

**PENGELOLAAN PENDIDIKAN
PADA PERGURUAN TINGGI BADAN HUKUM MILIK NEGARA:
STUDI KUALITATIF PADA UNIVERSITAS “X”**

Nur Hasyim

*Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Jakarta
Kampus Baru UI Depok 16424*

ABSTRACT

This study investigates the management of education at the University of “X” as a State Owned Legal Entity. Research done by using qualitative research methods approach. Data collected by direct observation, depth interviews, and study the documentation, while the data are analyzed with data analysis as the Spradley: domain analysis, taxonomic analysis, componential analysis, and discovering cultural themes. As for, the research findings on organizational management, University of “X” State Owned Legal Entity carried out in accordance with the requirements (lean and mean), implemented financial management system by developing a centralized financial management and use of oracle system, the management of universities tridharma conducted by continually improving quality. Education management system in accordance with the rules of the State Owned Legal Entity is considered suitable to be applied to the University of Indonesia.

Kata kunci:

PENDAHULUAN

Pada tahun 1999, Pemerintah Republik Indonesia mengeluarkan Peraturan Pemerintah Nomor 61, Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum. Pada bagian *Menimbang* dalam peraturan tersebut dikemukakan bahwa a) proses globalisasi telah menimbulkan persaingan yang semakin tajam sehingga perlu diambil berbagai langkah dalam upaya meningkatkan daya saing nasional, b) peningkatan daya saing tersebut membutuhkan perguruan tinggi nasional sebagai kekuatan moral dalam proses pembangunan masyarakat madani yang lebih demokratis dan mampu bersaing secara global, c) sebagai kekuatan moral, perguruan tinggi harus memiliki kemandirian, d) perguruan tinggi negeri yang telah memiliki kemampuan mengelola pendidikannya secara baik dapat memperoleh kemandirian, otonomi, dan tanggung jawab yang lebih besar, dengan mendapatkan status *Badan Hukum Milik Negara*. Bila memperhatikan gagasan yang dikemukakan pada butir *Menimbang* dalam *Peraturan Pemerintah Nomor 61, Tahun 1999 tersebut*, kita dapat memahami bahwa ide dasar pemberian status Badan Hukum Milik Negara kepada perguruan tinggi negeri yang telah memiliki kemampuan melakukan pengelolaan pendidikan secara baik sesuai dengan kondisi era globalisasi saat ini. Ide dasar yang dimaksud merupakan upaya untuk a) meningkatkan daya saing nasional, b) membangun masyarakat madani, dan c) membangun kekuatan moral dan mendukung pembangunan.

Universitas “X” adalah insial dari salah satu perguruan tinggi Badan Hukum Milik Negara, salah satunya, karena dipandang telah mampu melakukan pengelolaan pendidikan secara baik. Karena itulah, pada 26 Desember 2000, dengan *Peraturan*

Pemerintah Republik Indonesia Nomor 152, Tahun 2000, Universitas “X” telah diubah statusnya menjadi *Badan Hukum Milik Negara*.

Dengan status baru tersebut, Universitas “X” tentu saja harus mengubah manajemennya, dari manajemen sesuai dengan tata aturan perguruan tinggi negeri menjadi manajemen sesuai dengan tata aturan Badan Hukum Milik Negara.

Manajemen pada Universitas “X” sebagai Badan Hukum Milik Negara tersebut belum diketahui. Padahal, hal itu tentu merupakan sesuatu yang penting. Karena itulah, penelitian ini akan menginvestigasi permasalahan tersebut.

METODE PENELITIAN

Tujuan khusus penelitian ini adalah untuk memperoleh pemahaman secara menyeluruh, terperinci, serta apa adanya tentang pengelolaan pendidikan pada Universitas “X” setelah berstatus sebagai badan hukum milik negara

Untuk dapat menjawab perumusan masalah digunakan metode penelitian kualitatif. Alasannya adalah metode tersebut dapat digunakan untuk memahami gejala secara menyeluruh, mendalam, dan apa adanya serta sesuai dengan pemikiran orang-orang yang ada di dalamnya (Spradly, 1980; Miles dan Huberman, 1994).

Fokus penelitian ini adalah pengelolaan pendidikan Universitas “X” setelah berstatus sebagai badan hukum milik negara

Data dikumpulkan oleh peneliti selaku instrumen utama penelitian, dengan cara melakukan observasi langsung, melakukan wawancara, dan melakukan studi dokumentasi.

