



LAPORAN PENELITIAN KELEMBAGAAN

STRATEGI KEPALA UPBJJ UT DALAM RANGKA PENINGKATAN KINERJA PENYELENGGARAAN PENDIDIKAN TINGGI JARAK JAUH DI DAERAH KERJANYA (Kasus di UPBJJ Bogor)

Oleh:

Milwan
Mirza Pahlevi
Ayi Karyana

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik
UNIVERSITAS TERBUKA
2002

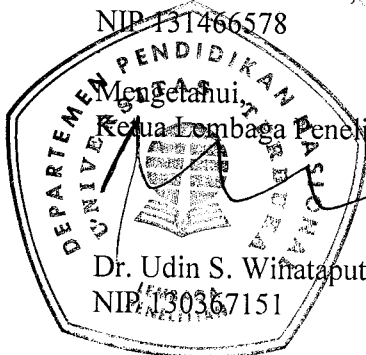
LEMBAR PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Strategi Kepala UPBJJ UT Dalam Rangka Peningkatan Kinerja Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Jarak Jauh di Daerah Kerjanya (Kasus di UPBJJ UT Bogor)
- a. Bidang Penelitian : Kelembagaan
 b. Klasifikasi Penelitian : Penelitian Kebijakan
 c. Bidang Ilmu : Manajemen Strategik
2. Ketua Peneliti
 a. Nama Lengkap : Milwan, S.Sos, M.Si.
 b. N I P : 132238493
 c. Gol. Kepangkatan : Penata Muda, III/a
 d. Jabatan Akademik : Asisten Ahli
 f. Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik UT
3. Anggota Peneliti
 a. Jumlah Tim Peneliti : Dua (2) Orang
 1. Nama : Drs. Mirza Pahlevi
 2. Nama : Drs. Ayi Karyana
4. Lama Penelitian : Lima (5) Bulan
5. Biaya Penelitian : Rp. 1.640.000,-
 (Satu Juta Enam Ratus Empat Puluh Ribu Rupiah)
6. Sumber Biaya : Lembaga Penelitian Universitas Terbuka

Pondok Cabe, 10 Oktober 2002

Mengetahui,
Dekan FISIPDrs. Zainul Ittihad A, M.Si.
NIP 131466578

Ketua Peneliti

Milwan, S.Sos, M.Si.
NIP 132238493Mengetahui,
Ketua Lembaga PenelitianDr. Udin S. Wifataputra, MA
NIP 130367151Menyetujui,
Kepala Pusat Penelitian LembagaDr. Sugilar, M.Pd
NIP 131671932

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan strategi yang akan dilakukan oleh kepala UPBJJ Bogor dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan pendidikan tinggi jarak jauh di daerah kerjanya dengan mempertimbangkan peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan yang ada pada UPBJJ Bogor.

Metode yang dipakai dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan unit analisis *stake holders* UPBJJ Bogor.

Berdasarkan analisis lingkungan internal maka dapat diketahui bahwa kekuatan UPBJJ Bogor adalah mempunyai Renstra dan Renop yang jelas, memiliki struktur organisasi model birokrasi profesional, jumlah mahasiswa banyak, sistem belajar jarak jauh, lokasi kantor di tengah kota, mempunyai jaringan kerja dengan PTN Pembina dan berpengalaman dalam pendidikan tinggi jarak jauh. Sedangkan kelemahan UPBJJ Bogor antara lain: pelayanan dan suasana akademis kurang, promosi minim, sistem anggaran terpusat, SDM terbatas, Kepala UPBJJ dari luar, dan budaya kerja belum tercipta secara terencana.

Dari analisis lingkungan eksternal dapat diketahui bahwa peluang yang dimiliki oleh UPBJJ Bogor adalah diberlakukannya otonomi daerah, banyaknya jumlah SMU, banyak perusahaan dan dekat kota Jakarta. Sedangkan ancaman yang bakal menghadang UPBJJ Bogor antara lain: PP nomor 60 tahun 1999 dan Kepmendiknas 107/U/2001, krisis ekonomi dan Banyak PTS terakreditasi dan buka kelas jauh.

Perubahan lingkungan eksternal maupun internal yang dihadapi oleh UPBJJ Bogor ikut melahirkan berbagai isu strategis antara lain: jumlah mahasiswa menurun, banyak mahasiswa yang terkena sanksi (tidak lulus UAS), suasana lingkungan akademis kurang menonjol dan sarana dan prasarana terbatas.

Untuk mengatasi isu-isu strategis tersebut kepala UPBJJ Bogor dapat menerapkan strategi-strategi alternatif yaitu: meningkatkan jumlah mhs melalui berbagai sarana promosi, meningkatkan kualitas dan proses ujian UAS/UKT dengan cara merekrut PLU (penanggung jawab lokasi ujian) dan pengawas ujian yang baik dan bertanggung jawab, meningkatkan pemantauan wilayah dan pengawas ujian, meningkatkan suasana lingkungan akademis dengan cara meningkatkan pelaksanaan berbagai macam tutorial tatap muka yang selama ini tidak jalan, dan meningkatkan bimbingan akademik bagi mahasiswa, dan mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana dengan cara meminjam atau menyewa gedung yang cukup luas dari universitas pembina atau pihak lain sehingga ruang perpustakaan, ruang konsultasi dan ruang tutorial dapat tersedia serta mengelola secara optimal sarana dan prasarana yang ada di UPBJJ Bogor yang selama ini kurang mendapatkan perhatian.

Namun dari hasil temuan di lapangan, sulit bagi UPBJJ Bogor untuk menerapkan strategi di atas karena Kepala UPBJJ Bogor yang menjabat saat ini dapat dikatakan tidak mempunyai keinginan yang kuat dan tidak mempunyai komitmen yang tinggi untuk memajukan atau meningkatkan kinerja UPBJJ Bogor, di mana keberadaannya hanya sebagai simbol saja dan cenderung tidak melakukan apa-apa.

KATA PENGANTAR

Berkat rahmat Tuhan Yang Maha Esa, penelitian yang berjudul “Strategi Kepala UPBJJ UT dalam Rangka Peningkatan Kinerja Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi Jarak Jauh di Daerah Kerjanya (Kasus di UPBJJ Bogor) ini dapat diselesaikan.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan strategi yang akan dilakukan oleh kepala UPBJJ Bogor dalam rangka peningkatan kinerja penyelenggaraan pendidikan tinggi jarak jauh di daerah kerjanya dengan mempertimbangkan peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan yang ada pada UPBJJ Bogor.

Adapun sistematika penulisannya meliputi enam (6) Bab yaitu: Bab I (Pendahuluan), Bab II (Tinjauan Teoritis), Bab III (Metode Penelitian), Bab IV (Profil UPBJJ Bogor), Bab V (Strategi Kepala UPBJJ Bogor dalam Penyelenggaraan PTJJ) dan Bab terakhir (Kesimpulan dan Rekomendasi).

Mengingat penelitian ini jauh dari sempurna, maka kritik dan saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan demi kesempurnaan penulisan laporan penelitian ini.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Lembaga Penelitian UT yang telah memberikan bantuan dana untuk terselenggaranya penelitian ini.
2. Kepala dan staf UPBJJ Bogor, pengelola KBM dan mahasiswa UPBJJ Bogor yang telah memberikan data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.
3. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian penulisan laporan penelitian ini.

Akhir kata, semoga hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Pondok Cabe, Oktober 2002

Tim peneliti

DAFTAR ISI

	Halaman
Lembar Pengesahan	ii
Abstrak	iii
Kata Pengantar	Vi
Daftar Isi	V
Bab I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	2
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
Bab II TINJAUAN TEORITIS	5
Bab III METODE PENELITIAN	11
3.1 Tipe Penelitian	11
3.2 Metode Pengumpulan Data	11
3.3 Unit Analisis	12
3.4 Teknik Analisis Data	12
Bab IV PROFIL UPBJJ BOGOR	13
Bab V STRATEGI KEPALA UPBJJ BOGOR DALAM PENYELENGGARAAN PTJJ	31
5.1 Meningkatkan Jumlah Mahasiswa	31
5.2 Meningkatkan Kualitas dan Proses Ujian	33
5.3 Meningkatkan Suasana lingkungan Akademis	38
5.4 Mengatasi Keterbatasan Sarana dan Prasarana	40
Bab VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	42
6.1 Kesimpulan	42
6.2 Rekomendasi	42
DAFTAR PUSTAKA	44
LAMPIRAN	45

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Universitas Terbuka (UT) sebagai penyelenggara pendidikan formal yang mengkhususkan diri dalam sistem pendidikan jarak jauh tidak dirancang sepenuhnya sebagai universitas sumber, melainkan dirancang dengan memanfaatkan jasa tenaga ahli dari instansi lain untuk menyusun materi bahan belajar mahasiswa (Soemitro, 1994). Oleh karena itu, dalam praktek operasionalnya UT tetap terkait dengan instansi lainnya, baik dalam penggunaan sumber daya manusia (SDM), pembinaannya maupun dukungan sarana. Penegasan adanya kerja sama dan keterkaitan ini, salah satunya termaktub dalam keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0443/P/1986 tentang Rektor Pembina untuk Program Belajar Jarak Jauh (PBJJ) UT.

Sehubungan dengan Kepmen Dikbud Nomor 0443/P/1986 tersebut, sebagai implementasinya sampai sekarang yang menjabat atau ditunjuk menjadi kepala UPBJJ adalah dosen yang berasal dari universitas/instansi pembina. Diharapkan dengan cara ini, kemitraan antara universitas pembina dan UT berjalan mulus dalam kerjasama yang bersifat saling menguntungkan.

UPBJJ UT, yang kepalanya berasal dari universitas/instansi pembina tersebut, merupakan pelaksana pendidikan dengan sistem belajar jarak jauh yang berkiprah dalam bidang pendidikan akademis maupun pendidikan professional di daerah. Maka sangat beralasan apabila UT (pusat) memutuskan pendesentralisasian tugas-tugas yang selama ini disentralisasikan kemudian dilimpahkan kepada UPBJJ UT (Laporan Rakor UT, 1990). Pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar dan otonom kepada kepala UPBJJ UT dalam penyelenggaraan sistem pendidikan tinggi jarak jauh (PTJJ) merupakan salah satu upaya yang strategik atau ujung tombak dalam memperkuat misi UT.

Kepala UPBJJ UT harus mampu meningkatkan manajemen pengelolaan sistem belajar jarak jauh secara professional. Kemampuan pengelolaan secara professional yang dimaksud adalah kemampuan yang diwarnai dengan ciri :

- dinamis dan ulet;
- mampu mengatasi hambatan;

- mampu menyesuaikan kegiatan dengan lingkungan yang ada di daerah;
- mampu mengadaptasikan ilmu pengetahuan dan teknologi;
- memahami sasaran kerja;
- meningkatkan efisiensi dan mutu mahasiswa;
- dan mampu meningkatkan jumlah mahasiswa di daerahnya.

Untuk meningkatkan manajemen pengelolaan sistem pendidikan tinggi jarak jauh (PTJJ) di daerahnya kepala UPBJJ dituntut mempunyai kinerja dan *strategic management* yang tepat dan bertumpu pada kemampuan untuk menganalisa kondisi eksternal dan internal di wilayah kerjanya. Kinerja dan *strategic management* yang bertumpu pada kemampuan untuk menganalisa kondisi yang dimaksud adalah manajemen yang mampu menerjemahkan dalam bentuk langkah-langkah strategis yang diterapkan sesuai dengan problem dan isu yang terdapat dalam organisasi.

1.2 Perumusan Masalah

Sesuai dengan PP No. 60 tahun 1999 dan Kepmendiknas No. 107/u/2001 tentang penyelenggaraan program pendidikan tinggi jarak jauh, di mana lembaga pendidikan tinggi dapat mengadakan program PTJJ setelah mengajukan izin kepada pemerintah, maka bukan hanya UT yang menyelenggarakan PTJJ. Dengan keluarnya kebijakan tersebut dan ditambah lagi dengan kebijakan otonomi perguruan tinggi maka UT bukan lagi sebagai satu-satunya penyelenggara PTJJ di Indonesia. Untuk mampu berotonomi sendiri perguruan tinggi negeri (PTN) pembina UT sekarang berlomba-lomba membuka berbagai macam fakultas dan program studi, mulai dari program sertifikat, D1 sampai D4, S1, program extension, S2 dan akhir-akhir ini juga marak menyelenggarakan PTJJ untuk menutupi anggaran Perguruan Tinggi yang bersangkutan. Tentu saja hal ini baik secara langsung maupun tidak langsung berdampak terhadap eksistensi UT.

Berdasarkan fakta di atas, maka kebijakan kerja sama yang saling menguntungkan antara UT dengan universitas pembina yang dijabarkan dalam bentuk kebijakan bahwa setiap kepala UPBJJ dijabat dari universitas pembina perlu dikaji ulang. Apalagi UPBJJ sebagai ujung tombak bagi keberhasilan dan eksistensi UT pada akhir-akhir ini menunjukkan penurunan kinerjanya. Misalnya contoh nyata penurunan kinerja UPBJJ dapat dilihat dari jumlah mahasiswa yang

cenderung menurun dari tahun ke tahun dan banyaknya jumlah mahasiswa yang terkena hukuman karena diduga bekerja sama dalam ujian (ditunjukkan dengan pola jawaban ujian yang sama).

