional*, Jakarta: Depdikbud
- , *Peraturan Pemerintah No. 38 Tahun 1992 tentang Tenaga Kependidikan*, Jakarta: Depdikbud
- Sergiovanni, J.T. (et.al), (1987), *Educational Governance and Administration*, New York: Prentice-Hall Inc.
- Tiechler, U., (1996), *Changing Patterns of The Higher Education System*, Pnnsylvania: Jessica Kingsley Publisher.
- Unesco (1996), *Priorities and Strategies for Education*, Washington: World Bank Review
- Vollmer, H.M. and Mills, D.L. (1966), *Professionalization*, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.