

**LAPORAN PENELITIAN**

**EFEKTIVITAS AUDIT INTERNAL  
SEBAGAI ALAT EVALUASI KUALITAS  
PADA PROSES KEGIATAN PROMOSI SAMPAI TUTORIAL  
DI UPBJJ-UT BANDUNG DAN UPBJJ-UT SEMARANG**



**OLEH :**

**SRI YUNIATI PUTRI KOES HARDINI**

**ETTY SUSANTY**

**UNIVERSITAS TERBUKA**

**2009**

**Lembar Pengesahan**  
**Usulan Penelitian Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat**

1. a. Judul : Efektivitas Audit Internal Sebagai Alat Evaluasi Kualitas Pada Proses Kegiatan Promosi sampai Tutorial Di UPBJJ-UT Bandung dan UPBJJ-UT Semarang
- b. Bidang Penelitian : Kelembagaan
- c. Klasifikasi Penelitian : Penelitian Madya
  
2. Ketua Peneliti :
  - a. Nama Lengkap & Gelar : Ir. Sri Yuniati Putri Koes Hardini
  - b. NIP : 19590612 198903 2 003
  - c. Golongan/Kepangkatan : IV/a / Pembina
  - d. Jabatan Akademik : Lektor Kepala
  - e. Fakultas/Unit Kerja : FMIPA /Pusmintas
  
- Anggota Peneliti
  - a. Nama Lengkap & Gelar : Ety Susanty, SE
  - b. NIP : 19750524 20051 2 001
  - c. Golongan/Kepangkatan : III/a/ Penata Muda Tk.I
  - d. Jabatan Akademik : Asisten Ahli
  - e. Fakultas/Unit Kerja : Ekonomi/Pusmintas
  
3. a. Periode Penelitian : 2009
- b. Lama Penelitian : 7 bulan
  
4. Biaya Penelitian : Rp 20.370.000 (Dua Puluh Juta Tiga Ratus Tujuh Puluh Ribu Rupiah)
  
5. Sumber Biaya : Universitas Terbuka

Mengetahui,  
Dekan



Dr. Nuraini Solaiman, M.Ed.  
NIP. 19540730 198601 2 001

Ketua Peneliti



Ir. Sri Yuniati PKH  
NIP. 19590612 198903 2 003

Menyetujui,  
Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian  
Kepada Masyarakat



Drs. Agus Joko Purwanto, M.Si  
NIP. 19660508 199203 1 003

Menyetujui,  
Kepala Pusat Penelitian



Dra. Endang Nugraheni, M.Ed.M.Si  
NIP. 19570422 198503 2 001

## ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk melihat pelaksanaan audit internal yang dilakukan secara teratur setiap enam bulan sekali, sebagai alat evaluasi yang efektif untuk menilai kinerja di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang yang memiliki jumlah mahasiswa sangat banyak.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa audit internal yang dilakukan di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang ternyata efektif sebagai alat evaluasi kinerja UPBJJ-UT, karena Audit internal dapat digunakan untuk memonitor tindak lanjut temuan yang merupakan ketidak-sesuaian proses yang dilakukan dengan prosedur yang ada, dan digunakan sebagai bahan perbaikan terhadap prosedur (revisi atau pengembangan prosedur baru) dan dilakukan secara terus-menerus sebagai suatu proses perbaikan yang berkesinambungan.

Bagi UT Pusat audit internal belum sepenuhnya dapat digunakan sebagai alat evaluasi yang baik untuk kegiatan yang sama di UPBJJ-UT hal ini terlihat dari banyaknya keluhan mahasiswa tentang nilai ujian yang tidak keluar karena kesalahan registrasi. Selain itu juga evaluasi pelaksanaan tutorial di daerah yang sulit dijangkau masih belum menghasilkan keputusan untuk memuat standar daerah yang boleh melakukan tutorial secara semi blok dan blok total.

Kata kunci : audit nternal, UPBJJ-UT

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan, berkat RahmatNya laporan penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

Penelitian Madya yang dilaksanakan oleh penulis, merupakan ajang pelatihan bagi penulis untuk membuat karya ilmiah sesuai dengan tuntutan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang ternyata hasilnya masih jauh dari kesempurnaan meskipun sudah dilakukan dan diusahakan semampu yang penulis bisa.

Dalam menyusun laporan ini penulis banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, yang dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Kepala UPBJJ-UT Bandung dan Semarang dan Staf yang telah memberi banyak data yang penulis perlukan.
2. Tim Penelaah laporan penelitian

Akhirnya penulis mangharapkan saran dan masukan untuk perbaikan penelitian yang penulis lakukan di masa datang.

Pondok Cabe Januari 2010

Penulis

## DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN PENELITIAN .....	hal i
ABSTRAK .....	ii
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
BAB I      PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Tujuan Penelitian .....	3
D. Manfaat Penelitian .....	4
BAB II     TINJAUAN PUSTAKA	
A. Jaminan Kualitas .....	5
B. Audit Kualitas .....	7
C. Evaluasi .....	9
BAB III    METODE PENELITIAN	
A. Kerangka Pikir Penelitian .....	11
B. Populasi dan Sampel .....	11
C. Metode Pengumpulan Data .....	12
D. Pembuatan Pedoman Wawancara .....	13
E. Pengolahan Data .....	14
BAB IV    HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Penerapan Proses/Kegiatan di UPBJJ.....	15
1. Kegiatan Promosi .....	15
2. Kegiatan Registrasi .....	18
3. Kegiatan Distribusi Bahan Ajar .....	21
4. Kegiatan Tutorial/Praktek/Praktikum .....	22
B. Status Temuan, Jenis Temuan dan Tindak Lanjutnya	25
C. Pencapaian Sasaran Kualitas .....	28
D. Penggunaan Sumber Daya .....	29
E. Kesiapan Auditor .....	31
BAB V     KESIMPULAN DAN SARAN	33
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

### I. PENDAHULUAN

## **A. Latarbelakang**

Universitas Terbuka (UT) sebagai lembaga pendidikan jarak jauh yang memiliki mahasiswa di seluruh pelosok tanah air, memiliki tugas untuk melayani mahasiswa dengan berpedoman pada dengan lebih berfokus pada pelanggan.