Tabel 1. Pola Jawaban UAS Reguler Masa Ujian 2000.2

No	UPBJJ	Jumlah		Tempat Ujian
		M.K	Di hukum	
1	11/Banda Aceh	1	20	112/Lhoksemawe
2	12/Medan	12	91	122/Kisaran, 123/Sibolga
3	16/Pekan Baru	8	111	160/Pekan Baru
4	17/Jambi	23	875	170/Jambi, 171/Muara Bungo, 172/Sungai Penuh, 173/Kuala Tungkal, 174/Bangko
5	18/Palembang	13	146	182/Batu Raja, 183/Tanjung Pandan, 184/Muara Enim, 186/Lubuk Linggau
6	19/Bengkulu	17	310	190/Bengkulu, 191/Manna, 192/Curup, 193/Arga Makmur
7	20/Bandar lampung	6	42	200/Bandar lampung, 202/Kota Bumi
8	21/Jakarta	2	28	210/Jakarta Pusat
9	23/Bogor	17	253	230/Bogor, 232/Tangerang, 233/Sukabumi, 235/Lebak
10	24/Bandung	7	174	241/Kerawang, 242/Cirebon, 244/Purwakarta, 245/ Cianjur
11	41/Purwokerto	1	3	410/Purwokerto
12	42/Semarang	3	28	420/Semarang, 423/Magelang
13	47/Pontianak	13	130	470/Pontianak, 472/Putusiasibau, 473/Ketapang, 474/Sanggau
14	48/Palangkaraya	13	72	480/Palangkaraya, 481/Sampit
15	49/Banjarmasin	12	123	490/Banjarmasin, 491/Barabai
16	50/Samarinda	10	68	500/Samarinda, 505/Tanjung Selor, 506/Tanjung Redeb, 507/Nunukan
17	71/Surabaya	1	3	710/Surabaya
18	74/Malang	5	26	741/Kediri, 742/Pasuruan
19	76/Jember	4	113	610/Jember, 761/Lumajang
20	77/Denpasar	7	103	770/Denpasar
21	78/Mataram	1	32	782/Dompu
22	79/Kupang	12	53	791/Ende, 793/Waingapu
23	80/Makasar	8	42	800/Ujung pandang, 802/Pare-Pare, 807/Ketapang
24	82/Palu	2	6	820/Palu, 822/Toli-Toli
25	83/Kendari	17	132	831/Unaaha, 832/Kolaka, 833/Bau-Bau, 834/Raha
26	84/Manado	18	172	841/Tahuna, 842/Gorontalo, 845/Kotamubagu
27	86/Ambon	32	753	860/Ambon, 862/Tual, 863/Ternate, 864/Soasiau
28	87/Jayapura	4	11	871/Sorong, 874/Tembagapura, 875/Fak-Fak
29	99/Luar Negeri	4	12	985/Kuala Lumpur
			3.932	76 Tempat Ujian

Sumber: Unit Pengujian, 2001

Dari data di atas, terlihat bahwa di UPBJJ Bogor pada masa ujian 2000.2 terdapat 253 (6,34%) mahasiswa yang terkena hukuman tidak lulus pada 17 matakuliah. Di UPBJJ tersebut, pada tahun akhir-akhir ini jumlah mahasiswanya juga cenderung menurun. Di mana pada tahun 2000 jumlah mahasiswa baru adalah 2.868 mahasiswa, sedangkan pada tahun 2001 jumlah mahasiswa baru UPBJJ Bogor menurun menjadi 2.077 mahasiswa (menurun 28,6%). Kasus ini tentu saja merupakan masalah yang dihadapi dan harus segera diatasi oleh kepala UPBJJ Bogor karena menyangkut kemampuannya dalam mengelola sistem belajar jarak jauh di wilayah kerjanya. Untuk mampu mengatasi hal tersebut, tentu kepala UPBJJ Bogor harus mempunyai strategi yang tepat. Sehingga yang menjadi perumusan masalah dalam penelitian ini adalah **Strategi-strategi apa saja yang akan dilakukan oleh kepala UPBJJ Bogor dalam rangka meningkatkan kinerja penyelenggaraan PTJJ di daerahnya (dengan mempertimbangkan peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan yang ada) ?**

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan strategi yang akan dilakukan oleh kepala UPBJJ Bogor (dengan mempertimbangkan peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan yang ada) dalam penyelenggaraan PTJJ di daerahnya. Adapun manfaat yang dapat di ambil dari penelitian ini meliputi manfaat teoritis dan praktis. Manfaat teoritisnya adalah memberikan kontribusi dalam perkembangan studi-studi manajemen strategis khususnya dan manajemen publik umumnya di masa mendatang. Manfaat praktisnya adalah memberikan kontribusi dalam usaha pengembangan strategi kepala UPBJJ Bogor khususnya dan kepala UPBJJ UT pada umumnya dalam meningkatkan kinerjanya di masa mendatang.

BAB II TINJAUAN TEORITIS

Manajemen strategis (*strategic management*) merupakan proses pengambilan keputusan untuk menentukan apakah suatu organisasi akan unggul, dapat hidup atau menghadapi kematian. Penekanannya adalah membuat perencanaan strategis yang bersifat *integrated* yang diakibatkan oleh terjadinya perubahan-perubahan yang cepat dari lingkungan, karena itu manajemen strategis biasa juga disebut perencanaan strategis (Glueck dan Jauh, 1990:6).

Lebih rinci Glueck dan Jauh menyatakan bahwa manajemen strategis merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategi, atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu pencapaian tujuan organisasi. Sebagai suatu proses, manajemen strategis menetapkan bagaimana para perencana strategis menentukan dan menyusun atau membuat strategi.

Pengertian strategi di atas, adalah : “... *a pattern of purpose, policies, programs, actions, decision, or resource allocations that define what an organization is, what it does, and why it does it ...*”. Strategi merupakan pola sasaran, kebijakan, program, tindakan, keputusan dan alokasi sumber daya yang menentukan jati diri organisasi, apa yang dilakukan dan mengapa melakukannya (Bryson, 1995:59).

Definisi strategi tersebut tentu amat luas dan menempatkan unsur konsistensi sebagai suatu yang sangat penting. Strategi yang berhasil menuntut konsistensi antara misi dan mandat, isu strategi, sasaran, kebijakan program dan alokasi sumber daya.

Strategi harus dibedakan dengan taktik; perbedaan yang paling mudah antara keduanya adalah saat kita memutuskan “apa” yang seharusnya kita kerjakan, kita memutuskan sebuah strategi sedangkan jika kita memutuskan “bagaimana” untuk mengerjakan sesuatu itulah yang disebut taktik (Wahyudi, 1996:15). Dengan kata lain, strategi adalah melakukan sesuatu dengan tepat. Lebih lanjut mengenai perbedaan utama, strategi dengan taktik adalah terletak pada cakupan tujuan dan jangka waktu. Taktik adalah tindakan adaptif dan reaktif untuk mencapai tujuan yang terbatas. Sedangkan strategi adalah adaptasi yang teratur dan berkelanjutan untuk mencapai tujuan yang luas dan jangka panjang (Dwiyanto, 1995).

Berdasarkan definisi tersebut, perlu disusun strategi kebijakan publik yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi (Wahyudi, 1996:54).

Mandat adalah hak atas tugas berdasar hak penuh (Marbun, 1996:393) untuk suatu hal tertentu. Dalam kaitannya dengan proses strategi mandat yang diberikan pada publik dapat dilihat dari ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang mengatur organisasi yang dimaksud, suatu perjanjian kontrak, artikel dan sebagainya. Di dalamnya terkandung pengertian apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan (Bryson, 1995:49).

Misi suatu organisasi menurut Bryson merupakan suatu tugas yang dilakukan untuk kepentingan tertentu (Marbun, 1996:14). Pernyataan misi juga visi yang tertulis sebagai cita-cita dari pendiri suatu organisasi (Wahyudi, 1996:39). Untuk lebih memudahkan dalam memahami pengertian misi Lorange mengajukan pertanyaan "*Where are we going*" (Bryson, 1995:32). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa misi yang diemban suatu organisasi adalah merupakan suatu cita-cita ideal organisasi. Dalam hal ini, cita-cita ideal tersebut direalisasikan dalam bentuk kegiatan-kegiatan organisasi. Dengan demikian, misi merupakan arah bagi tercapainya kegiatan-kegiatan tersebut.

Selanjutnya, identifikasi isu strategis adalah inti dari proses perencanaan strategis (Dwiyanto, 1995). Keberhasilan para perencana dalam mengidentifikasi isu strategis yang dihadapi oleh instansinya akan berpengaruh besar pada kinerja organisasi. Sebaliknya jika para perencana dan pemimpin gagal dalam mengidentifikasi isu yang tepat, maka kegiatan perencanaan strategis berikutnya menjadi tidak berarti. Untuk organisasi publik, identifikasi isu strategis memiliki peran penting terutama dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan politik dalam organisasi publik pada umumnya bermula dari munculnya isu-isu tertentu yang perlu memperoleh respon dari organisasi itu.

Isu strategis yang dimaksudkan adalah antara lain (1) kesukaran-kesukaran atau masalah-masalah yang berpengaruh besar dan bermakna atau signifikan terhadap fungsi sebuah organisasi atau terhadap kemampuan organisasi tersebut mengantisipasi masa depan (visi atau wawasan) dan (2) para anggotanya belum

mempunyai kesepakatan tentang bagaimana memecahkan persoalan-persoalan yang akan dihadapi. Isu strategis juga merupakan hal yang mengharuskan sebuah organisasi perlu bertindak dan mengantisipasi semua masalah atau persoalan yang dihadapi oleh organisasi.

Sebuah isu mengandung makna strategis apabila mengandung hal-hal sebagai berikut:

- terarah atau terfokus pada apa yang perlu dilakukan dan alasan-alasannya;
- persoalan atau masalah harus dilihat atau ditinjau secara utuh atau menyeluruh dan bukan sepotong-sepotong;
- isu harus berorientasi ke masa depan;
- isu merupakan mobilisasi dari seluruh sumber daya yang tersedia.

Secara umum isu strategis dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu: 1) isu strategis yang memerlukan tindakan sekarang, tetapi harus dipantau perkembangannya, 2) isu strategis yang bisa diselesaikan dengan menggunakan mekanisme yang rutin dan 3) isu strategis yang memerlukan tindakan segera, dan karenanya tidak dapat diselesaikan dengan menggunakan mekanisme rutin (Dwiyanto, 1995). Semua tipe isu strategis ini perlu diperhatikan agar respon yang tepat dan benar terhadap isu-isu tersebut dapat diberikan.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengidentifikasi isu strategis, pertama, isu strategis dideskripsikan secara ringkas dan jelas. Pada umumnya dirumuskan dalam bentuk pernyataan bisa tidaknya organisasi melakukan sesuatu. Bila jawabannya tidak maka pernyataan itu bukan merupakan isu. Satu isu strategis sedapat mungkin dirumuskan dalam satu paragraf. Kedua, isu strategis harus disertai diskusi mengenai faktor-faktor yang membuat isu strategis. Faktor-faktor itu bisa muncul dari mandat, misi, lingkungan internal dan eksternal. Ketiga, isu strategis harus disertai penjelasan mengenai akibat-akibat dari kegagalan untuk merespon terhadap isu.

Salah satu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui strategi apa yang harus dilakukan untuk mengatasi isu strategis yang telah dirumuskan adalah analisis SWOT yang memperhatikan faktor-faktor lingkungan eksternal (*peluang/opportunities* dan *ancaman/treats*) serta faktor lingkungan internal (*kekuatan/strengths* dan *kelemahan/weaknesses*).

Analisis lingkungan eksternal dapat dibedakan atas: 1) faktor atau kecenderungan dalam bidang politik, ekonomi, sosial dan teknologi atau disingkat PEST, dan kelompok stakeholder yang penting, khususnya mencakup para klien/pelanggan, pembayaran dan kompetitor serta kolaborator (Bryson, 1995:54).

Analisis lingkungan internal; elemen organisasi yang perlu dianalisis terdiri dari aspek: 1) sumber daya (input), 2) strategi (process) dan kinerja (output). Aspek sumber daya dapat mencakup orang, ekonomi, informasi dan kompetensi. Aspek strategi menyangkut keseluruhan proses, fungsional atau departemen. Dan aspek kinerja mencakup hasil yang selama ini dicapai (Bryson, 1995:54).

Akhirnya dalam studi manajemen strategik, faktor yang penting diketahui adalah perumusan strategi. Hal ini seringkali mengundang debat berkepanjangan dan kritik, karena kurang adanya kejelasan dan kesepakatan mengenai dasar-dasar yang digunakan untuk mengatasi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi. Gold Sworthy dan Ashley (dalam Salusu, 1996:98) mengetengahkan tujuh aturan dasar dalam merumuskan suatu strategi, yaitu:

1. Strategi harus menjelaskan dan menafsirkan masa depan, tidak hanya sekarang;
2. Arah strategi harus bisa menentukan rencana dan bukan sebaliknya rencana yang menentukan strategi;
3. Strategi harus berfokus pada keunggulan kompetitif, tidak semata-mata pada pertimbangan keuangan;
4. Strategi harus diterapkan dari atas ke bawah, bukan dari bawah ke atas;
5. Strategi harus mempunyai orientasi eksternal;
6. Fleksibilitas strategi adalah sangat esensial; dan
7. Strategi harus berpusat pada hasil jangka panjang.

Kerangka Pemikiran

Mandat dan misi suatu organisasi akan berpengaruh terhadap perumusan isu-isu strategis suatu organisasi yang bersangkutan. Selain dipengaruhi oleh kedua hal tersebut, perumusan isu-isu strategis organisasi dipengaruhi juga oleh faktor eksternal dan faktor internal organisasi. Faktor eksternal : peluang-peluang dan ancaman. Dalam hal ini perlu diidentifikasi berbagai faktor dari luar yang menyangkut bidang-bidang yang disingkat PEST (politik, ekonomi, sosial dan teknologi). Sedangkan faktor internal: kekuatan-kekuatan dan kelemahan-

kelemahan. Untuk itu, organisasi dapat memonitor sumber daya (input), strategi sekarang (proses) dan kinerja (output).

Adapun kekuatan, kelemahan (faktor internal) dan peluang, tantangan (faktor eksternal) bagi UPBJJ UT Bogor adalah sebagai berikut:

Kekuatan UPBJJ UT Bogor:

- Mempunyai Renstra dan Renop yang jelas
- Memiliki Struktur organisasi model birokrasi profesional
- Jumlah mahasiswa banyak
- Sistem belajar jarak jauh
- Lokasi kantor di tengah kota
- Mempunyai jaringan kerja dengan PTN Pembina
- Berpengalaman dalam pendidikan

Kelemahan UPBJJ UT Bogor:

- Pelayanan dan suasana akademis kurang
- Promosi minim
- Sistem Anggaran terpusat
- SDM terbatas
- Kepala UPBJJ dari luar
- Budaya kerja belum tercipta secara terencana

Peluang bagi UPBJJ UT Bogor:

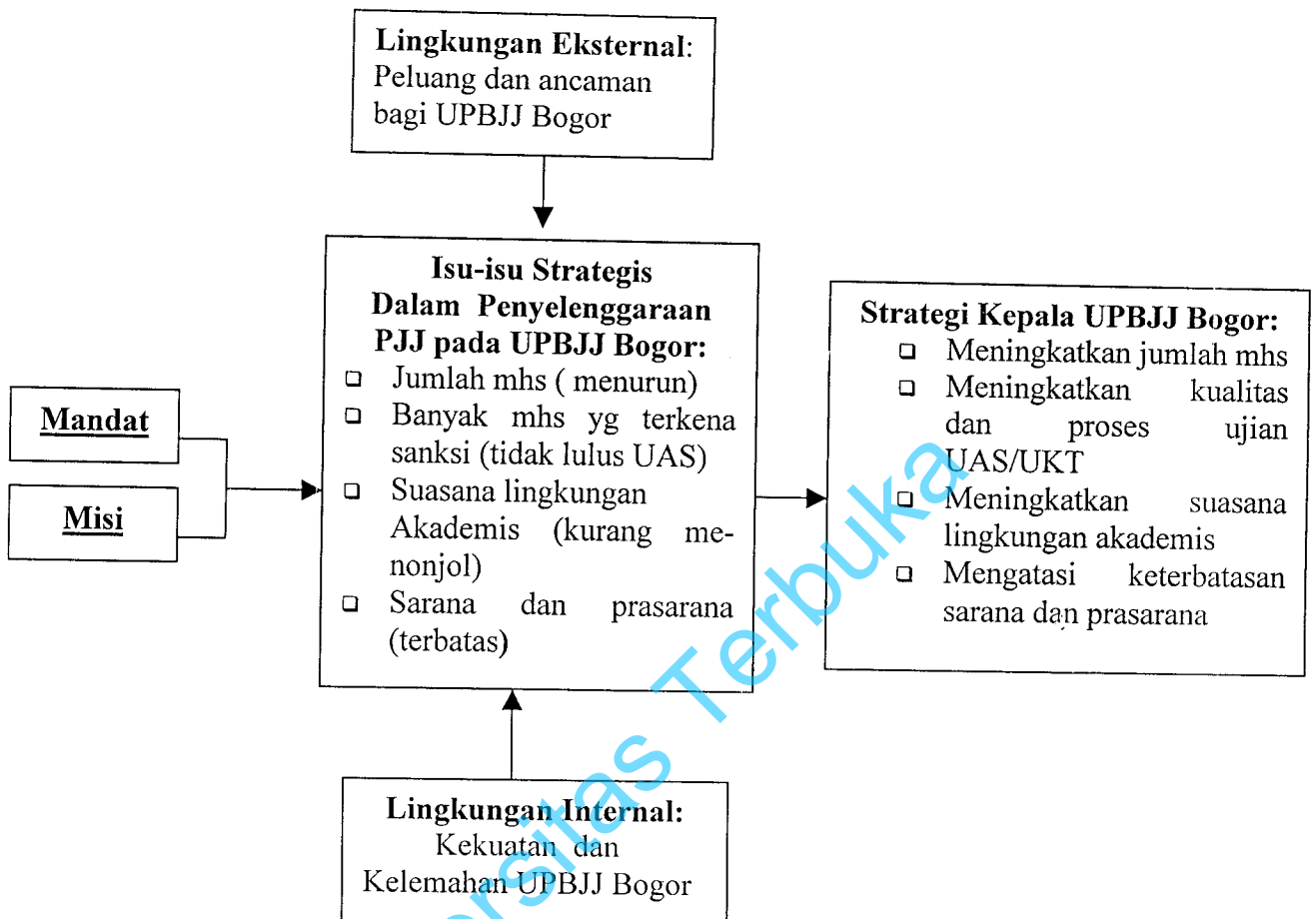
- Diberlakukannya Otonomi Daerah
- Banyaknya Jumlah SMU
- Banyak perusahaan
- Dekat kota Jakarta