Analisis data dilakukan dengan mengikuti tata cara analisis data seperti yang dilakukan Spradley (1980: 85--144). Analisis data tersebut meliputi a) analisis domain (*domain analysis*), b) analisis taksonomis (*taxonomic analysis*), c) analisis komponensial (*componential analysis*), dan d) analisis tema kultural (*discovering cultural themes*).

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pengelolaan Pendidikan pada Universitas “X” setelah Berstatus sebagai Badan Hukum Milik Negara

1) Pengelolaan Organisasi

Setelah berstatus Badan Hukum Milik Negara, Universitas “X” memiliki otonomi dalam mengelola organisasi. Karena itu, Universitas “X” segera menentukan kebijakan pengelolaan organisasi. Kebijakannya adalah melakukan pengelolaan organisasi agar organisasi universitas dapat mendukung proses kerja (*working process*) ke seluruh unit kerja di lingkungan Universitas “X”.

Pembenahan struktur organisasi segera perlu dilakukan sebab struktur organisasi yang ada (struktur organisasi sesuai dengan tata aturan perguruan tinggi negeri) sudah tidak sesuai dengan tata aturan pengelolaan Badan Hukum Milik Negara.

Berkenaan dengan struktur organisasi Universitas “X”, Pimpinan Universitas “X” menginginkan agar Universitas “X” memiliki struktur organisasi yang ramping dan bermakna (*lean and mean*) serta sesuai dengan kebutuhan universitas agar efektivitas kerja dapat dilakukan sehingga tujuan universitas dapat tercapai.

Dalam upaya menciptakan struktur organisasi yang ramping dan bermakna, Rektor Universitas “X” segera melakukan pembenahan struktur organisasi (pembenahan *governance system*). Pembenahan stuktur organisasi dilakukan dengan cara melakukan rasionalisasi unit-unit organisasi (*streamlining*): membentuk unit-unit organisasi yang dibutuhkan serta membubarkan unit-unit organisasi yang tidak dibutuhkan.

Dalam rangka melakukan rasionalisasi tersebut, pada 18 Juli 2001, Rektor Universitas “X” membentuk *Senat Akademik Universitas*. Senat Akademik Universitas adalah unit organisasi yang bertugas: a) memberikan masukan kepada Menteri mengenai penilaian atas kinerja Majelis Wali Amanat, b) menyusun kebijakan akademik universitas, mengesahkan gelar, serta pengembangan universitas, c) menyusun kebijakan prestasi dan etika akademik, kecakapan, serta kepribadian sivitas akademika, dan d) merumuskan norma dan tolok ukur penyelenggaraan universitas.

Pada 18 Juli 2001, Rektor Universitas “X” membentuk Dewan Guru Besar. Dewan Guru Besar adalah unit organisasi universitas yang bertugas melakukan pembinaan kehidupan akademik, integritas, moral, dan etika universitas.

Pada 15 Januari 2002, peristiwa penting terjadi pada Universitas “X” karena Menteri Pendidikan Nasional mengangkat anggota Majelis Wali Amanat.

Pada 14 Agustus 2002, Majelis Wali Amanat berhasil menjalankan salah satu tugas pentingnya, yakni mengangkat Rektor Universitas “X” (baru) pada masa Badan Hukum Milik Negara. Dalam penentuan Rektor Baru tersebut digunakan sistem baru, yakni, sistem seleksi (*fit and proper test*), dilanjutkan dengan sistem pemilihan yang dilakukan oleh anggota Majelis Wali Amanat, tidak digunakan sistem setiap anggota Senat Universitas memiliki satu suara untuk memilih calon rektor (*one man, one vote*) seperti yang digunakan pada masa Universitas “X” belum berstatus Badan Hukum Milik Negara.

Pada 20 Juni 2000, Rektor Universitas “X” membentuk Badan Audit Akademik. Badan Audit Akademik adalah unit organisasi yang bertugas menyelenggarakan kegiatan audit akademik di tingkat universitas maupun fakultas di lingkungan Universitas “X”.

Selanjutnya, pada 2 Februari 2003, Rektor Universitas “X” membentuk direktorat. Keberadaan sebagian direktorat tersebut adalah menggantikan keberadaan biro administrasi yang ada dalam struktur organisasi sebelumnya.

Selain membentuk direktorat, pada 2 Februari 2003, Rektor Universitas “X” juga membentuk deputi.