Unit Program Belajar Jarak Jauh Universitas Terbuka atau UPBJJ-UT, merupakan perpanjangan tangan dan juga merupakan unit operasional terdepan yang berhadapan langsung dengan calon dan atau mahasiswa yang tersebar di UPBJJ- UT di seluruh wilayah Indonesia. Layanan yang diberikan oleh UPBJJ-UT adalah layanan untuk Pendidikan Tinggi Jarak Jauh (PTJJ), berupa layanan program pendidikan akademik dan profesional yang disesuaikan dengan kebutuhan di masa sekarang dan masa yang akan datang, dan layanan administratif bagi mereka yang mengikuti pendidikan di UT.

Penjaringan dan pelayanan terhadap mahasiswa yang dilakukan oleh UPBJJ-UT diawali dengan promosi program yang ditawarkan UT kepada calon mahasiswa, pelaksanaan registrasi bagi mahasiswa baru dan mahasiswa lama, mendistribusikan bahan ajar kepada mahasiswa yang tinggalnya terpencar di seluruh wilayah Indonesia (khusus untuk program pendidikan dasar/Pendas, karena sejak tahun 2008 penjualan bahan ajar bagi mahasiswa Non-Pendas dilakukan melalui Toko Buku Online), memberikan layanan pengajaran berupa tutorial tatap muka, bimbingan praktek/praktikum, melaksanakan ujian bagi mahasiswa, dan mengelola penyimpanan ijazah sampai ijazah tersebut terdistribusi kepada mahasiswa yang sudah menyelesaikan studinya.

Kegiatan UT yang dilakukan oleh seluruh UPBJJ-UT sebagai kepanjangan tangan UT intinya adalah untuk menjaring mahasiswa yang keberadaannya tersebar di seluruh Indonesia. Kondisi wilayah yang berbeda-beda memunculkan berbagai macam kendala dalam pelayanan kepada mahasiswa, yang tidak selalu sama di setiap UPBJJ-UT. Kendala-kendala yang sering terjadi terutama untuk kegiatan pelaksanaan registrasi, tutorial dan ujian. Dengan sudah diterapkannya standar manajemen kualitas sebagai landasan kerja di seluruh unit yang ada di UT, untuk menyelesaikan munculnya kendala-kendala di atas diperlukan sistem yang dapat mengatur dan mengelola agar kendala tersebut dapat segera diatasi atau dicegah sehingga tidak memunculkan masalah serupa di masa yang akan datang.

Salah satu cara untuk mengetahui kendala yang terjadi di UPBJJ-UT mencegah munculnya kembali kendala dalam melayani mahasiswa adalah dengan dilakukannya audit internal kualitas secara rutin enam bulan sekali. Audit kualitas (*quality audit*) merupakan salah satu alat evaluasi yang dilakukan secara sistematis dan independen dan dilaksanakan untuk menentukan apakah kegiatan kualitas yang berhubungan dengan hasil telah sesuai dengan prosedur yang ada dalam sistem kualitas. Adapun kegunaan audit adalah dapat untuk menunjukkan kekurangan dan kelebihan suatu proses atau kegiatan, sebagai alat deteksi awal terhadap potensi ketidaksesuaian, memperlihatkan bukti ketidaksesuaian, mengidentifikasi area untuk *improvement*, meningkatkan kualitas, memelihara kesadaran kualitas dan mengukur efektivitas sistem kualitas.

Tujuan dari pelaksanaan audit internal kualitas menurut Bambangkesit (2009) antara lain adalah untuk melihat apakah

1. penerapan proses sudah dilaksanakan secara efektif dan efisien.
2. perbaikan sudah dilaksanakan secara berkesinambungan (*continual improvement*).
3. kemampuan suatu sistem proses dapat dipastikan dapat diterapkan.
4. penggunaan teknik statistik dan teknologi informasi untuk menganalisis suatu proses sudah dilakukan secara efektif dan efisien.
5. penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien.
6. hubungan dengan pihak yang berkepentingan terjalin harmonis.

Pimpinan puncak UT telah memiliki komitmen terhadap kualitas dengan mengimplementasikan ISO 9001:2000 untuk bidang layanan jarak jauh. Kegiatan audit pun dilakukan di 25 UPBJJ-UT yang sudah memperoleh sertifikasi ISO 9001:2000 dan 12 UPBJJ-UT sedang mempersiapkan perolehan sertifikat (sekarang sudah berubah menjadi) ISO 9001:2008.

Untuk mengetahui apakah audit kualitas yang secara sistematis dan independen dilakukan di UPBJJ-UT merupakan alat evaluasi dan monitoring yang efektif, pertanyaan yang harus dijawab dalam penelitian ini dibatasi pada kegiatan yang dimulai dari proses promosi, registrasi, distribusi bahan ajar, sampai pada proses/kegiatan tutorial dan praktek/praktikum saja. Pertanyaan penelitian ini adalah 'sampai sejauh manakah efektivitas audit internal yang sudah dilaksanakan dapat memastikan bahwa sasaran kualitas UPBJJ-UT untuk kegiatan promosi,

registrasi, tutorial dan praktek/praktikum yang sudah direncanakan tercapai, sehingga kinerja UPBJJ-UT meningkat?’