Ancaman bagi UPBJJ UT Bogor:

- PP nomor 60 tahun 1999 dan Kepmendiknas 107/U/2001
- Krisis ekonomi
- Banyak PTS terakreditasi dan buka kelas jauh

Hasil perumusan isu-isu strategis organisasi menjadi pedoman bagi suatu organisasi untuk merumuskan strategi yang akan dipakai untuk mengatasi isu-isu strategis yang ada. Agar lebih mudah untuk memahami hal ini, jika digunakan untuk menganalisis strategi kepala UPBJJ Bogor dalam peningkatan kinerja penyelenggaraan pendidikan jarak jauh di wilayahnya, maka dapat dibuatkan gambar di bawah ini:

Gambar 1. Proses perumusan strategi Kepala UPBJJ Bogor dalam peningkatan kinerja penyelenggaraan pendidikan jarak jauh di daerah kerjanya



BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini mengambil obyek mengenai organisasi UPBJJ Bogor dengan fokus pada strategi peningkatan kinerja penyelenggaraan pendidikan jarak jauh. Tipe dalam penelitian ini dapat dikategorikan sebagai penelitian kasus, di mana investigasi secara mendetail konteks dan proses yang membentuk sebuah fenomena merupakan sesuatu yang sangat penting. Dan juga, dalam penelitian ini jumlah “variabel” tidak dapat diperhitungkan, sehingga pola-pola penelitian eksperimental atau survey tidak dapat diberlakukan, maka kombinasi dari beberapa metode perlu diterapkan.

Studi yang dilakukan ini secara paradigmatis lebih dapat dikategorikan sebagai penelitian kualitatif daripada kuantitatif, sebab seperti dijelaskan oleh Cassell dan Symon (1994): penelitian kualitatif yang berparadigma fenomenologi dan interpretatif dicirikan dengan perhatiannya pada usaha-usaha untuk mendeskripsikan secara tepat makna-makna pada *persons of phenomena* yang terjadi dalam konteks sosial yang terkait dengan *complexity, authenticity* dan *contextualization*.

3.2 Metode Pengumpulan Data

1. Wawancara mendalam (*depth interview*). Metode wawancara ini dilakukan karena peneliti ingin mendapatkan informasi yang lebih jelas dan mendalam tentang berbagai aspek yang telah diterangkan di atas. Dalam melakukan wawancara ini peneliti dituntun oleh interview guide/pedoman wawancara.
2. Pengamatan intensif. Pengumpulan data dilakukan dengan mengandalkan metode observasi. Dengan cara ini interaksi yang terjadi dalam peristiwa dapat direkam tanpa harus tergantung pada ingatan responden. Fenomena yang terjadi dalam suatu organisasi sangat variatif, oleh karenanya observasi di sini hanya dilakukan terhadap beberapa faktor strategis yang relevan dengan topik penelitian.
3. Pemanfaatan data sekunder. Data sekunder ini meliputi laporan akhir pelaksanaan kegiatan, data statistik, buku-buku pedoman program dan sumber

dokumentasi lain dari organisasi yang bersangkutan. Data ini berfungsi untuk melengkapi analisis serta memperkuat kesimpulan yang di dapat dari hasil penelitian.

3.3 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah *stakeholders* UPBJJ Bogor, antara lain: kepala UPBJJ, koordinator registrasi, koordinator kemahasiswaan, koordinator pengujian, koordinator distribusi, staf edukatif (tiga orang), staf administrasi (3 orang), pengelola KBM/kelompok belajar mahasiswa (2 orang) dan mahasiswa UPBJJ Bogor (10 orang).

3.4 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang dipakai pada penelitian ini menggunakan langkah-langkah analisis kualitatif, yaitu:

1. peringkasan data, di mana data mentah di seleksi, disederhanakan dan diambil intinya;
2. data disajikan secara tertulis berdasarkan kasus-kasus faktual yang saling berkaitan. Tampilan data ini digunakan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi dalam organisasi;
3. menjabarkan dan menghubungkan proposisi-proposisi yang muncul dari data kasus, dan kemudian menyusunnya menjadi model-model kausal;
4. menarik kesimpulan atau verifikasi atas pola keteraturan dan penyimpangan yang ada dalam fenomena-fenomena organisasi tersebut kemudian membuat prediksi atas kemungkinan perkembangan selanjutnya.

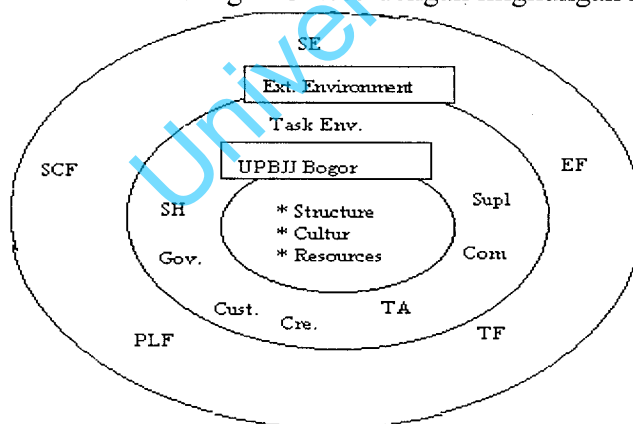
Selain menggunakan analisis data kualitatif juga akan digunakan analisis SWOT (*strenghts, weaknesses, opportunities dan treats*) yaitu studi analisis yang melihat pengaruh pada faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal suatu organisasi, dengan melihat kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

BAB IV PROFIL UPBJJ BOGOR

Sebagai gugus terdepan pelayanan UT, keberhasilan UPBJJ Bogor dalam melaksanakan visi dan misi UT tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang melingkupinya. Lebih-lebih dalam memasuki era milenium di mana batas-batas wilayah menjadi tidak kasat mata dan tak berbatas lagi (*borderless*). Pengaruh lingkungan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal menjadi sangat signifikan. Keterbatasan dana, daya beli masyarakat yang terus melemah karena terpaan krisis ekonomi, perubahan regulasi, stabilitas keamanan yang kurang mantap, disiplin dan budaya kerja merupakan beberapa indikator pengaruh lingkungan yang dapat mempengaruhi kinerja UPBJJ.

Pengaruh lingkungan memang menjadi penting untuk dicermati. Sebab lingkungan memiliki kekuatan untuk dapat menekan organisasi. Seperti dikatakan oleh Gareth R. Jones (1997) bahwa lingkungan merupakan sekumpulan kekuatan yang mengelilingi organisasi yang secara potensial akan mempengaruhi kinerja organisasi. Sekumpulan kekuatan itu antara lain: lingkungan sosial, budaya, politik, ekonomi, hukum, teknologi, keamanan dan lingkungan fisik.

Gambar 2: Hubungan UPBJJ dengan lingkungan makro



Keterangan:

SE	= social environment	Env.	= environment
Com	= competitors	Ext.	= external
SH	= shareholders	Supl	= suppliers
SCF	= social cultural forces	Gov.	= goverment
EF	= economic forces	Cust	= customer
PLF	= political legal forces	Cre	= creditors
TF	= technological forces	TA	= trade associations

Sebuah lingkungan, dalam realitasnya tidak sekedar menekan atau menimbulkan ancaman melainkan juga menyiratkan adanya peluang. Proses perubahan lingkungan akan terjadi secara simultan dan dampaknya tidak selalu mengikuti garis linier. Bisa saja terjadi, pengaruh perubahan lingkungan yang bersifat ancaman berubah menjadi peluang yang menguntungkan atau justru terjadi sebaliknya. Hal ini sangat tergantung oleh ketanggapan dan kemampuan para pengambil keputusan dalam menganalisis lingkungannya.

Analisis Lingkungan (*Environment Analytic*)

Analisis lingkungan dibutuhkan untuk mengenali perubahan lingkungan yang semakin rumit dan kompleks sifatnya. Lingkungan organisasi yang sebelumnya stabil, tenang, sederhana dan dapat diprediksi dengan mudah kini sudah berubah. Lingkungan organisasi masa kini dan yang akan datang terus berubah sangat dinamis, bahkan bersifat *turbulence* sangat kompleks dan tidak pasti. Kompleksitas itu muncul karena jumlah dan keberagaman komponen lingkungan semakin bertambah. Berubahnya tatanan dunia baru dalam lingkungan global, bergesernya tatanan politik dalam negeri dalam lingkup mikro atau kasus perubahan yang lebih spesifik lagi dalam bidang pendidikan yakni dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 61 tahun 1999 mengenai otonomi perguruan tinggi menambah kompleksitas permasalahan yang dihadapi PTN. Para pengelola Perguruan Tinggi Negeri (PTN) yang sebelumnya sudah “mapan” dengan statusnya kini harus merevitalisasi misi dan tujuan organisasi, serta mereformulasi strateginya sesuai dengan perubahan yang terjadi.

Analisis lingkungan pada dasarnya merupakan kegiatan untuk mengenali karakteristik lingkungan dengan karakteristik organisasi. Pengenalan terhadap karakteristik ini akan menentukan efektifitas organisasi.

Ada beberapa alasan mengapa diperlukan analisis lingkungan. Menurut Agustinus, S.W. (1996) ada dua faktor yang membuat analisis lingkungan perlu dilakukan, yaitu:

- 1) bahwa organisasi tidak berdiri sendiri (terisolasi) tetapi berinteraksi dengan lingkungan yang selalu berubah secara dinamis.
- 2) pengaruh lingkungan bersifat rumit dan kompleks serta mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Djarwanto (1991) ada beberapa alasan mengapa para pengambil keputusan harus terlebih dahulu melakukan analisis atau diagnosis lingkungan, karena:

- 1) lingkungan sifatnya tidak menentu, dan terus berubah;
- 2) dalam dinamika perubahannya selalu menyiratkan adanya potensi peluang dan ancaman;
- 3) hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang tanggap terhadap perubahan lingkungan pada umumnya lebih efektif dibanding dengan yang tidak melakukan analisis lingkungan.

Dari deskripsi tersebut menunjukkan bahwa analisis lingkungan yang dilakukan secara sistematis akan membantu pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Selain itu analisis lingkungan mampu memberi kepastian mengenai peluang dan tantangan yang dapat digunakan sebagai landasan untuk membuat suatu keputusan yang tepat. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT. Secara teoritis, hasil analisis SWOT akan memberikan peta mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, seperti yang ditunjukkan dalam gambar berikut ini.



Gambar 3: Peta Strategi Berdasar Analisis SWOT

A. Analisis Lingkungan Internal (*Internal Environment Analytic*)

Pada prinsipnya, analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki UPBJJ Bogor. Semua sumber daya, baik yang menjadi kekuatan maupun kelemahan tak terkecuali, diidentifikasi dan dibuat daftar ringkas (*listing*). Untuk selanjutnya dilakukan pengelompokan dan dibuat ranking berdasar pembobotan (*scoring*). Setiap indikator diberi bobot dengan

menggunakan skala Linkert. Pembobotan dilakukan oleh responden yang dipilih secara acak (random). Hasil analisis dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2: Indikator Kekuatan dan Kelemahan UPBJJ Bogor

KEKUATAN	KELEMAHAN
<ul style="list-style-type: none"> • Renstra dan Renop • Struktur organisasi • Jumlah mahasiswa • Sistem belajar • Lokasi kantor • Jaringan dg. PTN Pembina • Pengalaman 	<ul style="list-style-type: none"> • Pelayanan dan suasana akademis kurang • Promosi minim • Sistem Anggaran terpusat • SDM • Kepala UPBJJ dari luar • Budaya kerja

Indikator kekuatan yang dimiliki UPBJJ Bogor

Berdasarkan analisis lingkungan internal, UPBJJ Bogor memiliki beberapa kekuatan yang dapat digunakan untuk mengeksploitir peluang yang ada maupun mereduksi tantangan, atau merubahnya menjadi peluang yang menguntungkan. Dari hasil pengolahan data komponen yang menjadi kekuatan UPBJJ Bogor adalah:

a. Renstra dan Renop

Salah satu ciri yang melekat pada organisasi modern adalah adanya visi, misi dan tujuan yang jelas yang mampu mengarahkan organisasi ke arah yang lebih baik dan pasti. Agar efektif visi, misi dan tujuan ini dijabarkan dalam suatu perencanaan strategis atau biasa dikenal dengan sebutan Renstra (rencana strategis). Renstra berfungsi sebagai pedoman dan arah bagi pembuatan keputusan di level unit pelaksana. Agar mudah dilaksanakan perlu disusun Renop (rencana operasional). Materi Renop berisi mengenai target atau sasaran-sasaran jangka pendek, langkah atau prosedur pelaksanaan. Sebagai gugus terdepan pelayanan UT, dalam melaksanakan fungsinya UPBJJ Bogor mengacu pada Renstra dan Renop yang telah disusun oleh UT. Renstra dan Renop (SK Rektor UT nomor 778/J31/KEP/2001) menjadi kekuatan utama UPBJJ Bogor dalam melaksanakan misi UT, antara lain:

- Meningkatkan kualitas SDM Indonesia
- Memperluas kesempatan belajar pada jenjang perguruan tinggi

- Mengembangkan dan membina jaringan kemitraan dengan berbagai lembaga berdasarkan asas kerjasama yang saling menguntungkan.

b. Struktur organisasi

Struktur organisasi yang baik biasanya dibangun berdasar visi, misi dan strategi yang telah ditetapkan organisasi. Struktur organisasi yang demikian biasanya lebih lentur (fleksibel) dan tidak gemuk. Lebih lentur artinya bahwa struktur organisasi lebih mudah beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang dapat terjadi setiap waktu. Tidak gemuk mengindikasikan bahwa jumlah SDM yang ada sesuai dengan kebutuhan formasi di organisasi.