Dalam upaya melaksanakan pengelolaan keuangan yang akuntabel dan transparan, Rektor Universitas “X” pada 1 April 2003 membentuk Badan Audit Internal. Badan tersebut bertugas melaksanakan audit internal atas penyelenggaraan universitas.

Pada 6 Oktober 2004, Rektor Universitas “X” melakukan penyesuaian jumlah wakil rektor, dari lima wakil rektor menjadi dua wakil rektor: Wakil Rektor Bidang Akademik dan Wakil Rektor Bidang Nonakademik. Rasionalisasi tersebut menghasilkan struktur organisasi seperti yang tercantum dalam Keputusan Rektor Universitas “X”, Nomor: 636A/SK/R/U”X”/2004, tanggal 6 Oktober 2004.

Rasionalisasi organisasi pada Universitas “X” juga dilakukan pada struktur organisasi pada tingkat fakultas. Rasionalisasi tersebut adalah perampingan jumlah wakil dekan yang semula berjumlah tiga sampai lima wakil dekan dirampingkan menjadi dua wakil dekan.

Pembenahan organisasi pada Universitas “X” sampai dengan tanggal 6 Oktober 2004 menghasilkan struktur organisasi seperti yang tercantum dalam Keputusan Rektor Universitas “X”, Nomor: 636A/SK/R/U”X”/2004, tanggal 6 Oktober 2004.

Dari 6 oktober 2004 sampai dengan 31 Juni 2007, Universitas “X” terus melakukan pembenahan organisasi, dengan cara melakukan rasionalisasi organisasi.

Dari tahun 2006 sampai dengan 26 Juni 2007, selain melakukan rasionalisasi unit-unit organisasi, Universitas “X” juga melakukan standardisasi struktur organisasi fakultas. Dalam struktur organisasi fakultas diputuskan hanya terdiri dari dua wakil dekan: wakil dekan bidang akademik dan wakil dekan bidang nonakademik. Format standardisasi struktur organisasi fakultas terdapat dalam Lampiran 8.

Berkenaan dengan struktur organisasi universitas, pada periode 2006 sampai dengan 26 Juni 2007, tidak terjadi perubahan. Pada periode tersebut, struktur organisasi yang diimplementasikan adalah struktur organisasi Universitas “X” Tahun 2005—2007.

Hasil dari perubahan manajemen dalam bidang organisasi pada Universitas “X”, sejak Universitas “X” berstatus Badan Hukum Milik Negara sampai dengan 31 Juni 2007 adalah Universitas “X” dapat membentuk struktur organisasi sesuai dengan yang dibutuhkan. Struktur organisasi yang paling akhir terbentuk adalah struktur organisasi Universitas “X” Badan Hukum Milik Negara, Tahun 2005 sampai dengan Tahun 2007.

Dampak dari telah terbentuknya struktur organisasi tersebut adalah Pimpinan Universitas “X” dapat membagi berbagai kegiatan ke unit-unit organisasi sehingga berbagai kegiatan universitas dapat dilaksanakan. Selain itu, dengan telah terbentuk unit-unit organisasi tersebut, Universitas “X” berarti sudah dapat membentuk unit-unit organisasi yang dibutuhkan oleh Universitas “X” sebagai Badan Hukum Milik Negara seperti yang diamanatkan pada *Peraturan Pemerintah Nomor 152, Tahun 2000*. Unit-unit organisasi tersebut adalah Majelis Wali Amanat, Senat Akademik, dan Dewan Guru Besar.

2) Pengelolaan Keuangan

Setelah berstatus badan hukum milik negara, Universitas “X” juga memiliki otonomi mengelola keuangan. Kebijakan yang diterapkan dalam mengelolanya adalah mengelola keuangan secara efisien, efektif, transparan, dan akuntabel agar keuangan tersebut dapat memberikan dukungan dalam melaksanakan berbagai kegiatan universitas. Dengan pengelolaan keuangan yang baik tersebut, Universitas “X” mengharapkan agar kualitas pendidikan dapat ditingkatkan.

Dalam upaya melakukan pengelolaan keuangan secara efisien, efektif, transparan, dan akuntabel, pada tahun 2003, Rektor Universitas “X” menerapkan pengelolaan keuangan di seluruh unit kerja di lingkungan Universitas “X”.

Adapun, fokus pengelolaan keuangannya adalah melakukan pengendalian dan pengelolaan keuangan universitas agar keuangan dapat dikelola secara optimal sehingga dapat memberikan dukungan dalam pelaksanaan berbagai kegiatan universitas.