## **B. Perumusan Masalah**

Dalam penelitian ini beberapa masalah yang harus dijawab untuk mendukung pertanyaan penelitian ‘sampai sejauh manakah efektivitas audit internal yang sudah dilaksanakan dapat digunakan sebagai alat evaluasi yang dapat digunakan untuk memastikan bahwa sasaran kualitas UPBJJ-UT untuk kegiatan promosi, registrasi, distribusi bahan ajar, tutorial dan praktek/praktikum yang sudah direncanakan tercapai, sehingga kinerja UPBJJ-UT meningkat’. Untuk menjawab pertanyaan penelitian di atas, maka harus dapat dipastikan bahwa hasil audit yang sudah dilakukan selama ini memiliki nilai atau memberi peningkatan dalam kinerja di setiap proses setelah ditindaklanjuti.

## **C. Tujuan Penelitian**

1. Menunjukkan bahwa audit dapat berfungsi sebagai alat untuk memperbaiki dan mencegah terjadinya ketidak-sesuaian pada kegiatan promosi, registrasi, distribusi bahan ajar, tutorial dan praktek/praktikum yang memiliki kendala dalam pelaksanaannya, sehingga potensi terjadinya kendala yang sama tidak terjadi lagi di masa yang akan datang
2. Audit juga dapat digunakan untuk memonitor penyelesaian tindak lanjut hasil temuan audit dalam rangka pengendalian kualitas di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang, sehingga perbaikan yang terus menerus dapat meningkatkan efektivitas pelaksanaan kegiatan dari promosi sampai pelaksanaan kegiatan praktek/praktikum.
3. Audit internal yang sudah diprogramkan secara rutin merupakan alat evaluasi yang efektif dan dapat meningkatkan kinerja UPBJJ-UT.

## **D. Manfaat Penelitian**

1. Bagi UT audit dapat digunakan sebagai alat evaluasi kegiatan UPBJJ-UT.
2. Bagi Auditor, mendapat gambaran tentang pelaksanaan audit yang dilakukan selama ini di kedua UPBJJ-UT sehingga dapat dijadikan rekomendasi untuk evaluasi auditor.

3. Bagi UPBJJ dan UT, dapat digunakan untuk mengevaluasi diri dan perbaikan berkelanjutan untuk lebih baik dalam pelaksanaan jaminan kualitas.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### A. Jaminan Kualitas

Penjaminan kualitas (*quality assurance*) adalah seluruh rencana dan tindakan sistematis yang penting untuk menyediakan kepercayaan yang digunakan untuk memuaskan kebutuhan tertentu dari kualitas (Elliot, 1993). Sementara itu, menurut Gryna (1988), penjaminan kualitas merupakan kegiatan untuk memberikan bukti-bukti untuk membangun kepercayaan bahwa kualitas dapat berfungsi secara efektif.

Menurut Yorke (1997), tujuan penjaminan (*assurance*) terhadap kualitas tersebut antara lain sebagai berikut.

1. Membantu perbaikan dan peningkatan secara terus menerus dan berkesinambungan melalui praktek yang terbaik dan mau mengadakan inovasi.
2. Memudahkan mendapat bantuan, baik pinjaman uang atau fasilitas atau bantuan lain dari lembaga yang kuat dan dapat dipercaya
3. Menyediakan informasi pada masyarakat sesuai sasaran dan waktu secara konsisten, dan bila mungkin, membandingkan standar yang telah dicapai dengan standar pesaing.
4. Menjamin tidak adanya hal-hal yang tidak dikehendaki.

Menurut *Patel* (1994), terdapat 3 komponen dalam penjaminan kualitas yakni (1) kualitas pelanggan, yang menunjukkan apakah kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi dengan produk atau jasa yang ada. Hal ini dapat diketahui dengan mengukur tingkat kepuasan pelanggan, (2) kualitas profesional, yang menunjukkan apakah kebutuhan pelanggan secara profesional dan apakah prosedur dan standar profesional yang dipercaya untuk menghasilkan produk atau jasa yang diinginkan dapat tetap terpelihara, dan (3) kualitas proses, yang merupakan desain dan operasional dalam proses produksi atau pelayanan dengan menggunakan sumber daya yang ada secara efisien untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. *Russel* (1996), mengemukakan ada tujuh peran pentingnya mengapa kualitas itu penting, pertama dapat meningkatkan reputasi perusahaan, kedua menurunkan biaya, ketiga meningkatkan pangsa pasar, keempat dampak internasional, kelima adanya pertanggungjawaban produk, keenam untuk penampilan produk dan terakhir mewujudkan kualitas yang dirasakan penting.

Di UT dalam menyatukan pekerjaan yang saling terkait antar banyak unit, dilaksanakan dengan mengacu pada sistem dan prosedur yang telah disusun dalam suatu sistem jaminan kualitas (Simintas). Sistem dan prosedur (sisdur) yang dikembangkan oleh UT selama ini diharapkan dapat berfungsi sebagai alat koordinasi yang efektif dan efisien dalam memberikan pelayanan kepada para pemangku kepentingan Implementasi Simintas di UT.