Jika dilihat dari desain struktur organisasi, UPBJJ Bogor memiliki struktur organisasi model birokrasi profesional. Kepala UPBJJ membawahi empat koordinator (registrasi, kemahasiswaan, pengujian dan distribusi) dan staf edukatif. Selain itu kepala UPBJJ dibantu oleh kepala sub-bagian tata usaha yang membawahi staf administrasi. Kepala UPBJJ bertanggung jawab langsung kepada Rektor UT dan memiliki garis konsultatif kepada Rektor PTN Pembina (lihat lampiran struktur organisasi UPBJJ Bogor). Pilihan memilih struktur organisasi model birokrasi profesional barangkali karena sederhana, efisien dan paling banyak dipakai.

Namun demikian pilihan model ini bukan tanpa masalah. Masalah yang umum mencuat antara lain:

- Konflik fungsional atau konflik antar bagian. Biasanya konflik akan mencuat manakala ada bagian merasa lebih penting dibandingkan dengan bagian yang lain.
- Ketaatan pada peraturan akan menjadi masalah ketika terjadi perubahan lingkungan atau menghadapi kasus yang unik. Kekakuan dalam mentaati peraturan dapat menghambat efektifitas organisasi secara keseluruhan.

Idealnya, desain struktur organisasi disusun untuk menjawab berbagai pertanyaan, seperti:

- apa yang akan dicapai oleh UPBJJ Bogor

- dampak pilihan desain terhadap *stakeholders* (UT pusat, mitra kerja, mahasiswa, pemerintah dan karyawan UPBJJ)

c. Jumlah Mahasiswa

Jumlah mahasiswa menjadi salah satu kekuatan yang dimiliki UPBJJ Bogor. Dengan jumlah mahasiswa yang banyak maka kontribusi pemasukan dana dari mahasiswa juga banyak. Selain itu secara ekonomi jumlah mahasiswa yang banyak akan menurunkan *unit cost* pendidikan (SPP, modul dan pelayanan).

Tabel 3: Jumlah Mahasiswa UPBJJ Bogor Periode 2000 dan 2001

Status	Masa Registrasi			
	2000		2001	
	1	2	1	2
Registrasi Ulang	4.595	4.937	5.129	4.850
Maha siswa baru	1.454	1.414	792	1.285

Sumber: BAAKRENSI, 2002

Berdasarkan tabel di atas, diketahui bahwa pada tahun 2000 jumlah mahasiswa yang registrasi ulang adalah sebanyak 9.532 mahasiswa dan jumlah mahasiswa baru sebanyak 2.868 mahasiswa. Sedangkan pada tahun 2001 jumlah mahasiswa yang registrasi ulang adalah sebanyak 9.979 mahasiswa dan jumlah mahasiswa baru sebanyak 2.077 mahasiswa.

Dilihat dari sisi ekonomi jumlah mahasiswa yang banyak sangat menguntungkan. Namun jika dilihat dari sisi pelayanan akan menimbulkan kendala, seperti ketersediaanya SDM yang melayani, utamanya terhadap pelayanan akademik (tenaga tutor, konseling).

d. Sistem Belajar

Sistem belajar juga menjadi kekuatan yang dimiliki UPBJJ Bogor. Sistem belajar mandiri yang diterapkan UT menjadi kekuatan untuk menjaring mahasiswa sebanyak mungkin. Karena dengan sistem ini memungkinkan para lulusan SLTA yang bekerja atau tempat tinggalnya jauh dari PT konvensional atau usianya tidak memungkinkan lagi kuliah di PTN konvensional dapat menjadi

mahasiswa UT. Sistem belajar mandiri memungkinkan mahasiswa belajar kapan dan di mana pun diinginkan. Selain itu secara internal, sistem belajar mandiri mengurangi modal investasi untuk pembangunan gedung kuliah atau semacamnya. Dengan demikian dana investasi gedung dapat digunakan untuk kebutuhan kegiatan operasional yang lain.

Kekuatan lain dari sistem belajar di UT yang juga sekaligus sebagai sumber kekuatan UPBJJ Bogor adalah tidak dilakukan seleksi masuk, tidak ada batasan usia, tidak ada istilah DO (*drop out*) dan adanya alih kredit atau transfer dari perguruan lain.

e. Lokasi kantor

Lokasi menentukan efektifitas organisasi. Lokasi yang mudah dijangkau dan berada tidak jauh dari pusat keramaian adalah modal dasar yang dimiliki organisasi. Berdasar observasi lapangan, lokasi kantor UPBJJ Bogor telah memenuhi syarat untuk itu. Lokasi kantor UPBJJ berada di tengah kota dan mudah dijangkau karena dilalui angkot.

f. Jaringan kerja

UT memiliki jaringan kerja yang cukup luas dan didukung oleh teknologi penunjang, seperti sistem komputer on-line. UT melakukan kerja sama dengan berbagai pihak. Misalnya kerja sama dengan universitas pembina. Kerja sama ini difokuskan pada kebutuhan yang sifatnya akademik, seperti penulisan modul, penelitian, penyediaan tenaga tutorial. Universitas pembina untuk UPBJJ Bogor adalah Institut Pertanian Bogor (ITB). Kerja sama dengan instansi lainnya dilandasi oleh adanya saling percaya (*Memo of Understanding*). Beberapa lembaga yang telah memanfaatkan pendidikan karyawannya di UT antara lain, Bank BNI, Bank BRI, Akpindo, ACS, TNI dan Polri, PT. Garuda dan PT. Merpati.

g. Pengalaman

Pengalaman merupakan guru yang paling baik, itu kata pepatah. Tetapi dalam realita pepatah itu masih juga relevan. Pengalaman

mengajarkan pada kita bagaimana melakukan sesuatu dan bagaimana cara meraih sesuatu yang telah dicita-citakan. Dengan pengalamannya selama 18 tahun, ibarat anak, UPBJJ Bogor telah melampaui fase kekanak-kanakan menuju fase kedewasaan. Kedewasaan dalam berfikir, menentukan strategi dan bertindak dalam melayani mahasiswa. Posisi monopoli yang diberikan pemerintah kepada UT untuk melaksanakan PTJJ selama ini merupakan modal dasar yang tidak dimiliki oleh calon kompetitor yang akan mendirikan PTJJ seperti UT.

Beberapa Indikator Kelemahan yang Dimiliki UPBJJ Bogor

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal, selain memiliki beberapa kekuatan yang menjadi modal dasar dalam melaksanakan misinya, UPBJJ Bogor juga memiliki beberapa kelemahan yang mesti dikurangi. Kelemahan itu antara lain: kurangnya pelayanan dan suasana akademik, promosi, sistem anggaran terpusat, Sumber Daya, kepala UPBJJ dijabat oleh orang luar dan belum tumbuhnya budaya kerja.

a. Kurangnya pelayanan dan suasana akademik

Kurangnya pelayanan dan suasana akademik mendapat skor negatif tertinggi. Hal ini mengindikasikan bahwa kurangnya pelayanan dan suasana akademik menjadi kelemahan utama UPBJJ Bogor dalam perannya sebagai gugus terdepan pelayanan UT. Minimnya pelayanan akademik yang dirasakan mahasiswa terutama dalam pemberian tutorial, tidak gencarnya mewadahi kelompok belajar dan waktu yang tersedia untuk konseling.

Belajar secara mandiri pada kenyataannya masih menyiratkan banyak kendala bagi sebagian mahasiswa UT. Hal ini kemungkinan dapat terjadi karena kebiasaan membaca belum sepenuhnya terbudaya dalam masyarakat kita. Di terminal, kereta atau di tempat-tempat lain jarang kita jumpai orang membaca buku untuk memanfaatkan waktu menunggu atau saat dalam perjalanan. Bahkan di perpustakaan saja sebagai sumber informasi selama ini masih miskin dari pengunjung. Hal ini dapat dilihat pada beberapa perpustakaan yang setiap harinya hanya didatangi beberapa tamu. Tamu itu pun biasanya sedang melakukan penelitian atau sedang menyelesaikan tugas.

Dalam kondisi seperti ini semestinya UPBJJ Bogor dapat menjadikan tutorial sebagai sarana pembelajaran kolektif (*collective learning*) di antara mahasiswa dan dengan staf edukatif yang ada di UPBJJ Bogor. Mahasiswa akan terdorong untuk belajar. Demikian halnya staf edukatif akan terus meningkatkan keilmuannya. Sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kualitas semua pihak.

Kurang tanggapnya UPBJJ Bogor mewadahi adanya kelompok belajar mahasiswa juga menunjukkan masih lemahnya pelayanan akademik yang diberikan UPBJJ Bogor. Adanya kelompok belajar sebetulnya sangat membantu mahasiswa dalam proses belajar mandiri. Ketika mahasiswa menemukan konsep yang sulit atau membiasakan belajar sambil berdiskusi membentuk kelompok belajar merupakan sebuah solusi. Masalahnya membentuk kelompok belajar tidak gampang. Dari mulai mencari teman mahasiswa yang mengambil matakuliah sama, membuat scheduling sampai siapa yang akan mengkoordinasi kegiatan membutuhkan fasilitator dari staf UPBJJ.

Lain halnya ketika diberlakukan sistem paket, membentuk kelompok belajar cukup mudah. Mahasiswa yang mendaftarkan pada masa yang sama otomatis bisa menjadi anggota kelompok belajar asal tempat tinggalnya tidak terlalu jauh (luar kota). Minimnya pelayanan juga dirasakan dalam menerima bimbingan (konseling). Mahasiswa bingung kepada siapa harus mengadukan kesulitan dalam belajar atau menanyakan materi bahan ajar yang sulit dipahami.

Sedangkan minimnya suasana akademik diindikasikan oleh jarangnyanya kegiatan seminar, dan pengabdian kepada masyarakat.

b. Promosi

Selama ini UT berjalan apa adanya. Saluran promosi sebagai sarana untuk memperkenalkan UT kepada khalayak belum dilakukan secara optimal. Kunjungan ke sekolah-sekolah yang selama ini dilakukan tidaklah menggembirakan hasilnya. Sebab cara ini dirasa kurang menarik oleh kalangan siswa yang dikunjungi. Peran UPBJJ Bogor dalam ikut mempromosikan UT jarang dilakukan. Informasi UT justru banyak diperoleh dari “getok tular” mahasiswa UT. Dari hasil wawancara responden, sebagian

besar menyarankan untuk gencar melakukan promosi, misalnya melibatkan mahasiswa UPBJJ Bogor ambil bagian dalam even olah raga, seminar, pameran, musik, dan kegiatan seni lainnya.

c. Sistem anggaran terpusat

Sistem anggaran yang diterapkan UT adalah sistem terpusat. Artinya semua pemasukan yang berasal dari mahasiswa disetor langsung ke UT pusat. Sedangkan dana untuk kegiatan operasional diajukan dalam bentuk anggaran. Dana baru bisa dikucurkan jika proposal anggaran yang diajukan disetujui oleh *review board* yang sekaligus berperan sebagai otoritas keuangan UT. Sistem anggaran sentralistik memang menjamin sistem pengendalian tetapi sangat memasung staf UPBJJ Bogor untuk melakukan kegiatan yang sifatnya pengembangan. Karena itu sistem ini menghambat kreatifitas dan tidak memotivasi untuk melakukan inovasi.

d. Sumber Daya

Sumber daya di sini identik dengan 4M-nya faktor produksi yaitu *money, men, materials and machine*.

Money merupakan dana yang tersedia di UPBJJ Bogor. Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa dana yang tersedia jumlahnya hanya sebesar anggaran yang disetujui. Dengan demikian sulit mengharapkan terciptanya kegiatan yang inovatif, lebih-lebih kegiatan yang sifatnya mendadak di luar anggaran.

Men menunjuk pada sumber daya manusia yang dimiliki UPBJJ Bogor. Tabel berikut menunjukkan jumlah staf administrasi dan akademik UPBJJ Bogor dengan kualifikasi pendidikannya.

Tabel 4:Jumlah dan Kualifikasi Staf UPBJJ Bogor

Status	Tingkat Pendidikan					Jumlah
	SLTP	SLTA	S1	S2	S3	
Staf akademik	-	-	14	2	-	16
Staf Administrasi	-	6		-	-	6
Honorar	-	4		-	-	4
Pesuruh	3	-		-	-	3
Total	3	10	14	2	-	29

Sumber: UPBJJ Bogor, 2002

Dari tabel di atas, dapat diinterpretasikan bahwa jumlah total staf UPBJJ Bogor adalah hanya 29 pegawai yang terdiri dari 48,3% staf akademik, 20,7%

staf administrasi, 13,7% pegawai honorer dan 10,3% pegawai pesuruh. Dilihat dari tingkat pendidikannya staf UPBJJ Bogor mayoritas berpendidikan S1 (48,3%).

Jumlah ini jika dibandingkan dengan jumlah keseluruhan mahasiswa yang ada di UPBJJ Bogor maka rasio pelayanan terhadap mahasiswa adalah 1:200. Rasio ini memperlihatkan bahwa satu orang staf harus melayani 200 mahasiswa.

e. Kepala UPBJJ dijabat oleh orang luar

Sejak UT berdiri, kepala UPBJJ Bogor dijabat oleh tenaga yang direkrut dari universitas pembina. Secara teoritis, posisi seperti ini menguntungkan karena dalam segi akademik mereka memiliki latar belakang akademik yang memadai. Selain itu lembaga mereka secara moral akan ikut memajukan UT karena "orang"-nya mendapat kepercayaan di UT. Namun dalam kenyataannya tidaklah demikian. Kebanyakan yang menjabat kepala UPBJJ tidak memiliki waktu penuh (*full time*) untuk *stand by* di UPBJJ. Akibatnya tenaga dan pikiran tidak sepenuhnya dapat dioptimalkan untuk UT. Apalagi anggapan posisi kepala UPBJJ adalah jabatan formalitas yang dibutuhkan untuk sekedar tanda tangan dan memenuhi undangan. Masih beruntung, selama ini belum ada kompetitor yang menjadi pesaing UT. Tetapi untuk masa yang akan datang di mana hak monopoli sudah tidak dimiliki lagi oleh UT maka jabatan strategis seperti kepala UPBJJ yang dijabat oleh orang luar perlu dipertimbangkan lagi.

f. Budaya kerja

Budaya kerja mengacu pada seperangkat nilai yang membimbing orang melaksanakan fungsinya dengan baik. Orang dapat dibentuk oleh budaya kerja di mana orang itu bekerja. Orang dapat bekerja secara *workaholic* meskipun tidak diawasi. Tetapi di pihak lain meski diawasi secara ketat orang masih enggan melaksanakan tugas. Pada kasus yang pertama budaya kerja telah menanamkan nilai, etika dan spirit sehingga seseorang mau melakukan pekerjaan dengan baik kendati tidak ada pengawasan. Pada kasus yang kedua belum ada budaya kerja. Hal ini tercermin seseorang malas bekerja meskipun pengawasan dilakukan secara ketat.