Agar dapat menciptakan sistem akuntansi yang terpadu, pada tahun 2003, Universitas “X” juga mengembangkan sistem informasi keuangan berbasis komputer, sistem *oracle financial*.

Dalam meningkatkan dana universitas yang bersumber dari masyarakat, mulai tahun akademik 2004/2005, Universitas “X” juga memberlakukan kebijakan pembayaran uang pangkal (*admission fee*) kepada mahasiswa baru program sarjana, dengan nilai uang pangkal, antara Rp 5—Rp 25 juta.

Dalam upaya meningkatkan dana yang bersumber dari masyarakat, sejak tahun 2003, Universitas “X” juga mengembangkan berbagai usaha: unit usaha akademik, unit usaha penunjang, dan unit usaha komersial.

Dari tahun 2006 sampai dengan 26 Juni 2007, Universitas “X” terus melakukan pengelolaan keuangan secara efisien, efektif, transparan, dan akuntabel. Kegiatan yang dilakukan antara lain a) berupaya mengimplementasikan sistem informasi keuangan berbasis komputer, sistem *oracle financial* pada tingkat fakultas dan program pascasarjana, b) menyempurnakan sistem pembayaran biaya pendidikan dengan sistem transfer (*host to host*), c) menyempurnakan penerapan sistem anggaran Universitas sampai ke tingkat fakultas dan pascasarjana, d) melanjutkan penerapan prinsip usaha yang tidak defisit, e) meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pemupukan dana pengembangan pendidikan, dan f) menyempurnakan pemakaian sistem *Oracle Financial* agar laporan keuangan dapat disusun secara terpadu dan tepat waktu.

Hasil perubahan manajemen dalam bidang keuangan, sejak Universitas “X” berstatus Badan Hukum Milik Negara sampai dengan 31 Juni 2007 adalah Universitas “X” dapat menerapkan pengelolaan keuangan yang diberlakukan pada seluruh unit kerja di lingkungan Universitas “X”. Selain itu, Universitas “X” dapat mulai menerapkan sistem informasi keuangan yang didukung dengan sistem pengelolaan keuangan berbasis komputer, sistem *oracle financial* pada sebagian fakultas di lingkungan Universitas “X”.

Dampak dari perubahan pengelolaan keuangan tersebut adalah pengelolaan keuangan menjadi lebih transparan dan akuntabel sehingga universitas nilai keuangan universitas dapat diketahui secara lebih jelas. Dengan pengelolaan yang lebih transparan dan akuntabel dapat diketahui bahwa nilai keuangan universitas yang bersumber dari masyarakat dari tahun 2002 sampai dengan 2006 meningkat secara signifikan. Pada tahun 2002, nilai keuangan yang bersumber dari dana masyarakat sekitar Rp 247 milyar, tahun 2003 meningkat menjadi sekitar 349 milyar, tahun 2004 meningkat menjadi sekitar 474 milyar, tahun 2005 meningkat menjadi sekitar 566 milyar, dan tahun 2006 meningkat menjadi sekitar 640 milyar.

3) Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Setelah berstatus badan hukum milik negara, Universitas “X” juga memiliki otonomi dalam mengelola sumber daya manusia. Kebijakannya mengelola sumber daya manusia (pegawai) berstatus pegawai universitas dengan berdasarkan pada kompetensi dan kemampuan kinerja serta pengelolaannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan universitas.

Dalam upaya mengelola sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan universitas, pada tahun 2003 sampai dengan tahun 2004, Universitas “X” melaksanakan kegiatan reinventarisasi pegawai serta pemetaan jumlah pegawai yang tersedia dengan jumlah pegawai yang dibutuhkan dengan menggunakan format ISO 9001-2000. Hasil dari kegiatan tersebut adalah dapat diketahui bahwa jumlah pegawai nonakademik terlalu banyak (*over staff*).

Dalam upaya meningkatkan kemampuan kinerja sumber daya manusia, Universitas “X” sejak tahun 2003 juga a) terus mendorong staf pengajar agar dapat memperoleh gelar doktor, b) terus mendorong staf administrasi agar dapat meningkatkan pendidikannya, c) memberikan pelatihan-pelatihan agar staf dapat memberikan pelayanan yang baik, d) meningkatkan kesejahteraan staf.

Dalam upaya melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan lebih baik, Universitas “X” pada tahun 2005 mengembangkan *Sistem Informasi Kepagawaian* (SIPEG). Dengan sistem informasi tersebut, data pegawai dapat terdata dengan lebih baik.