Penerapan sisdur ini juga telah mengubah secara mendasar budaya kerja pegawai negeri dari budaya yang berorientasi kepada peraturan (*rule oriented*) *budget maximizer* menjadi budaya yang berorientasi pada sasaran dan target (*goal oriented*) (Purwanto, A.J, 2008). Untuk mencapai kualitas yang diinginkan, UT menggunakan ISO 9001:2000 sebagai salah satu alat untuk mencapai visi dan misi yang sudah dicanangkannya. Implementasi ISO 9001:2000 diharapkan dapat membantu UT mencapai *corporate good governance*. Penggunaan ISO 9001:2000 Sistem Manajemen Kualitas dirasakan mampu memperbaiki sistem kinerja di UT dengan melakukan prinsip *plan, do, check, and action* (PDCA) yang diterapkan di seluruh unit yang ada di UT, berfokus pada pelanggan, dan hasilnya digunakan sebagai perbaikan dan peningkatan yang dilakkan secara terus menerus sehingga dapat memperbaiki manajemen dalam melaksanakan visi dan misi yang sudah dicanangkan.

Menurut Suharyadi (2008), dalam makalah yang dibawakan pada saat Rakerda Pimpinan PTS Kopertis Wilayah III Jakarta 2008, upaya Universitas Mercu Buana (UMB) dalam meningkatkan kualitas pendidikan dalam persaingan perguruan tinggi yang sangat ketat, serta tuntutan mahasiswa akan kualitas pelayanan, UMB mengimplementasikan ISO 9001:2000 sejak tahun 2005, dan melakukan manajemen perubahan, dan hasilnya jumlah mahasiswa UMB meningkat pesat dari tahu ke tahun. Peningkatan jumlah mahasiswa ini disebabkan karena meningkatnya kualitas manajemen sehingga meningkat pula layanan yang diberikan oleh UMB dan kepada mahasiswa dan calon mahasiswa. Layanan yang berkualitas merupakan salah satu hal yang sangat diperlukan oleh mahasiswa baik mahasiswa di perguruan tinggi tatap muka maupun di perguruan tinggi yan menganut sistem pendidikan jarak jauh seperti UT.

Menurut Djasri (2006) penerapan sistem manajemen kualitas ISO 9000 secara sungguh-sungguh di bidang pelayanan klinis dapat membantu terwujudnya

*clinical governance* di rumah sakit, yang meliputi (1) Akuntabilitas pelayanan klinis; (2) Kebijakan dan strategi; (3) Struktur organisasi; (4) Alokasi sumber daya; (5) Komunikasi; (6) Pengembangan dan pelatihan profesional; dan (7) Pengukuran efektivitas. Kondisi ini menunjukkan bahwa ISO 9001 dapat digunakan di instansi mana pun yang intinya adalah peningkatan kualitas layanan sehingga stakeholder dapat mendapatkan layanan yang memuaskan.

## **B. Audit kualitas**

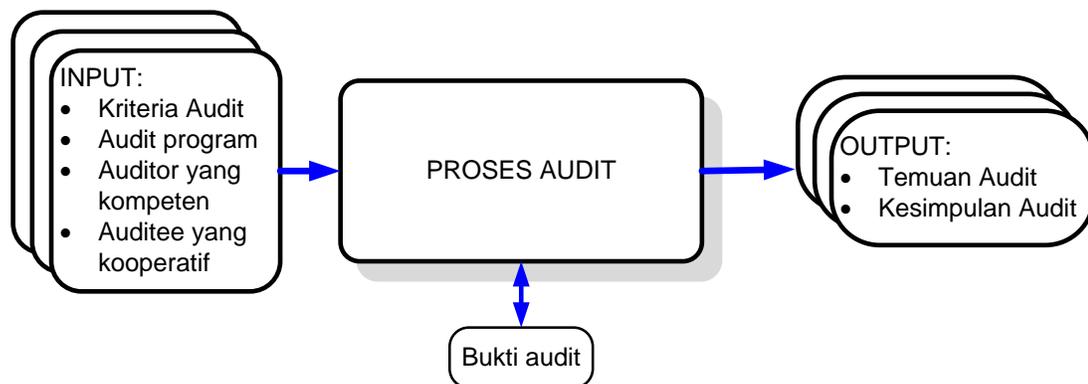
Audit didefinisikan sebagai suatu pemeriksaan yang sistematis, independen dan terdokumentasi, menentukan apakah kegiatan menjaga kualitas serta hasilnya telah dilaksanakan secara efektif, mengevaluasinya secara objektif dan untuk melihat sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai. Audit didefinisikan sebagai suatu pemeriksaan yang sistematis, independen dan terdokumentasi, menentukan apakah kegiatan menjaga kualitas serta hasilnya telah dilaksanakan secara efektif, mengevaluasinya secara objektif dan untuk melihat sejauh mana tujuan organisasi telah tercapai.

Berdasarkan total quality management, Audit kualitas internal (*quality internal audit*) adalah evaluasi secara sistematis dan independen yang dilaksanakan untuk memastikan bahwa (Bambangkesit, 2009):

1. Sasaran kualitas setiap unit telah dilaksanakan sesuai rencana,
2. proses yang bermasalah dari hasil analisis keluhan pelanggan telah dikoreksi,
3. kebijakan atau prosedur baru telah dipahami dan diterapkan oleh semua bagian terkait,
4. unit selalu siap untuk diaudit oleh pelanggan

Dengan menggunakan audit kualitas diharapkan manajemen dapat segera melakukan tindakan bila terjadi hal-hal yang tidak sesuai dengan prosedur atau bila terlihat potensi yang mungkin dapat menyebabkan terjadinya ketidaksesuaian dengan apa yang diharapkan

Pelaksanaan audit harus mengikuti alur proses audit seperti gambar 2.1. berikut.