Seperti lazimnya lembaga pemerintahan non profit, budaya kerja belum tercipta secara terencana di UPBJJ Bogor. Hal ini tidak terlepas dari UT sendiri yang belum memiliki budaya kerja. Menanamkan budaya kerja merupakan pekerjaan yang terintegrasi dan ditumbuhkembangkan secara simultan. Budaya kerja tidak saja berkaitan dengan penanaman nilai, etika maupun spirit semata tetapi harus melibatkan *reward*, *punishment*, pelatihan, dan jaminan sosial yang memadai.

B. Analisis Lingkungan Eksternal (*external environment*)

Jika analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi semua kekuatan dan kelemahan yang dimiliki UPBJJ Bogor, analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui adanya peluang dan ancaman yang bakal menghadang.

Seperti halnya analisis lingkungan internal, untuk menyusun urutan daftar faktor-faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman (hasil analisis eksternal) dilakukan dengan membuat scoring dengan skala Lingkert. Pembobotan dilakukan oleh responden, indikator peluang untuk pembobotan positif dan indikator ancaman sebaliknya. Berdasarkan hasil pembobotan diperoleh rangking sebagai berikut:

Table 5: Indikator peluang dan ancaman yang dihadapi UPBJJ Bogor

INDIKATOR PELUANG	INDIKATOR ANCAMAN
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Otonomi Daerah ▪ Jumlah SMU ▪ Banyak perusahaan ▪ Dekat kota Jakarta 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ PP nomor 60 tahun 1999 dan Kepmendiknas 107/U/2001 ▪ Krisis ekonomi ▪ Banyak PTS terakreditasi dan buka kelas jauh

Beberapa Indikator Peluang yang Dimiliki UPBJJ Bogor

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal teridentifikasi ada beberapa indikator yang menjadi peluang UPBJJ Bogor yang dapat dimanfaatkan bagi keuntungan UT secara keseluruhan. Beberapa indikator tersebut antara lain:

diberlakukannya otonomi daerah, banyaknya jumlah SMU, banyaknya perusahaan dan PNS, dan dekat dengan kota Jakarta.

a) **Diberlakukannya Otonomi Daerah**

Runtuhnya Orde Baru menandai lahirnya era reformasi yang lebih demokratis. Salah satu indikasi demokrasi pada era ini adalah kekuasaan tidak lagi sentralistik. Daerah diberi kekuasaan untuk mengatur dirinya sendiri tanpa banyak campur tangan dari pemerintah pusat. Demikian halnya dengan pendanaan, pemerintah daerah diberi keleluasaan untuk menggali potensi daerahnya guna memperbesar PAD (pendapatan asli daerah) yang digunakan untuk membangun wilayahnya. Untuk memberi kepastian hukum mengenai itu dikeluarkanlah Undang-undang Nomor 22 tahun 1999 tentang otonomi daerah.

Pemberian otonomi yang seluas-luasnya kepada daerah memberi konsekuensi bahwa daerah harus meningkatkan SDM-nya yang dirasa kurang memadai untuk menopang kinerjanya. Maka program pelatihan dan pendidikan menjadi sebuah tuntutan yang harus dilaksanakan secara simultan. Peningkatan kualifikasi pegawai dalam jumlah besar dan dilakukan secara berjenjang dan berkelanjutan merupakan peluang yang bisa dimanfaatkan oleh UPBJJ Bogor. Dengan karakteristik belajar jarak jauh cukup potensial menjangkit sebanyak-banyaknya para pegawai untuk belajar di UT. Sebab dengan karakteristiknya mereka dapat meningkatkan pendidikan tingginya tanpa harus meninggalkan pekerjaan rutinnnya. Tinggal bagaimana cara dan strategi yang dipilih petinggi UPBJJ Bogor dalam menangkap peluang ini. Apakah melalui loby, promosi “menjemput bola” atau dengan metode lain.

b) **Banyaknya jumlah SMU**

Menjamurnya jumlah SMU di wilayah Bogor, baik negeri maupun swasta merupakan peluang yang harus dibidik. Berdasarkan data untuk rayon Kabupaten Bogor sendiri ada sebanyak 63 SMU yang terakreditasi dan mampu menyelenggarakan Ebta/Ebtanas secara mandiri. Jumlah ini akan semakin membengkak jika digabung dengan SMU yang ada di Kodya Bogor dan yang belum mampu menyelenggarakan sendiri Ebta/Ebtanas. Jumlah ini bila dikonversikan dengan jumlah murid maka jumlahnya akan menjadi ribuan. Asumsikan saja untuk rayon Kabupaten Bogor ada 63 SMU, tiap SMU memiliki kelas 3 sebanyak 2 kelas @ 20 murid. Maka

jumlah keseluruhan murid untuk rayon ini saja sebanyak 63 X 2 X 20 murid sama dengan 2.520 murid. Jika rayon Kodya dan sekolah yang belum menyelenggarakan Ebta/Ebtanas berdasar proyeksi kasar kita samakan dengan rayon kabupaten maka jumlah lulusan SMU ada sebanyak 5.040 siswa. Misalkan UPBJJ Bogor dapat menyerap potensi ini sebesar 10% saja maka tiap tahun jumlah mahasiswa murni di UPBJJ Bogor bertambah sekitar 500 mahasiswa.

c) Banyak Perusahaan

Sebagai kota penyangga ibu kota negara, kota Bogor banyak mendapat limpahan perusahaan yang melakukan relokasi (*replacement*) dari Jakarta. Selain tanahnya masih luas, infra struktur memadai juga *living cost*-nya lebih murah dibanding Jakarta.

Bertambahnya jumlah perusahaan akan menyerap banyak tenaga kerja. Seperti pada umumnya formasi yang akan mengisi tenaga kerja didominasi oleh lulusan SLTA dan sebagian lagi dari DI, II dan III. Dari kondisi ini ada satu hal yang tidak dapat dipungkiri bahwa setiap orang berkeinginan untuk meningkatkan karier. Salah satu cara untuk meraih itu adalah dengan memperoleh ijazah S1. Disini ketanggapan para petinggi UPBJJ Bogor diuji. Apakah peluang ini dapat ditangkap atau lepas begitu saja. Tetapi yang terpenting adalah bahwa meningkatnya jumlah perusahaan menjadi potensi peluang untuk menambah jumlah mahasiswa UT di UPBJJ Bogor.

d) Dekat kota Jakarta

Dekat dengan ibu kota negara merupakan peluang yang menjanjikan. Kendati membawa permasalahan sosial yang cukup kompleks tetapi kota metropolitan memiliki ciri yang khas, yaitu masyarakatnya memiliki motivasi yang kuat untuk maju. Pergeseran status dalam strata kehidupan sosial masyarakat kota metropolitan lebih cepat berputar. Hal ini dimungkinkan karena selain tingkat persaingan antar individu dalam menempuh karier sangat ketat, juga banyak tersedia lembaga-lembaga kursus, Balai Latihan Kerja, sekolah, universitas dan sarana pelatihan ada di mana-mana. Orang dapat memilih lembaga mana yang dianggap dapat meningkatkan kemampuannya, seperti kursus komputer, bahasa Inggris

atau menempuh pendidikan sarjana (S1). Sebagai lembaga yang menyelenggarakan perguruan tinggi (PT), hal ini merupakan peluang bagi UPBJJ Bogor untuk menangkap sinyal yang potensial tersebut. Potensial karena penduduk Jakarta jumlahnya besar dan budaya untuk maju sudah menjadi nilai yang akan terus berkembang dan tidak akan hilang/pudar oleh perjalanan waktu. Tinggal sekarang bagaimana mensosialisasikan UT sehingga masyarakat tahu bahwa UT adalah sebuah PTN, kuliah di UT tanpa harus meninggalkan pekerjaan, tidak ada batasan usia dan tidak mengenal sistem DO.

Beberapa Indikator yang Menjadi Ancaman Bagi UPBJJ Bogor

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal, selain dapat diidentifikasi beberapa peluang juga ditemukan beberapa indikator yang dapat mengancam kinerja UPBJJ Bogor. Beberapa indikator itu adalah UU anti monopoli, krisis ekonomi, banyak PTS terakreditasi dan membuka kelas jauh.

a) Undang-undang anti Monopoli

Masalah krusial yang dihadapi pemerintah adalah masih rendahnya tingkat pendidikan masyarakat. Hal ini dapat dilihat dari rasio jumlah penduduk dengan tingkat pendidikan yang masih menyerupai bentuk piramida. Pada level bawah masih didominasi oleh lulusan SD, SLTP kemudian SLTA dan pada sisi kerucut baru diisi lulusan sarjana yang masih minim jumlahnya. Menyadari kondisi ini pemerintah terus berupaya mencari solusi. Ada beberapa pilihan diantaranya yaitu mendirikan sebanyak-banyaknya pendidikan tinggi atau studi ke luar negeri. Kedua pilihan ini cukup tepat tetapi sayangnya kondisi keuangan negara tidak mendukung untuk itu. Sehingga tidak mungkin pilihan ini diimplementasikan dalam waktu singkat. Muncul ide untuk mendirikan universitas dengan sistem belajar jarak jauh seperti yang dilakukan Inggris, Kanada, Jepang maupun India. Selain mengurangi biaya investasi yang mahal untuk menyediakan lahan dan pembangunan gedung, sistem belajar jarak jauh mampu menampung mahasiswa dalam jumlah banyak serta mampu menjangkau mahasiswa di seluruh pelosok Indonesia. Di sisi lain, orang yang sudah bekerja pun dapat ditampung dengan sistem ini. Didirikannya UT merupakan jawaban atas

semua itu. Dengan demikian, UT mengembang tugas yang cukup strategis antara lain melaksanakan pendidikan tinggi dengan sistem jarak jauh, pemerataan pendidikan tinggi bagi masyarakat dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia. Agar lebih leluasa dalam menjalankan misinya, pemerintah memfasilitasi dan memberikan hak sebagai satu-satunya perguruan tinggi (monopoli) yang menyelenggarakan pendidikan dengan sistem jarak jauh. Diberinya *prefeledge* di satu sisi memberikan keleluasaan UT mengembangkan dan membuka berbagai program studi dan jumlah mahasiswa pun membengkak sangat “tajam”. Pada awal berdiri jumlah mahasiswa UT mencapai puluhan ribu sekarang ini membengkak menjadi ratusan ribu mahasiswa. Peningkatan jumlah mahasiswa yang cukup fantastis. Sebaliknya pemberian hak monopoli di sisi lain menyebabkan UT dalam operasionalnya boros (inefisiensi), mengabaikan pelayanan dan kurang tanggap terhadap perubahan lingkungan yang bergerak secara dinamis. Kondisi ini dapat menjadi bumerang bagi kemajuan UT sendiri. Penggunaan dana untuk keperluan kegiatan seremonial, SPJ pejabat, kurikulum yang *out of date* dan materi modul yang sudah tidak relevan lagi merupakan beberapa contoh dari terlenanya UT karena tidak adanya pesaing (kompetitor).

Dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 1999 dan kepmendiknas 107/U/2001 tentang kemandirian perguruan tinggi menjadi ancaman bagi UT, lebih khusus lagi UPBJJ Bogor. Fasilitas monopoli yang selama ini dinikmati kini benar-benar dicabut dan persaingan pun akan terjadi. Jika para investor maupun perguruan tinggi mulai melirik sistem pendidikan jarak jauh maka ancaman telah menghadang di depan mata.

b) Krisis Ekonomi

Krisis ekonomi yang menerpa negeri ini sejak 1997 sampai saat ini menjadi ancaman berat bagi UPBJJ Bogor. Krisis ekonomi telah menyebabkan banyak perusahaan ditutup, terjadi rasionalisasi (pengurangan karyawan) dan PHK secara besar-besaran. Pemerintah Megawati yang diharapkan dapat mengeluarkan bangsa ini dari kemelut krisis ternyata tidak seperti yang diharapkan. Kendati dapat menurunkan kurs dolar terhadap rupiah tetapi harga barang-barang terus bergerak naik. Naiknya harga-harga justru

memperpuruk kehidupan masyarakat yang sudah terpuruk. Untuk menutup biaya hidup sehari-hari (*living cost*) rasanya cukup sulit dilakukan. Karena tidak tersedianya lapangan pekerjaan *part time*. Upaya yang dapat dilakukan hanyalah mengurangi tingkat konsumsi, diantaranya mengurangi pengeluaran non primer, seperti cuti registrasi bagi mahasiswa UT. Banyaknya mahasiswa yang melakukan cuti dan batal menjadi mahasiswa UT menjadi ancaman yang serius bagi UPBJJ Bogor. Sebab bagaimana pun juga bahwa mahasiswa merupakan sumber utama pemasukan dana bagi kegiatan operasional UPBJJ Bogor.

c) Banyak PTS terakreditasi dan membuka kelas jauh

Banyaknya PTS terakreditasi menjadi ancaman yang cukup serius bagi kelangsungan hidup UPBJJ Bogor. Masyarakat yang sebelumnya sudah "*minded*" menyekolahkan anaknya ke PTN karena anggapan bahwa PTS mutunya lebih rendah dari PTN mulai bergeser dengan adanya sistem akreditasi perguruan tinggi. Terbukti tidak sedikit PTS di wilayah Bogor yang mendapat penilaian bagus (A atau B) dari BAN (Badan Akreditasi Nasional). Banyaknya PTS yang terakreditasi meyakinkan masyarakat bahwa kualitas PTS tidak kalah atau tidak jauh berbeda dengan PT Negeri. Kenyataan ini jelas dapat menyulitkan UPBJJ Bogor dalam memperebutkan mahasiswa baru. Lebih-lebih biaya pendidikan di UT yang tergolong tidak murah lagi karena biaya pengadaan modul yang terus melejit (kertas, percetakan dan distribusi) dan tidak adanya kepastian waktu menempuh pendidikan di UT. Berdasarkan kenyataan hanya beberapa persen mahasiswa yang dapat menyelesaikan waktu kuliahnya di UT tepat waktu. Selebihnya dapat mencapai 15 sampai 20 semester atau untuk mendapatkan jenjang sarjana membutuhkan waktu selama 10 tahun. Sekalipun biaya per semesternya lebih murah dibanding PTS, tetapi dihitung biaya keseluruhan sampai memperoleh S1 di UT menjadi lebih mahal.

Selain banyak PTS terakreditasi, sekarang ini tidak sedikit PTS menerapkan strategi jempot bola yaitu membuka kelas jauh. Pengertian kelas jauh yang dikenal umum adalah perguruan tinggi konvensional yang membuka kelas (menyelenggarakan kuliah) di luar kampusnya. Biasanya kuliah dilakukan

di kantor di mana PTS menjalin kerjasama dan dilakukan pada sore hari atau malam hari. Sedangkan dosen dan ijasah yang diperoleh natinya sama dengan mahasiswa yang kuliah di kampus. Dalam segi waktu penyelesaian kuliah pun sama, bahkan dalam praktiknya ada perlakuan lebih khusus bagi kelas jauh, misalnya dalam nilai, bimbingan skripsi dan sebagainya. Sayang penulis belum memperoleh data dari Pemda Bogor atau perusahaan-perusahaan di wilayah Bogor ada seberapa banyak perguruan tinggi yang telah menyelenggarakan kelas jauh. Tetapi biasanya, sesuatu yang telah terjadi di suatu tempat akan cepat ditiru oleh tempat lain. Dan jika ini terjadi maka akan semakin berat tekanan terhadap UPBJJ Bogor, utamanya dalam berkompetisi memperebutkan mahasiswa baru.