Dari tahun 2005 sampai dengan 31 Juni 2007, Universitas “X” melanjutkan melakukan perubahan manajemen dalam bidang sumber daya manusia sebagai upaya menciptakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan universitas.

Hasil perubahan manajemen dalam bidang sumber daya manusia, sejak Universitas “X” berstatus Badan Hukum Milik Negara sampai dengan 31 Juni 2007 adalah Universitas “X” dapat mengetahui kondisi pegawai Universitas “X” secara lebih jelas. Selain itu, Universitas “X” dapat mengembangkan sistem pengelolaan pegawai berbasis profesionalisme dan kinerja.

B. Pembahasan

Perguruan-perguruan tinggi di United States, menurut McCoy (1995), juga melakukan pengelolaan organisasi agar organisasi menjadi sehat. Perguruan tinggi lalu membentuk unit-unit organisasi yang dibutuhkan serta mengupayakan agar unit-unit organisasi dapat berfungsi secara efektif. Kanter juga mengemukakan bahwa perguruan-perguruan tinggi di United States melakukan pengelolaan organisasi dengan cara

menciptakan struktur organisasi yang ramping, membuat birokrasi seminim mungkin, serta lebih banyak mengembangkan usaha.

Universitas “X” juga berupaya meningkatkan keuangan universitas dengan mengembangkan berbagai usaha serta melakukan pengelolaan secara transparan adalah langkah yang tepat sebab dengan pengelolaan yang transparan, dana menjadi terkontrol sehingga dapat dimanfaatkan secara lebih optimal.

Shattock mengemukakan bahwa perguruan-perguruan tinggi di United States melakukan perubahan manajemen dalam bidang keuangan setelah mendapatkan status otonom dari pemerintah. Perubahannya adalah perguruan tinggi kemudian dapat mengembangkan berbagai usaha. Perguruan-perguruan tinggi yang mengembangkan kewirausahaan perlu bersemangat dalam menghadapi kompetisi, baik kompetisi nasional dan internasional. Oleh karena itu, perguruan-perguruan tinggi perlu a) berupaya memiliki staf-staf yang mampu memberikan layanan ekselen, b) berupaya mendapatkan bantuan-bantuan dari berbagai donatur, c) berupaya memperhitungkan resiko dan kegagalan, serta d) tidak puas dengan hasil yang sudah dicapai.

Perguruan-perguruan tinggi di United States, menurut Slaughter dan Leslie, juga mengembangkan kewirausahaan, dengan berusaha memberikan berbagai layanan masyarakat, antara lain: layanan rumah sakit, layanan usaha obat-obatan, serta layanan usaha penunjang, antara lain, dengan membuka toko yang menyediakan berbagai sarana belajar. Selain itu, perguruan tinggi juga menyelenggarakan program-program pendidikan yang diperlukan masyarakat.

Setelah berstatus Badan Hukum Milik Negara, Universitas “X” juga mengimplementasikan perubahan manajemen dalam bidang sumber daya manusia. Perubahannya adalah Universitas “X” dapat mengelola sumber daya dengan cara mengelolanya berdasarkan pada kompetensi dan kemampuan kinerja serta pengelolannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan universitas.

Burnes menjelaskan bahwa perguruan-perguruan tinggi otonom di United States juga berupaya mengelola sumber daya manusia dengan cara: melibatkan karyawan dalam perencanaan manajemen, melibatkan karyawan dalam kegiatan-kegiatan manajemen yang bersifat teknis, melibatkan karyawan pada proyek-proyek dengan ”jangka waktu pelaksanaan pendek”, serta berupaya mengubah perilaku karyawan agar perilakunya lebih produktif. Wriston menyarankan agar pengelolaan sumber daya manusia dilakukan dengan cara memotivasinya, serta memberikan kesempatan kepadanya untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan jalan mereka sendiri (*the job of the manager today: find the best people you can, motivate them, and allow them to do the job their own way*).