Sumber : Mitra ProSolusi 2008

Gambar 2.1. Proses Audit

Proses audit memiliki input seperti kriteria audit, audit program, auditor yang kompeten, auditee yang kooperatif dan waktu yang cukup. Dalam pelaksanaan audit auditor harus melihat bukti audit dilapangan. Pada akhirnya menghasilkan output berupa temuan audit dan kesimpulan audit yang dituangkan dalam bentuk Laporan Audit. Laporan audit akan digunakan sebagai masukan bagi manajemen untuk mengambil keputusan dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

Saragih, Y.D (2003) menjelaskan bahwa audit operasional yang dilakukan sesuai dengan persyaratan dapat mendorong tercapainya efektivitas pelayanan Unit Gawat Darurat di RS Hasan Sadikin, Bandung

### C. Evaluasi

Evaluasi menurut Direktorat Jenderal Pendidikan adalah sebagai berikut.

*Upaya sistematis untuk menghimpun dan mengolah data (fakta dan informasi) yang handal dan sah sehingga dapat disimpulkan kenyataan yang dapat digunakan sebagai landasan tindakan manajemen untuk mengelola kelangsungan lembaga atau program.*

Dari uraian di muka maka alasan utama dilakukannya evaluasi adalah untuk:

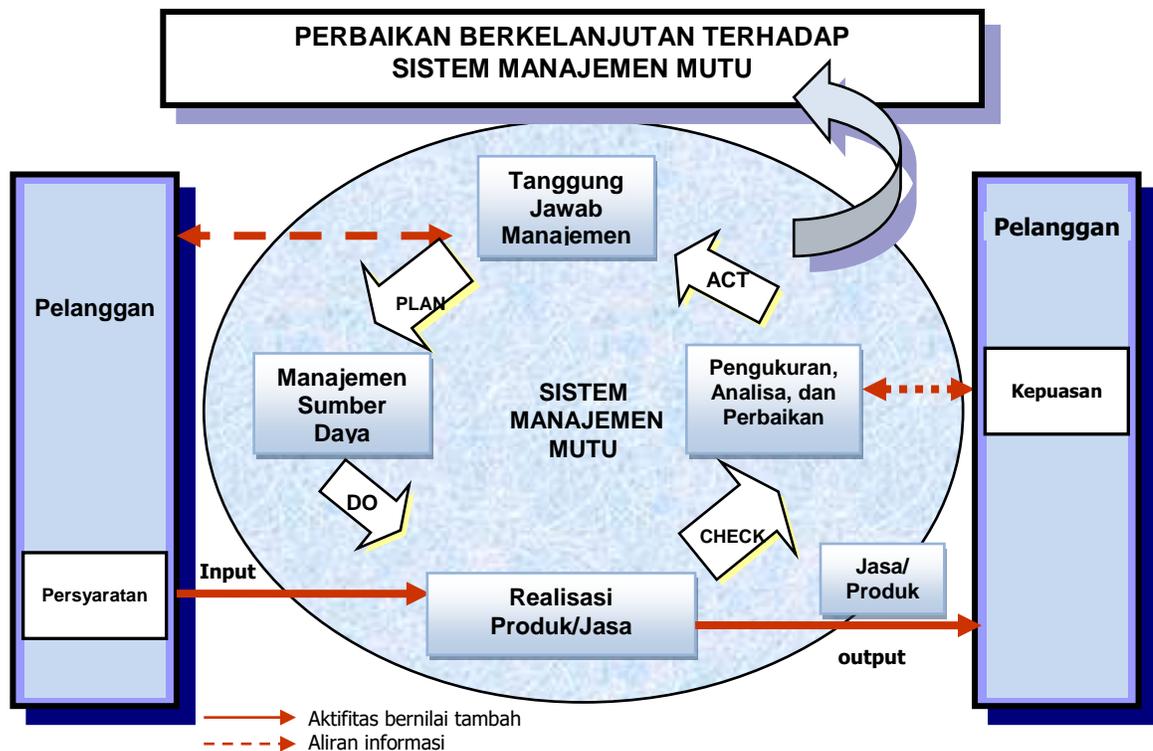
1. mengetahui efektivitas penyelenggaraan satuan kegiatan
2. mendokumentasikan bahwa tujuan suatu kegiatan telah terpenuhi
3. menunjukkan bahwa kegiatan yang telah dilakukan yang bermanfaat bagi seluruh staf maupun pihak lain
4. mempermudah kemungkinan perubahan proses/kegiatan

5. mengetahui kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman suatu kegiatan.
6. Mempermudah prioritas pengembangan dan investasi pada suatu proses atau kegiatan
7. Menunjukkan tingkat kesiapan suatu unit untuk evaluasi eksternal
8. akuntabilitas unit dalam melaksanakan suatu kegiatan

Evaluasi sangat diperlukan oleh pimpinan dalam membantu membuat keputusan, sehingga dapat memastikan bahwa suatu kegiatan yang sudah dilaksanakan merupakan kegiatan yang bermanfaat, sesuai dengan tujuan dan dapat dipertanggung-jawabkan

Evaluasi dalam penelitian ini dapat dilaksanakan untuk melihat dua hal yang berbeda, yaitu (1). evaluasi pelaksanaan audit kualitas internal, dan (2). evaluasi hasil audit kualitas internal. Evaluasi hasil audit dapat digunakan untuk melihat efektifitas dari suatu kegiatan yang sudah, sedang dan akan dilaksanakan.

Evaluasi juga dapat digunakan untuk peningkatan kinerja yang berkelanjutan, dengan melihat model pendekatan proses untuk perbaikan berkelanjutan ISO 9001:2000 seperti berikut ini.