Isu-isu Strategis

Berdasar analisis lingkungan yang telah dilakukan, baik terhadap lingkungan eksternal maupun internal melalui SWOT dapat terpetakan peta kekuatan yang dapat digunakan untuk mengeksploitir peluang dan mereduksi kelemahan maupun ancaman yang dapat menghambat pencapaian misi organisasi. Perubahan lingkungan bagaimanapun dapat menimbulkan dampak. Apakah dampak itu menguntungkan atau justru sebaliknya sangat tergantung bagaimana UPBJJ Bogor menyikapinya. Namun yang jelas perubahan ikut melahirkan berbagai isu strategis, antara lain:

- Jumlah mahasiswa menurun
- Banyak mahasiswa yang terkena sanksi (tidak lulus UAS)
- Suasana lingkungan akademis kurang menonjol
- Sarana dan prasarana terbatas

BAB V

STRATEGI KEPALA UPBJJ BOGOR DALAM PENYELENGGARAAN PTJJ

Strategi merupakan pilihan-pilihan atau alternatif-alternatif untuk melakukan sesuatu. Dalam hal ini yang dimaksudkan adalah strategi yang akan dilakukan oleh kepala UPBJJ Bogor dalam penyelenggaraan PTJJ. Hasil perumusan isu-isu strategis yang dihadapi UPBJJ Bogor dalam penyelenggaraan PTJJ harus menjadi pedoman bagi Kepala UPBJJ Bogor untuk merumuskan strategi yang akan dipakai untuk mengatasi isu-isu strategis yang ada. Adapun strategi-strategi yang dapat diterapkan Kepala UPBJJ Bogor untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan PTJJ di daerah kerjanya dapat diuraikan sebagai berikut.

5.1 Meningkatkan Jumlah Mahasiswa Baru

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa jumlah mahasiswa baru di UPBJJ Bogor, pada akhir-akhir ini semakin menurun. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6. Perkembangan jumlah mahasiswa baru UT di UPBJJ Bogor

Status	Masa Registrasi			
	2000		2001	
	1	2	1	2
Registrasi Ulang	4.595	4.937	5.129	4.850
Maha siswa baru	1.454	1.414	792	1.285

Sumber: BAAKRENSI, 2002

Dari tabel di atas, dapat diinterpretasikan bahwa pada tahun-tahun terakhir ini jumlah mahasiswa baru di UPBJJ Bogor adalah semakin menurun. Di mana pada tahun 2000 jumlah mahasiswa baru adalah 2.868 mahasiswa, sedangkan pada tahun 2001 jumlah mahasiswa baru UPBJJ Bogor menurun menjadi 2.077 mahasiswa (menurun 28,6%). Apabila penurunan jumlah mahasiswa terjadi pada program PGSD dianggap wajar karena kebijakan dan dana pendidikan guru sekolah dasar sudah menjadi hak masing-masing daerah sebagai implementasi otonomi daerah. Dalam hal ini belum tentu semua pemda menganggarkan dana pendidikan bagi guru-guru sekolah dasar yang ada di daerahnya. Namun pada kenyataannya penurunan jumlah mahasiswa juga terjadi pada mahasiswa reguler. Apabila hal ini tidak segera diatasi maka jumlah mahasiswa baru akan terus

merosot 'tajam'. Padahal dari hasil analisis lingkungan internal dan eksternal yang ada di UPBJJ Bogor, jumlah mahasiswa adalah merupakan salah satu kekuatan UPBJJ Bogor. Jika jumlahnya semakin menurun, tidak mustahil jumlah mahasiswa akan berubah menjadi ancaman bagi UPBJJ Bogor. Di mana, jumlah mahasiswa dapat terus menurun sebagai akibat undang-undang anti monopoli bagi UT, krisis ekonomi, banyak PTS terakreditasi dan membuka kelas jauh seperti yang telah dijelaskan pada bab analisis SWOT. Oleh karena itu, Kepala dan Staf UPBJJ Bogor harus tahu fluktuasi perubahan jumlah mahasiswa dengan cara memonitor jumlah mahasiswa setiap semester.

Hal yang perlu dilakukan untuk terus mempertahankan dan meningkatkan jumlah mahasiswa adalah dengan cara mencari peluang/terobosan-terobosan kerjasama. Misalnya kerja sama dengan instansi-instansi pemerintah (Pemerintah daerah) dan perusahaan-perusahaan pemerintah maupun swasta yang ada di wilayah Bogor. Dari hasil penelitian ternyata upaya mencari peluang kerja sama tersebut selama ini kurang tersentuh. Dengan kata lain, kepala UPBJJ Bogor kurang konsen/peduli dalam hal peningkatan jumlah mahasiswa. Padahal seiring dengan pemberlakuan otonomi daerah yang seluas-luasnya kepada daerah tentu memberi konsekuensi juga bagi daerah Bogor untuk terus meningkatkan sumber daya manusianya. Di sisi lain, sebagai kota penyangga ibu kota negara, kota bogor banyak mendapat limpahan perusahaan yang melakukan relokasi dari Jakarta, tentu di dalam perusahaan-perusahaan ini banyak karyawan yang akan meningkatkan kariernya dengan cara melanjutkan studi tetapi tetap bekerja. Apabila kepala UPBJJ Bogor cepat tanggap maka peluang tersebut dapat dijadikan motivasi yang tinggi untuk meningkatkan jumlah mahasiswa.

Hal lain yang perlu segera diubah adalah peningkatan pelayanan kepada mahasiswa yaitu pelayanan administrasi maupun pelayanan akademik. Pelayanan di bidang administrasi misalnya pelayanan registrasi matakuliah, pelayanan pembelian modul harus terus ditingkatkan kualitasnya. Pelayanan akademik misalnya melaksanakan berbagai modus tutorial yang mana selama ini hampir tidak dilaksanakan harus segera dihidupkan kembali. Karena secara langsung maupun tidak langsung kualitas layanan kepada mahasiswa dapat menjadi promosi untuk meningkatkan jumlah mahasiswa.

Strategi promosi lain yang dapat dijadikan alat untuk menjaring jumlah mahasiswa baru adalah dengan cara menyebarkan leaflet dan mendatangi SMU-SMU atau sederajat yang potensial. Dari hasil analisis SWOT yang dilakukan, jika UPBJJ Bogor dapat menyerap hanya 10% saja dari jumlah lulusan SMU yang ada di wilayah Bogor maka jumlah mahasiswa murni di UPBJJ Bogor dapat bertambah sekitar 500 mahasiswa setiap tahun. Untuk dapat memaksimalkan penyerapan jumlah mahasiswa baru tersebut, maka penyebaran leaflet dan promosi ke SMU-SMU potensial yang selama ini tidak terfokus harus ditingkatkan.

Sarana promosi lain yang tidak kalah efektif adalah pemasangan spanduk yang selama ini kurang mendapatkan perhatian. Dalam hal ini kepala dan staf UPBJJ Bogor harus tahu tempat-tempat strategis untuk pemasangan spanduk. Di samping tempat, waktu pemasangan spanduk juga harus tepat yaitu saat-saat menjelang kelulusan pada jenjang SMU atau yang sederajat. Apabila tempat dan waktu pemasangan spanduk ini tidak tepat, maka hasil yang akan diharapkan tidak akan maksimal.

Cara lain untuk melakukan promosi agar lebih efektif adalah dengan cara melibatkan mahasiswa UPBJJ Bogor ambil bagian dalam even olahraga, seminar, pameran, musik dan kegiatan seni lainnya. Dengan demikian, UT pada umumnya dan khususnya UPBJJ Bogor akan lebih dikenal oleh masyarakat setempat.

Adapun yang dapat dijadikan indikator keberhasilan dalam peningkatan jumlah mahasiswa di UPBJJ Bogor adalah dengan mengajukan beberapa pertanyaan berikut:

1. apakah telah terjadi peningkatan jumlah mahasiswa baru di UPBJJ Bogor?
1. apakah frekuensi kegiatan sosialisasi program yang dilakukan telah meningkat dan tepat sasaran ?
- 2. apakah telah banyak instansi/perusahaan di wilayah Bogor yang menjalin kerja sama dengan UPBJJ Bogor?

5.2 Peningkatan Kualitas dan Proses Ujian

Dari hasil penelitian yang dilakukan, ternyata UPBJJ Bogor termasuk salah satu UPBJJ yang bermasalah dalam hal hasil dan proses ujian. Misalnya pada masa registrasi 2000.2 ada 253 mahasiswa yang terkena sanksi hukuman tidak

lulus karena pola jawaban mereka sama sebagai akibat kerja sama. Hukuman tersebut tentu sangat merugikan mahasiswa dan nama baik Universitas Terbuka di dalam masyarakat.

Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan ujian akhir semester (UAS) di daerah-daerah “rawan kecurangan” termasuk wilayah Bogor, berdasarkan masukan dari Pusat Pengujian dan Asisten PR IV, maka pada UAS 2001.2 Rektor UT menugaskan kepada seluruh Tim Asistensi Rektorat (10 orang) untuk memantau pelaksanaan UAS di UPBJJ Jakarta dan Bogor. Khusus di UPBJJ Bogor pemantauan ujian dilakukan terutama untuk lokasi Serang dan Sukabumi, yang biasa disebut dengan “perluasan” UPBJJ. Hasil pemantauan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Standar Pelaksanaan Ujian: daftar peserta ujian ditempel di jendela ruang ujian, tata tertib ujian ditempel di pintu masuk ruang ujian, setiap meja diberi nomor peserta ujian, pengawas membacakan dan menerapkan tata tertib ujian, tidak sepenuhnya diikuti. Misalnya di Serang setiap pengawas mendapatkan satu map khusus berisi tata tertib, namun tidak dibacakan kepada mahasiswa.
2. Pada tahap persiapan, ternyata di lokasi tertentu, petugas PLU (penanggung jawab lokasi ujian) yang membawa naskah ujian ada yang datang terlambat. Akibatnya pembagian naskah ujian dilakukan secara terburu-buru. Briefing kepada pengawas sangat sedikit saja yang diberikan oleh PLU, bahkan ada pula yang tidak melakukan briefing sama sekali.
3. Ketertiban pelaksanaan ujian khususnya di Serang dan Sukabumi adalah kurang tertib dan kurang baik. Di mana tas dan modul mahasiswa masih berada di meja atau berdekatan dengan tempat duduk mahasiswa. Masih ada pula mahasiswa yang ngotot tidak mematikan alat komunikasi dan pengawas tidak aktif untuk mencegah atau menindak penyimpangan tersebut.
4. Di Serang ditemukan penggunaan joki dan saling kerja sama secara masal pada ruang ujian.
5. Fungsi PLU maupun pengawas keliling tidak menonjol. Baik PLU maupun pengawas keliling dan staf PLU lebih mementingkan aspek administratif penyelenggaraan ujian. Mereka berusaha menjamin ujian

terlaksana dengan baik secara administratif, naskah dan lembar jawaban ujian (LJU) dibagikan dan dikumpulkan kembali dengan baik, format berita acara terisi, seluruh syarat dan prosedur formal administratif penyelenggaraan ujian terpenuhi. Proses ujian dan kualitas penyeliaan disiplin akademis selama ujian berlangsung kurang mendapat perhatian yang serius.

Dari hasil temuan tersebut, menunjukkan bahwa kualitas dan proses ujian di UPBJJ Bogor kurang baik, dan dampaknya mulai masa ujian 2002 salah satu wilayah perluasan UPBJJ Bogor yaitu Sukabumi ditutup oleh UT pusat. Tentu saja hal ini secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kualitas layanan UPBJJ Bogor khususnya dan UT umumnya kepada mahasiswa.

Adapun strategi yang dapat Kepala UPBJJ Bogor terapkan untuk mengatasi kualitas dan proses ujian adalah:

- a. merekrut PLU dan pengawas ujian yang baik dan bertanggung jawab. Penanggung jawab lokasi ujian (PLU) adalah harus seorang yang mempunyai komitmen yang tinggi dan pengalaman terhadap kualitas dan proses ujian. PLU yang baik adalah orang yang tepat waktu, berpengalaman dalam hal proses ujian UT, jujur dan bertanggung jawab. PLU biasanya dibantu oleh satu sampai dua orang staff. Seperti halnya PLU, pengawas ujian juga haruslah orang-orang yang mempunyai komitmen tinggi (tepat waktu, proaktif, jujur, tegas dan bertanggung jawab). Pengawas ujian terdiri dari pengawas keliling dan pengawas kelas/ruang ujian. Pengawas ujian sangat besar perannya dalam menciptakan kualitas ujian yang baik. Karena jika pengawas ujian itu proaktif, jujur dan tegas maka ujian akan berlangsung dengan baik dan tanpa terjadi kecurangan-kecurangan yang tidak dikehendaki. Sebaliknya jika pengawas ujian itu tidak proaktif dan tidak tegas, maka kualitas ujian dapat “ternodai”, sebab kecurangan-kecurangan yang tidak dikehendaki dimungkinkan dapat terjadi.

Dari hasil pengamatan dan wawancara, masalah PLU dan pengawas ujian di UPBJJ Bogor kurang mendapat perhatian yang serius dari kepala UPBJJ. Hal ini dapat dilihat dari rekrutmen PLU dan pengawas ujian yang

kurang memperhatikan kualitas. PLU pada umumnya dijabat oleh staff UPBJJ Bogor sendiri. Padahal Staff UPBJJ sendiri belum tentu semuanya memenuhi persyaratan sebagai PLU. Sedangkan pengawas keliling dan pengawas ruang ujian biasanya melibatkan pegawai-pegawai di mana lokasi yang dipakai sebagai tempat ujian. Dalam hal ini mekanisme rekrutmen pengawas ujian diserahkan pada masing-masing penanggung jawab lokasi yang dipakai sebagai tempat ujian tanpa campur tangan kepala dan staff UPBJJ Bogor. Di samping itu, pengawas ujian sering melibatkan pengawas yang direkrut dari famili pegawai/ staff UPBJJ yang pengetahuannya sangat minim tentang UT, lebih-lebih tentang proses ujian di UT. Tentu saja kepala UPBJJ Bogor tidak mengetahui secara pasti tentang kinerja dari masing-masing pengawas tersebut, sehingga pada saat proses ujian berlangsung banyak pengawas ujian yang tidak proaktif. Para pengawas ujian biasanya setelah membagikan soal, lembar jawaban ujian, lembar formulir yang harus ditandatangani oleh mahasiswa dan mengisi berita acara sebagai formalitas, kemudian duduk saja di meja depan sambil membaca atau mengerjakan kegiatan yang tidak menunjang pengawas ujian. Misalnya kegiatan membaca atau mengerjakan pekerjaan lain di meja, bahkan membolehkan mahasiswa yang sedang tidak mengikuti ujian pada jam tertentu tinggal di ruang ujian.

b. Meningkatkan pemantauan wilayah dan pengawas ujian.