Bahaudin mengemukakan bahwa pada era perubahan, organisasi perlu memiliki sumber daya manusia yang a) cermat, b) amanat, c) memiliki keterampilan sesuai dengan tuntutan tugas, d) mampu berkomunikasi dengan baik, serta e) memiliki integritas dan konsistensi yang tinggi.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

- a. Universitas “X” dapat melakukan pengelolaan pendidikan secara otonom setelah berstatus sebagai badan hukum milik negara sehingga berbagai program pengelolannya dapat ditentukan sendiri.
- b. Universitas “X” mengelola organisasi dengan cara melakukan pembenahan struktur organisasi (pembenahan *governance system*) agar dapat mendukung proses kerja (*working process*) ke seluruh unit kerja di lingkungan Universitas “X”. Dengan perubahan tersebut diharapkan Universitas “X” memiliki struktur organisasi yang

- ramping dan bermakna (*lean and mean*) serta sesuai dengan kebutuhan universitas agar efektivitas kerja dapat dicapai.
- c. Universitas “X” melakukan pengelolaan keuangan dengan cara mengelola keuangan secara efisien, efektif, transparan, dan akuntabel agar keuangan tersebut dapat memberikan dukungan dalam pelaksanaan berbagai kegiatan universitas.
 - d. Dalam upaya melakukan pengelolaan keuangan secara efisien, efektif, transparan, dan akuntabel, pada tahun 2003, Rektor Universitas “X” menerapkan pengelolaan keuangan di seluruh unit kerja di lingkungan Universitas “X”. Selain itu, Universitas “X” juga mengembangkan sistem informasi keuangan berbasis komputer, sistem *oracle financial*.
 - e. Universitas “X” melakukan pengelolaan sumber daya manusia dengan cara mengelola sumber daya manusia berdasarkan pada kompetensi dan kemampuan kinerja serta pengelolaannya dapat disesuaikan dengan kebutuhan universitas.
 - f. Bersamaan dengan dilaksanakan perubahan manajemen terhadap berbagai sumber daya universitas, Universitas “X” melakukan berbagai upaya peningkatan kualitas pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian pada masyarakat. Berbagai upaya tersebut dilakukan dengan harapan agar kualitas pendidikan dan pengajarannya berdaya saing tinggi serta kualitas penelitiannya unggul. Dengan daya saing yang tinggi diharapkan Universitas “X” dapat menjadi universitas riset kelas dunia.
 - g. Hasil perubahan manajemen pada Universitas “X” adalah manajemennya menjadi lebih otonom dan lebih baik. Dengan manajemen yang lebih baik dan lebih otonom tersebut, nilai keuangan universitas meningkat sehingga universitas dapat melakukan berbagai upaya peningkatan mutu, baik mutu bidang akademik maupun mutu bidang nonakademik. Hasilnya menggembirakan sebab mutu bidang akademik dan mutu bidang nonakademik dapat ditingkatkan. Dengan peningkatan tersebut, Universitas “X” dapat merealisasikan cita-citanya, yakni menjadi universitas riset berkelas dunia (*world class university*). Pada tahun 2005, *Times Higher Education Supplement* menempatkan Universitas “X” pada urutan ke-250 dari 520 perguruan tinggi di dunia. Sementara itu, pada tahun 2007, majalah tersebut menempatkan Universitas “X” pada urutan 287.
 - h. Dengan cara a) melarutkan diri seoptimal mungkin selama melakukan penelitian, b) mencoba menghayati alam pikiran maupun orientasi nilai masyarakat yang merupakan subjek penelitian, c) mengikhtisarkan segenap data dan informasi yang telah ditemukan, d) memperhatikan hasil penelitian, peneliti menemukan bahwa tema kultural penelitian ini adalah pengelolaan pendidikan pada Universitas “X” dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikannya agar menjadi universitas berkelas dunia.

Saran

Universitas “X” perlu berupaya lebih mengoptimalkan pengelolaan keuangan agar dapat memberikan kesempatan kepada masyarakat yang kurang mampu menikmati pendidikannya.

DAFTAR PUSTAKA

Kanter, Rosabeth Moss.

1991. "The New Managerial Work", *Management of Change*, A Harvard Business Review Paperback Management. USA.

McCoy, Marilyn.

1995. "Governing and Administering Change", *Reinventing University : Managing and Financing Institutions of Higher Education*, ed. Sandra L. Johnson, et. al. New York: John Wiley & Sons.

Presiden Republik Indonesia.

1999. *Peraturan Pemerintah Nomor 61, Tahun 1999 tentang Penetapan Perguruan Tinggi Negeri sebagai Badan Hukum.*

Presiden Republik Indonesia.

2000. *Peraturan Pemerintah Nomor 152, Tahun 2000 tentang Penetapan Universitas "Nusantara" sebagai Badan Hukum Milik Negara.*

Shattock, Michael.

2004. *Managing Succesfull Universities*. USA: SRHE & Open University,