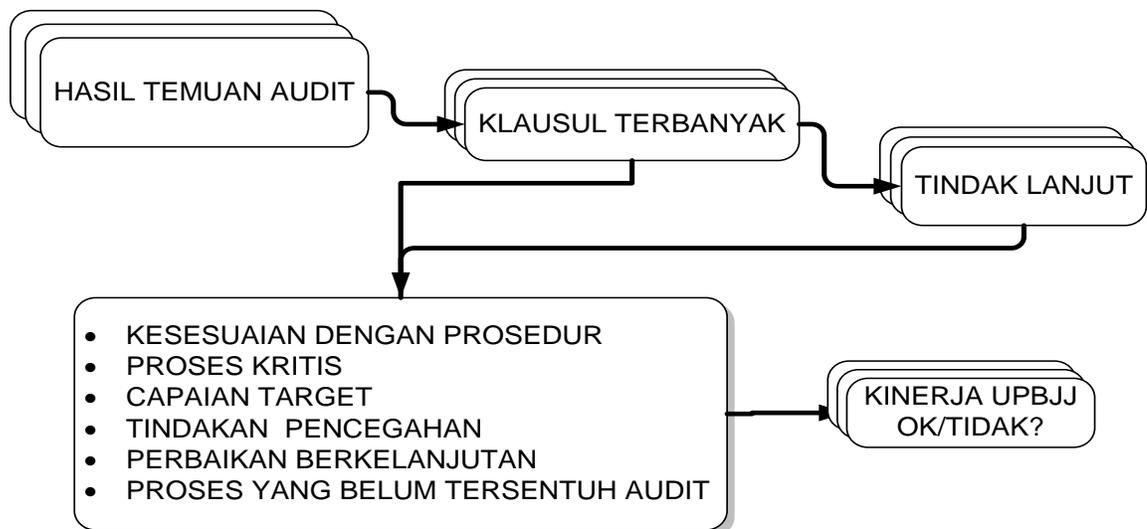
## **Gambar 2.2. Pendekatan proses ISO 9001:2000**

Pendekatan proses ini dapat menunjukkan bahwa kegiatan yang direncanakan (*P/Plan*), dilaksanakan (*D/Do*), dimonitoring dalam pelaksanaannya (*C/Check*), dan ditindaklanjuti (*A/Act*) hasilnya sehingga diperoleh perbaikan yang berkelanjutan.

### III. METODE PENELITIAN

#### A. Kerangka Pikir Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk melihat efektifitas pelaksanaan audit internal sebagai alat evaluasi kinerja UPBJJ-UT. Audit internal untuk 11 UPBJJ-UT yang sudah memperoleh sertifikat ISO sudah dilaksanakan sebanyak empat kali, dengan fokus audit yang berbeda-beda (audit umum, tutorial, dan ujian). Dengan melihat tindak lanjut yang dilakukan oleh audetee (yang diaudit atau UPBJJ-UT) serta hasil capaian dari target sasaran kualitas yang sudah ditentukan UPBJJ-UT, dapat dilihat apakah audit yang sudah dilakukan secara rutin merupakan alat evaluasi yang efektif bagi peningkatan kinerja UPBJJ-UT.



**Gambar 3.1. Kerangka Pikir Penelitian**

#### B. Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah seluruh UPBJJ-UT yang sudah memperoleh sertifikasi ISO. Sampel dipilih secara random terbatas yaitu 2 UPBJJ-UT yang mewakili UPBJJ dengan mahasiswa terbanyak yaitu UPBJJ Bandung

(berdasarkan data mahasiswa aktif masa registrasi 2008.2 jumlah mahasiswa non pendas 10.290 orang dan pendas 36.619 orang) dan UPBJJ-UT Semarang (berdasarkan data mahasiswa aktif masa registrasi 2008.2 jumlah mahasiswa non pendas 2.333 orang dan pendas 36.058 orang).

Alasan pemilihan UPBJJ-UT Bandung dan Semarang adalah karena kedua UPBJJ-UT ini memiliki karakteristik yang hampir sama, yaitu terletak di ibu kota provinsi besar dan sebagian besar wilayahnya adalah daratan dan pegunungan (tidak berpulau-pulau). Keberadaan mahasiswa yang tersebar merata di wilayah yang masih mungkin dijangkau dengan kendaraan darat dan memakan waktu yang relatif singkat (tidak perlu berhari-hari untuk mencapai wilayah yang sulit dijangkau)

#### C. Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan adalah data sekunder berupa hasil audit internal dan eksternal yang ada kedua UPBJJ-UT tersebut. Data yang ada dari hasil audit baik internal maupun eksternal antara lain jumlah temuan, jenis temuan, status temuan, dan verifikasi, risalah rapat tinjauan manajemen (RTM) baik yang dilakukan di UPBJJ-UT maupun yang dilakukan secara nasional dan dikoordinir oleh Pembantu Rektor III dan Pusmintas. Hasil audit internal yang digunakan adalah hasil audit internal pertama yang dilakukan pada tahun 2007.1 sampai dengan audit internal keempat yang dilakukan pada tahun 2008.2. Audit internal pertama, kedua, dan ke tiga di UPBJJ-UT Semarang dilaksanakan untuk memeriksa kesesuaian pelaksanaan pada seluruh kegiatan. Sedangkan audit internal ketiga di UPBJJ-UT Bandung dilakukan untuk proses ujian, sementara audit internal pertama dan kedua proses yang diaudit sama dengan UPBJJ-UT Semarang. Audit keempat untuk kedua UPBJJ-UT dilakukan untuk proses tutorial tatap muka.

Untuk melengkapi kekurangan data sekunder, maka wawancara akan dilakukan untuk melengkapi informasi yang diperlukan, misalnya pendapat UPBJJ-UT mengenai tindak lanjut dari temuan, dan mungkin tindak lanjut dari permintaan tindakan dan pencegahan yang pernah dibuat untuk unit terkait di UT Pusat . Data dari 2 UPBJJ-UT diperoleh dengan 2 cara yakni mendatangi

kedua UPBJJ-UT tersebut dengan melalui telepon untuk mewawancarai responden.