Wilayah atau tempat yang akan dipakai sebagai tempat ujian harus layak dan telah siap minimal satu hari sebelum pelaksanaan ujian. Untuk melihat apakah tempat/wilayah yang akan dipakai tersebut layak atau tidak layak, siap atau belum siap perlu dilakukan pemantauan. Hal ini mengingat UT tidak memiliki tempat ujian khusus, tetapi selalu pinjam atau numpang pada lembaga lain, misalnya pakai gedung sekolah mulai dari SD sampai dengan perguruan tinggi pembina yang ada di wilayah UPBJJ yang bersangkutan. Sebagai konpensasinya adalah pegawai-pegawai yang bekerja pada tempat yang dipilih menjadi tempat ujian diangkat/diminta untuk menjadi pengawas ujian. Tentu saja pemilihan tempat ujian harus benar-benar selektif untuk menjaga kualitas dan proses ujian.

Dari hasil pengamatan dan wawancara, ternyata pemantauan wilayah ujian dan pengawas ujian di UPBJJ Bogor jarang dilakukan, karena alasan biaya untuk pemantauan terbatas dan wilayahnya cukup jauh dari UPBJJ Bogor. Oleh karena itu, dampak yang sering terjadi adalah standar pelaksanaan prosedur ujian tingkat penerapannya masih sangat bervariasi, yaitu ada yang menerapkan sepenuhnya dan ada yang tidak menerapkan sepenuhnya. Misalnya: a) di lokasi tertentu daftar peserta ujian ada yang tertempel di jendela ruang ujian dan ada yang tidak tertempel, b) setiap meja diberi nomor ujian dan ada pula di tempat lain meja tidak diberi nomor, c) tata tertib ujian ada yang tertempel di pintu masuk ujian dan ada pula yang tidak tertempel, d) ada pengawas ujian yang membacakan tata tertib ujian dan ada pula yang tidak membacakan tata tertib ujian karena dianggap sudah paham.

Di samping itu, banyak tempat ujian yang tidak layak dipakai sebagai ruang ujian karena sarana dan prasarannya kurang memadai dan memudahkan mahasiswa untuk bertindak curang. Pengawas ujian pada umumnya juga kurang proaktif pada saat ujian sedang berlangsung.

Untuk mengatasi permasalahan wilayah ujian dan pengawasan ujian pada masa mendatang, kepala UPBJJ Bogor akan berusaha: 1) memakai gedung-gedung yang luas sebagai tempat ujian jika dana mencukupi, 2) akan melibatkan mahasiswa dari PTN yang lokasinya disewa untuk ujian sebagai pengawas ujian, 3) pengamanan naskah dan LJU (lembar jawaban ujian) dengan cara dibawa langsung oleh pengawas dari UPBJJ Bogor pada hari pelaksanaan ujian untuk mengantisipasi kebocoran soal, 4) berusaha mengurangi kesalahan-kesalahan dalam memasukkan soal dalam amplop soal, 5) menempatkan satu atau lebih pemantau ujian untuk masing-masing wilayah ujian atau sesuai dengan kebutuhan, baik sebelum maupun pada saat pelaksanaan ujian berlangsung, 6) memberantas oknum-oknum/calo dalam pelaksanaan ujian.

Adapun yang dapat dijadikan indikator keberhasilan dari strategi dalam meningkatkan kualitas dan proses ujian adalah:

1. PLU dan pengawas ujian yang direkrut sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan.
2. Semua tempat ujian layak dalam hal sarana dan prasarana.
3. Standar prosedur ujian telah dipatuhi/diterapkan oleh semua wilayah ujian.
3. Tidak terjadinya kerja sama antar mahasiswa dan percaloan selama ujian berlangsung.
4. Tidak terjadi lagi kesalahan dalam memasukkan soal dalam amplop dan tidak terjadi kebocoran soal.

5.3 Peningkatan Suasana Lingkungan Akademis

Dari hasil penelitian didapatkan gambaran bahwa kegiatan akademis di UPBJJ Bogor tidak jalan. Hal ini dapat dilihat dari kegiatan-kegiatan akademis yang seharusnya dilakukan oleh tenaga edukatif di UPBJJ Bogor, namun tidak terjadi. Sampai saat ini berbagai macam modus tutorial tatap muka (biasa, UKT, dan tutorial tatap muka rancangan khusus/TTR-MK) di UPBJJ Bogor tidak satupun yang dilakukan, kegiatan bimbingan akademik jarang terjadi, dan kegiatan seminar ilmiahpun (intern) juga tidak pernah ada.

Rendahnya kinerja tenaga edukatif di UPBJJ Bogor disebabkan karena selain sibuk mengerjakan pekerjaan administrasi (pendaftaran/registrasi, tanda peserta ujian, LKAM), juga disebabkan oleh tingkat kehadiran mereka di UPBJJ sangat rendah sekali serta iklim kompetitif ilmiah antar tenaga edukatif sangat rendah. Kegiatan pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat (Tri Dharma Perguruan Tinggi) yang mereka lakukan semata-mata dalam rangka memenuhi kewajiban kenaikan jenjang akademik. Akibatnya kualitas Tri Dharma perguruan tinggi yang mereka hasilkan belum memuaskan.

Tentu saja Kepala UPBJJ Bogor dalam hal ini perlu mencari strategi untuk meningkatkan kinerja para tenaga edukatif di UPBJJ Bogor. Adapun strategi yang dapat digunakan untuk meningkatkan suasana lingkungan akademis di UPBJJ Bogor antara lain:

- a. meningkatkan pelaksanaan berbagai macam tutorial tatap muka yang selama ini tidak jalan. Hal ini dimaksudkan untuk memotivasi mahasiswa dalam belajar, untuk mengatasi rasa keterasingan mahasiswa dari teman-temannya dan dosen/tutor, sebagai ajang sosialisasi mahasiswa dan

khususnya tutorial tatap muka rancangan khusus (TTM-RK) untuk memberi kontribusi tambahan nilai bagi mahasiswa yang pada saat ujian nilainya “anjlok”. Di mana TTM-RK mempunyai kontribusi terhadap nilai akhir sebesar 30%.

- b. Peningkatan bimbingan akademik bagi mahasiswa. Pembimbingan akademik berfungsi sebagai pembimbing atau pemberi arahan/nasehat dalam bidang akademik. Misalnya baik mengenai kurikulum maupun cara belajar yang efektif. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa proses bimbingan akademik di UPBJJ Bogor tidak ‘jalan’. Penyebabnya adalah tenaga-tenaga edukatif di UPBJJ Bogor rata-rata tidak menguasai kurikulum yang ada di UT, sehingga tidak mampu memberikan bimbingan akademik kepada mahasiswa. Permasalahan mahasiswa dalam bidang akademik biasanya selalu dilimpahkan kepada masing-masing fakultas yang ada di UT pusat. Tentu saja hal ini mengakibatkan tenaga edukatif di UPBJJ Bogor tidak berperan sama sekali sebagai pembimbing akademik. Oleh karena itu, kepala UPBJJ bogor harus menghidupkan kembali proses bimbingan akademik dengan cara memperhatikan kinerja masing-masing tenaga edukatif di wilayahnya, misalnya memberi himbauan kepada tenaga edukatif agar dapat menguasai masalah-masalah yang berkaitan dengan akademik dan menetapkan jadwal piket masing-masing tenaga edukatif, serta memberi teguran/sanksi bagi mereka yang melalaikan tugasnya. Di samping itu, Kepala UPBJJ Bogor juga harus menghimbau agar para tenaga edukatif untuk melakukan seminar ilmiah intern secara rutin dan bergiliran. Hal ini dimaksudkan untuk menghidupkan suasana akademis di UPBJJ Bogor.

Adapun yang dapat dijadikan indikator keberhasilan dari strategi-strategi

- peningkatan suasana lingkungan akademis adalah sebagai berikut:

1. UPBJJ Bogor telah melaksanakan berbagai modus tutorial tatap muka secara rutin.
2. Bimbingan akademik di UPBJJ Bogor meningkat di mana seluruh tenaga edukatif di UPBJJ Bogor telah menguasai kurikulum yang ada di UT, sehingga mampu memberikan bimbingan akademik dengan baik.

3. Para tenaga edukatif telah melaksanakan seminar ilmiah intern secara rutin dan bergiliran.

5.4 Mengatasi Keterbatasan Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana yang menunjang sangat penting bagi UPBJJ Bogor yang merupakan salah satu unit pelaksana pendidikan tinggi jarak jauh di UT. Dari hasil penelitian, sarana dan prasarana yang ada di UPBJJ Bogor sangat terbatas. Misalnya perpustakaan tidak ada. Padahal Perpustakaan merupakan bagian dari penunjang dalam proses belajar mengajar yang sangat penting. Perpustakaan merupakan jendela ilmu pengetahuan sehingga sangat bermanfaat bagi siapapun. Di perguruan tinggi pada umumnya, perpustakaan sangat dibutuhkan bagi civitas akademika untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan. Khususnya di UT, perpustakaan juga dapat bermanfaat bagi mahasiswa yang sulit menemukan Buku Materi Pokok (BMP/Modul). Namun sampai saat ini di UPBJJ Bogor belum ada perpustakaan yang memadai. Selain perpustakaan, ruang konsultasi dan ruang tutorial di UPBJJ Bogor juga tidak ada.

Dari hasil analisis SWOT pada UPBJJ Bogor, sarana dan prasarana merupakan salah satu isu strategis dalam penyelenggaraan PTJJ. Oleh karena itu, Kepala UPBJJ Bogor sebagai “pucuk” pimpinan harus mampu mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana yang ada di UPBJJ Bogor. Hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana adalah dengan cara meminjam atau menyewa gedung yang cukup luas dari universitas pembina atau dari pihak lain, sehingga ruang perpustakaan, ruang konsultasi dan ruang tutorial dapat tersedia. Selain usaha pengadaan sarana dan prasarana yang belum ada, hal yang juga harus dilakukan adalah pengelolaan secara optimal sarana dan prasarana yang ada di UPBJJ Bogor, di mana selama ini pengelolaan sarana dan prasarana kurang mendapatkan perhatian.

Adapun yang dapat dijadikan indikator keberhasilan dari strategi mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana adalah:

1. apakah sarana dan prasarana penunjang yang dibutuhkan sudah tersedia serta apakah terjadi perubahan kinerja UPBJJ Bogor setelah terpenuhinya sarana dan prasarana tersebut.

2. apakah telah terjadi perubahan upaya pengelolaan sarana dan prasarana yang ada di UPBJJ Bogor.

Untuk dapat melaksanakan strategi-strategi di atas, dibutuhkan keinginan yang kuat dan usaha yang gigih dari kepala UPBJJ Bogor. Namun dari hasil temuan di lapangan, sulit bagi UPBJJ Bogor untuk mampu meningkatkan kinerja penyelenggaraan PTJJ. Hal ini dikarenakan kepala UPBJJ Bogor yang seharusnya berperan sebagai “ujung tombak” dalam penyelenggaraan PTJJ di daerahnya, akan tetapi dalam kenyataannya tidak berperan seperti yang diharapkan. Di mana kepala UPBJJ sibuk di instansi asalnya (IPB yang bertindak sebagai universitas pembina UPBJJ Bogor) dan hanya berperan sebagai simbolis di UPBJJ Bogor. Hal ini dapat dilihat dari tingkat kehadirannya di UPBJJ Bogor yang tidak *full time* yaitu hadir jika ada surat-surat yang perlu ditandatangani atau ada hal-hal yang harus segera diselesaikan. Di samping itu, dapat juga dilihat dari program-program yang akan dilakukan untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan PTJJ di daerah kerjanya. Dalam hal ini kepala UPBJJ Bogor tidak mampu mengembangkan dan melaksanakan program rentra dan renop yang telah disusun oleh UT Pusat serta tidak melakukan “terobosan-terobosan” yang berarti. Dengan demikian, kepala UPBJJ Bogor yang menjabat saat ini dapat dikatakan tidak mempunyai keinginan yang kuat dan tidak mempunyai komitmen yang tinggi untuk memajukan atau meningkatkan kinerja UPBJJ Bogor.

BAB VI KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

6.1 Kesimpulan

Dari analisis SWOT yang telah dilakukan pada UPBJJ Bogor ditemukan beberapa kekuatan yang ada pada UPBJJ Bogor antara lain: mempunyai Renstra dan Renop yang jelas, memiliki struktur organisasi model birokrasi profesional, jumlah mahasiswa banyak, sistem belajar jarak jauh, lokasi kantor di tengah kota, mempunyai jaringan kerja dengan PTN Pembina dan berpengalaman dalam pendidikan tinggi jarak jauh. Sedangkan beberapa kelemahan yang dapat ditemukan pada UPBJJ Bogor antara lain: pelayanan dan suasana akademis kurang, promosi minim, sistem anggaran terpusat, SDM terbatas, kepala UPBJJ dari luar dan budaya kerja belum tercipta secara terencana.

Adapun peluang yang dimiliki oleh UPBJJ Bogor antara lain: diberlakukannya otonomi daerah, banyaknya Jumlah SMU, banyak perusahaan dan dekat kota Jakarta. Sedangkan yang menjadi ancaman bagi UPBJJ Bogor antara lain: PP Nomor 60 tahun 1999 dan Kepmendiknas 107/U/2001, krisis ekonomi dan banyak PTS terakreditasi dan buka kelas jauh.

Setelah dilakukan analisis SWOT, dapat diidentifikasi isu-isu strategis yang harus mendapat perhatian serius dari UPBJJ Bogor yaitu jumlah mahasiswa menurun, banyak mahasiswa yang terkena sanksi (tidak lulus UAS), suasana lingkungan akademis kurang menonjol dan sarana dan prasarana terbatas.

Untuk mengatasi isu-isu tersebut, ditawarkan suatu alternatif strategi yang dapat dilakukan oleh kepala UPBJJ Bogor untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan PTJJ yaitu: meningkatkan jumlah mahasiswa, meningkatkan kualitas dan proses ujian UAS/UKT, meningkatkan suasana lingkungan akademis dan mengatasi keterbatasan sarana dan prasarana.

6.2 Rekomendasi

Agar kinerja UPBJJ Bogor dapat ditingkatkan terutama dalam menghadapi dan mengatasi isu-isu strategis saat ini maka perlu dilakukan perubahan-perubahan mendasar. Salah satu perubahan mendasar yang harus segera dilakukan adalah meninjau ulang kedudukan kepala UPBJJ Bogor yang dijabat oleh pegawai dari universitas pembina. Karena jika ditinjau dari segi

keuntungan yang diperoleh selama ini maka masih jauh dari apa yang diharapkan. Oleh karena itu, sudah saatnya kepala UPBJJ Bogor harus dijabat oleh pegawai dari Universitas Terbuka yang mempunyai kinerja dan komitmen yang tinggi untuk memajukan UPBJJ Bogor.

Perubahan mendasar lain yang perlu dilakukan adalah rotasi pegawai-pegawai yang ada di UPBJJ Bogor dalam rangka penyegaran suasana kerja. Hal ini dapat dilakukan mengingat letak UPBJJ Bogor dekat dengan UT Pusat. Adapun cara merotasi pegawai dapat dilakukan dengan memutasikan pegawai yang telah bekerja lebih dari lima (5) tahun di UPBJJ Bogor ke UT Pusat dan diisi kembali dengan pegawai lain yang telah dibekali ketrampilan dan pengetahuan yang memadai sehingga mampu melaksanakan tugasnya yang baru.