Data yang dikumpulkan di atas digunakan sebagai alat untuk mengetahui apakah audit yang sudah dilaksanakan efektif dan secara fungsional merupakan alat ukur yang baik yang dapat digunakan sebagai alat perbaikan dalam pelaksanaan proses kegiatan promosi, registrasi sampai proses tutorial. Prosedur yang digunakan dalam penelitian ini adalah seperti terlihat pada Tabel 3.1

**Tabel 3.1 : Prosedur UPBJJ-UT yang akan diteliti kesesuaiannya**

No.	Kode	Judul Dokumen
1	JKOP JJ00	1. Pedoman Kualitas Layanan Belajar Jarak Jauh UPBJJ
		2. Kebijakan dan Sasaran Kualitas UPBJJ
		3. Proses Bisnis Pelayanan Belajar Jarak Jauh UT
2	JKOP JJ06	Promosi Program
3	JKOP AM01	Registrasi
4	JKOP DS06	Distribusi Bahan Ajar
5	JKOP PP01	Praktek Praktikum Wajib Non Pendas
6	JKOP TR01	Pengelolaan Tutorial Tatap Muka Wajib Pendas
7	JKOP TR02	Tutorial Tatap Muka /Bimbingan Atas Permintaan
8	JKOP PP02	Pengelolaan Bimbingan Praktek/ Praktikum Wajib Pendas
9	JKOP PP03	Pengelolaan Laporan Praktek Di UPBJJ Pemeriksa

**Sumber : Daftar Induk Prosedur Per Juni 2008**

**D. Pembuatan Pedoman Wawancara**

Pedoman wawancara akan dibuat hanya bila terjadi kekurangan data hasil audit yang diperlukan di UPBJJ-UT Bandung dan UPBJJ-UT Semarang. Caranya adalah dengan melihat temuan hasil audit sebelumnya dan melihat apakah hal-hal berikut ini sudah dilakukan pada saat audit atau belum.

1. Capaian sasaran kualitas dari setiap unit/sub unit dan analisisnya
2. klausul apa yang paling banyak dari setiap pelaksanaan audit dan analisisnya
3. verifikasi hasil temuan dan tindak lanjutnya

4. tindak lanjut dari masalah yang paling sering menjadi temuan, pastikan apakah sudah dibuat rencana tindakan pencegahan.
5. Pastikan proses yang diteliti sudah sesuai dengan prosedur yang dimiliki oleh UPBJJ-UT.
6. Pastikan bahwa seluruh proses yang ada dalam prosedur sudah pernah diaudit, meskipun mungkin tidak diperoleh temuan.

Bila keenam poin tersebut sudah lengkap, maka wawancara tidak perlu dilakukan lagi, data diolah langsung dari data sekunder yang sudah lengkap.

#### E. Pengolahan Data

Data yang terkumpul ditabulasi kemudian diolah dengan menggunakan analisis deskriptif eksploratif

## IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Penerapan Proses atau Kegiatan di UPBJJ-UT

Seluruh kegiatan yang diteliti yaitu pelaksanaan kegiatan promosi, registrasi, distribusi bahan ajar, dan tutorial/praktek/praktikum di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang dilihat dengan menggunakan pendekatan *Plan, Do, Check* dan *Action* (PDCA). Analisis data dari kegiatan tersebut dapat dilihat pada uraian berikut ini.

#### 1. Kegiatan Promosi

Kegiatan promosi sudah dilaksanakan di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang sejak sebelum perolehan ISO 9001. Data penerapan kegiatan bidang promosi di kedua UPBJJ-UT selama 4 (empat) masa audit dapat dilihat pada Tabel 4.1.

**Tabel 4.1. Penerapan Kegiatan Bidang Promosi di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang pada Masa Audit ke-1 sampai ke-4**

Audit Ke	UPBJJ-UT Bandung				UPBJJ-UT Semarang			
	P	D	C	A	P	D	C	A
1	V	V	V	X	V	V	X	X
2	O	O	O	O	V	V	X	X
3	V	V	V	X	X	X	X	X
4	V	V	V	V	V	X	X	X

Ket : P =Plan    D=Do    C=Check    A=Action

V = proses yang sudah dilakukan    X= proses yang belum dilakukan  
O = tidak ada temuan/tidak diaudit

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa secara keseluruhan UPBJJ-UT Bandung dalam pelaksanaan promosi lebih baik dibandingkan UPBJJ-UT Semarang dalam hal cek dan tindak lanjut dari hasil temuan yang ada, meskipun pada audit kedua bagian promosi secara khusus UPBJJ-UT Bandung tidak ada temuan atau mungkin malah tidak diaudit, namun tindakan cek selalu dilakukan dan perbaikan sudah dilakukan pada saat audit keempat. Hal ini disebabkan karena, kegiatan pengelolaan laporan audit dan tindak-lanjut temuannya belum tercantm pada prosedur audit internal.

Dalam prosedur promosi yang digunakan oleh seluruh UPBJJ-UT, ternyata penentuan target masih belum jelas cara pengukurannya (sulit diukur). Hal ini berdampak pada penetapan target yang tidak seragam, sehingga apa yang diinginkan oleh UT untuk meningkatkan jumlah mahasiswa non-Pendas di masa-masa yang akan datang belum dapat dilaksanakan.