Universitas Terbuka

DAFTAR PUSTAKA

- Agustinus, 1996. "*Management Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*", Jakarta: Bina Putra Aksara.
- Bryson, J.M, 1995. "*Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*", San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Dwiyanto, 1995. "*Identifikasi Isu Strategis dan Pengembangan Rencana Strategis*", Pelatihan Manajemen By Objectives, Kerja Sama Program Studi MAP-UGM dengan Dispenda TK I Jawa Timur, Surabaya, 18-23 September.
- , 1996."Penilaian Kinerja Organisasi Pelayanan Publik", Makalah, Disampaikan pada seminar sehari di Yogyakarta, 20 Mei.
- Miles, B. and A. Michael Huberman, 1992. "*Analisis Data Kualitatif*", Jakarta:Pers.
- Osborn, N.R, Hunt, G.J, Jauch, R.L, 1980. "*Organization Theory an Integrated Approach*", Canada: Jhon Willey and Sons, Inc.
- Rangkuti, 1997. "*Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21*", Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Salusu, J, 1996."Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit", Jakarta: Grasindo.
- Soemitro, 1994."TOR Seminar IPTEK Administrasi Negara di UT", Stensilan.
- Wheelen, 200. "*Strategic Management and Business Policy: Entering 21 St Century Global Society*", Prentice Hall.

Sumber Lain:

- Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI No. 0443/P/1986 tentang Kerja sama UT dengan Universitas/Instansi lain.
- Keputusan Mendiknas No. 107/U/2001 tentang Penyelenggaraan Program Pendidikan Jarak Jauh.
- Laporan Rakornas UT, 1990.
- PP No. 60 tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Program Pendidikan Jarak Jauh.
- Statuta UT, 1993.

Jadual Penelitian

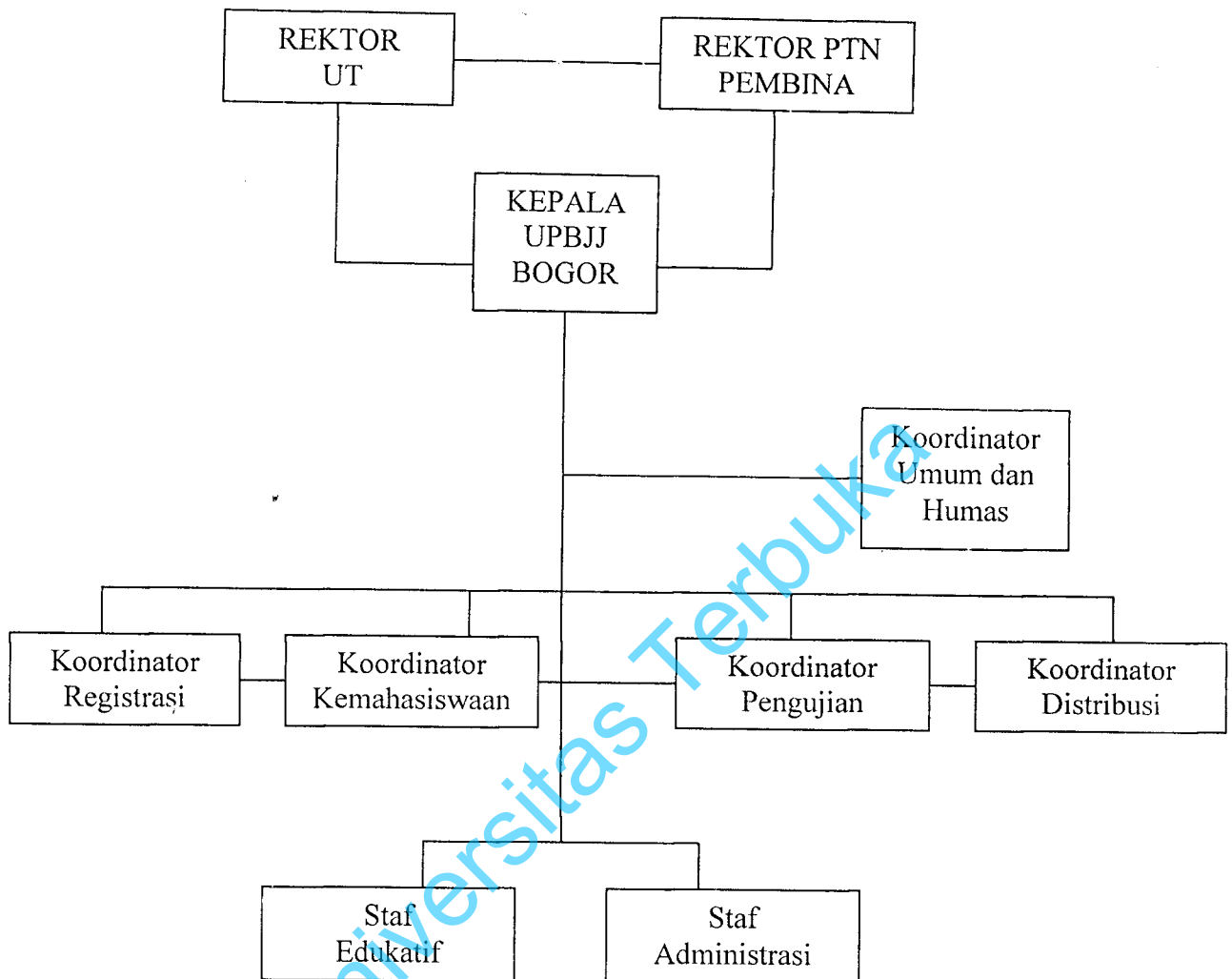
No	Kegiatan	Mar 02				Apr 02				Mei 02				Jun 02				Jul 02				Ket
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
1	Penyusunan proposal																					
2	Penyusunan instrument																					
3	Pengumpulan data																					
4	Klas. & Tab. data																					
5	Analisa Data																					
6	Penyusunan Laporan																					
7	Penggandaan laporan																					

Anggaran Penelitian

1.	Penyusunan proposal	3 org x 3 hr x Rp. 30.000,-	RP. 270.000,-
2.	Tahap Persiapan		
	a. Pembuatan Instrument	3 org x 2 hr x Rp. 30.000,-	Rp. 180.000,-
	b. Peggandaan Instr.	5 exp x 50lb x Rp. 200,-	Rp. 50.000,-
3.	Tahap Pelaksanaan		
	a. Transportasi PP	3 org x 2 hr x Rp. 40.000,-	Rp. 240.000,-
4.	Pengolahan Data		
	a. Pengolahan Data		Rp. 300.000,-
	b. Penulisan Laporan		Rp. 450.000,-
	c. Peggandaan Laporan		<u>Rp. 150.000,-</u>
	Total Biaya		Rp. 1.640.000,-

(Satu Juta enam ratus empat puluh ribu rupiah)

STRUKTUR ORGANISASI UPBJJ BOGOR



DAFTAR SMU YANG MENYELENGGARAKAN EBTA/EBTANAS
MANDIRI DAN MENERIMA PENGABUNGAN TAHUN 2001/2002
RAYON KABUPATEN BOGOR

No	Nama Sekolah	Nama Kepala Sekolah	Alamat Sekolah	No.Telp	Keterangan
1	SMUN 1 Ciawi	Drs. Idring Kurniadi	Jl. Banjarsari Ciawi	0251 240444	Mandiri
2	SMU Kujang	Hamzah, BA	Jl. Cikaret 17 Bogor		Menggabung
3	SMU Assujaiyah	Iqbal Harahap, S.Ag	Jl. Desa Nagrak		Menggabung
4	SMU Al Iklas	H. R. S. Sonjaya	Ciomas		Menggabung
5	SMU Bina Cipta Hnsani	Ade Eka Sastri, S.Pd	Jl. Mayjen H.R.E.Sukma	0251 221241	Mandiri
6	SMUN 1 Cijeruk	Drs. Idring Wirasaputra	Jl. Mayjen H.R.E.Sukma		Menggabung
7	SMU Harapan Bangsa	Drs. Enjang Karsono, MM	Jl. Mayjen H.R.E.Sukma		Mandiri
8	SMU Sejahtera Cijeruk	Drs. Gijono	Jl. Raya Leuwiliang		Mandiri
9	SMUN 1 Leuwiliang	Dra.Hj. Komariah	Jl. Raya Leuwiliang	0251 647247	Mandiri
10	SMU Muhammadiyah Ciampea	Drs. HM. Dimiyati	Jl. Raya Cibadak	0251 622511	Mandiri
11	SMUN 1 Ciampea	Drs. Iwan Effendi	Jl. Raya Cibadak	0251 628156	Mandiri
12	SMU Darutatsir	Drs. Muh. Yani	Jl. Cibitung Ciampea	0251 626047	Menggabung
13	SMU 1 Jasinga	Hj. Djojoh Hadjah, S.Pd	Jl. Sukamanah Jasinga	0251 688212	Mandiri
14	SMU PGRI Jasinga	Drs. Lili Subli MZ	Jl. Sersan Abdul Kohar		Menggabung
15	SMU Hidayatun Ikhwan	Drs. Moh. Hidayat	Jl. Raya Tenjo		Mandiri
16	SMUN 1 Parungpanjang	Drs. Arifin Rislyad	Jl. Sudamanik pr. Panjang		Mandiri
17	SMUN 1 Rumpin	Drs. Dedi Supriadi	Jl. Prada Abdullah Rumpin	0251 75790150	Mandiri
18	SMU PGRI Claiwi	Drs. A. Saepudin	Jl. Banjarsari Ciawi	0251 240220	Mandiri
19	SMU Cisarua	Dana Saliy, S.pd	Jl. Raya Puncak Cisarua	0251 253934	Mandiri
20	SMU Al Husna	Nunu Aminudin, BA	Komp. Lw. Liang Permai		Mandiri
21	SMU Tarbiyatul Falah	Ir. Nana	Jl. Abdul Patih Ciampea	0251 624277	Mandiri
22	SMU Pandu	Drs. HE. Senjaya	Jl. KH. Abdul Hamid	0251 641279	Mandiri
23	SMU Mandala	Ir. Gede Karya Abdullah	Jl. Raya Cibungbulang	0251 623313	Mandiri
24	SMU Bumi Sejahtera	Drs. Dajajat Diatnika	Jl. Hegarsari Lw. Liang	0251 647524	Mandiri
25	SMU PGRI Leuwiliang	Drs. Achmad Sofyan	Jl. Raya Cibungbulang		Mandiri
26	SMU PGRI Leuwiliang	Drs. Iing Somantri	Jl. Anyar Cibeber		Mandiri
27	SMU Taman Islam	Ir. Mohana	Jl. Kh. Abdul Hamid		Mandiri
28	SMU Kornita	Drs. Subagio, MM	Jl. Tanjung Dramaga		Mandiri
29	SMU YPM Ciomas	Drs. Aman Jayalaksana	Ciomas	0251 621246	Mandiri
30	SMU Sei. 3 Cipayung	Drs. TB. Yayat Suharya	Jl. Cibogo Udiklat Cipayung	0251 630986	Mandiri
31	SMU Darul Faizin	Drs. Moh. Soleh Dimiyati	Jl. Mayjen HR.E.Sukma		Mandiri
32	SMU Darusslam Ciomas	Iyad Supriyadi AS, S.Ag	Bubulak Padasuka Ciomas	0251 636701	Menggabung

**DAFTAR SMU YANG MENYELENGGARAKAN EBTA/EBTANAS
MANDIRI DAN MENERIMA PENGABUNGAN TAHUN 2001/2002
RAYON KABUPATEN BOGOR**

No	Nama Sekolah	Nama Kepala Sekolah	Alamat Sekolah	No.Telp	Keterangan
1	SMUN 1 Cibinong	Drs. Ai Rochman, MBA	Jl. Mayor Oking No. 73	021 8752614	Mandiri
2	SMU Yapni	Anwan, Bsc	Jl. Perum Lipi Pd. Rajeg	021 8763491	Menggabung
3	SMU Darutaqwa	Drs. Ahmad Saepullah AS	Jl. Raya Jakarta Bogor	021 8755974	Mandiri
4	SMUN 2 Cibinong	Dra. Hj. Tati Sumiati	Jl. Kaum Pandak No. 5	0251 654347	Mandiri
5	SMUN 1 Cileungsi	Drs. M. Achmadi	Jl. Pasar Lama Cileungsi	021 8232236	Mandiri
6	SMUN 1 Jonggol	Drs. Acep Wiharasa	Jl. Sukasima Jonggol	021 8931108	Mandiri
7	SMUN 1 Caru	Drs. H. Nana Said	Jl. Raya Caru		Mandiri
8	SMUN 1 Citeureup	Dra. Sri Ratna Fajarwati	Jl. Raya Tajur Citeureup		Mandiri
9	SMUN 1 Parung	Dra. Hj. Zuraida	Jl. Waru Parung	0251 612272	Mandiri
10	SMU Riyadul Jannah	Drs. Samata	Jl. Parung	0251 541852	Menggabung
11	SMU Puspawiyata	Drs. R. Hidayat	Jl. Kranggan Citeureup		Mandiri
12	SMU Yaperi Citeureup	Drs. H. Ahmad Hotib	Jl. Mayor Oking Jayaatmaja		Mandiri
13	SMU Citra Bangsa	Drs. Tajuddin Mulyanto	Jl. Raya Kemang Parung		Mandiri
14	SMU Muhammadiyah Cileungsi	Wahyudi, Bchik	Jl. Angrek NO. 86	021 82493242	Menggabung
15	SMU PGRI Cibinong	Drs. Basyarudin Toyib	Jl. Golf Cirtung Cibinong	021 8753773	Mandiri
16	SMU Pelita Harapan	Harunda, S.Pd	Jl. Bukit Sentul Citeureup		Mandiri
17	SMU Al Nur	Dra. Hj. Ida Fanda Darwis	Jl. Al Nur Pabuaran	021 8750757	Mandiri
18	SMU Triple J	Dikdik Riadik, S.Pd	Jl. Lanbau Citeureup		Mandiri
19	SMU Yapida	Drs. Hambali	Borjopng Nangka Gn. Putri	021 8670629	Mandiri
20	SMU Eka Wijaya	Drs. Budi Praharjo	Jl. Mayor Oking Jayaatmaja	021 8761562	Mandiri
21	SMU Bina Bangsa	Drs. Rumanul Hidayat, MM	Jl. M Bakti Jonggol		Mandiri
22	SMU PGRI Jonggol	Abdul Nasir, BA	Jl. Raya Tajur Halang Bojonggede		Mandiri
23	SMUN 1 Bojonggede	Drs. Lukmanul Hakim	Jl. Inkopad Bojonggede	0251 554370	Mengabung
24	SMU Baetussalam	Drs. Lukmanul Hakim	Jl. Gunungsindur	0251 614072	Mandiri
25	SMU Al Gozali	Drs. Zaenal Abidin	Jl. Raya Kemang		Mandiri
26	SMU Nusa Bangsa	Ir. Syamsuardi	Jl. Raya Parung	0251 541886	Mandiri
27	SMU Al Mukhlisin	Ir. Amral Bachtiar	Jl. Raya Parung		Mandiri
28	SMU Madania Parung	Henri Hendaryani, S.Pd	Jl. Raya Parung		Mandiri
29	SMU Dwi Warna Parung	Dr. dn. Carmen S.Y. Jahya	Jl. Raya Parung 10		Mandiri
30	SMU Santa William	Hely JT Paendong, S.Pd	Jonggol		Menggabung
31	SMU Yadika	Johanes Gunadi, S.Pd	Jl. Raya Kemang		Mandiri