Kesulitan penghitungan target pada kegiatan promosi ini terjadi karena kegiatan promosi merupakan kegiatan yang ada di bawah tupoksi PR IV, yang pelaksanaannya secara operasional dilakukan di UPBJJ yang ada di bawah tupoksi PR III. Karena prosedur kegiatan promosi ini (Lampiran 1: JKOP JJ06) dibuat untuk melengkapi prosedur yang dibutuhkan secara operasional oleh UPBJJ, sementara PR IV belum memiliki dokumen yang secara tertulis (prosedural) memaparkan kegiatan promosi, maka sasaran kualitas yang akan dicapai menjadi tidak jelas dan sulit untuk diukur. Untuk prosedur yang lama, sasaran kualitas promosi adalah menghitung efisiensi biaya promosi dalam menjaring mahasiswa, hal ini sulit dilakukan karena variabelnya tidak dijelaskan. Untuk mahasiswa Pendas (PGSD) sampai tahun 2009 sebenarnya tidak dilakukan dengan promosi seperti yang dimaksud dalam prosedur, karena dengan undang-undang pendidikan sudah menyatakan dengan jelas bahwa seluruh guru SD harus berpendidikan minimal S1. Bagi mahasiswa di daerah yang jauh dari perguruan tinggi penyelenggara program PGSD, tidak ada lagi pilihan selain masuk ke UT. Implikasinya adalah tanpa promosi pun para guru SD akan mendaftarkan diri sebagai mahasiswa ke UT. Promosi ini sebenarnya digunakan untuk menjaring mahasiswa nonPendas, namun ternyata target jumlah mahasiswa nonPendas yang diharapkan mendaftarkan diri justru tidak dinyatakan dalam sasaran kualitas promosi.

Ketidak-jelasan sasaran kualitas yang akan dicapai pada kegiatan promosi sudah mulai teratasi dengan diperolehnya sertifikasi ISO 9001:2008 untuk bidang Promosi dan Kerjasama, karena prosedur JKOP JJ06 sudah direvisi dan diperjelas target dan sasaran kualitasnya (revisi terakhir dilakukan pada 13 Februari 2009).

Di UPBJJ-UT Semarang pelaksanaan kegiatan bidang promosi terlihat tidak pernah dilakukan cek dan tindak lanjutnya, hal ini disebabkan oleh kemudahan memperoleh mahasiswa Pendas yang tidak memerlukan promosi (berdasarkan data mahasiswa aktif masa registrasi 2008.2 UPBJJ-UT Semarang, jumlah mahasiswa non-Pendas **2.333** orang dan Pendas 36.058 orang sedangkan UPBJJ-UT Bandung

berdasarkan data mahasiswa aktif masa registrasi 2008.2 jumlah mahasiswa non-Pendas **10.290** orang dan Pendas 36.619 orang). Data jumlah mahasiswa non-Pendas yang berbeda sangat jauh antara kedua UPBJJ-UT ini menunjukkan bahwa UPBJJ-UT Bandung sudah lebih baik dalam berusaha mencapai target yang ditentukan untuk meningkatkan jumlah mahasiswa nonpendas, dengan melakukan promosi.

Namun ternyata usaha perbaikan prosedur JKOP-JJ06 yang sudah dilakukan untuk mengurangi ketidakpastian UPBJJ-UT dalam pelaksanaannya, ternyata tidak berpengaruh terhadap pelaksanaan promosi di UPBJJ-UT Semarang, hal ini dapat dilihat bahwa hanya perencanaan promosi yang dilakukan oleh UPBJJ-UT Semarang dan tidak dilanjutkan dengan *do, check*, apalagi *action*. Kondisi ini terjadi karena kurangnya komitmen manajemen yang tidak pernah melakukan evaluasi terhadap kegiatan promosi. Kemungkinan lain adalah kurangnya pemahaman pimpinan untuk melakukan monitoring dan evaluasi, sehingga pimpinan tidak melihat efektivitas kegiatan promosi yang sudah dilaksanakan. Kondisi ini diperkuat dengan belum adanya sanksi atau reward, bagi UPBJJ-UT yang sudah melakukan kegiatan promosi dengan baik, dengan melihat biaya yang dikeluarkan dan hasil (jumlah mahasiswa) yang mendaftarkan pada semester berikutnya.

Ternyata hasil audit yang diperoleh pada kegiatan promosi di kedua UPBJJ-UT Bandung dan Semarang menunjukkan bahwa merubah budaya kerja dari yang hanya melaksanakan kegiatan karena merupakan tugas yang rutin, menjadi suatu kegiatan yang terencana (P), dilaksanakan (D), dimonitor, dievaluasi (C) dan ditindaklanjuti hasil yang diperoleh (A), merupakan kegiatan yang tidak mudah dilakukan. Kuncinya adalah budaya kerja. UPBJJ-UT Bandung memiliki budaya kerja yang lebih baik daripada Semarang. Hal ini dapat dilihat bahwa sistem pengelolaan mahasiswa di UPBJJ-UT Bandung sudah menggunakan penanggung jawab wilayah (PJW). Tugas PJW adalah bertanggung jawab melayani (dari rekrutmen sampai pelaksanaan ujian dan kelulusan) mahasiswa di suatu wilayah tertentu. Hasilnya lebih mudah dalam menyelesaikan kasus dan pelayanan mahasiswa.

Kondisi di kedua UPBJJ-UT ini menunjukkan bahwa dengan dilaksanakan audit internal dengan mudah dapat diketahui bahwa masih ada ketidakpastian dalam menentukan sasaran kualitas (dalam prakteknya target yang ditentukan

ternyata sangat sulit diukur), karena kebijakan Pusat yang belum jelas hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Bambangkesit (2009). Audit internal juga dapat digunakan untuk mendeteksi pada bagian/proses mana dalam suatu organisasi harus ditingkatkan kinerjanya seperti yang dilaporkan oleh Bae dan Kim (2005).

## 2. Kegiatan Registrasi

Pada awalnya seluruh UPBJJ-UT melaksanakan kegiatan registrasi sebagai rutinitas yang dilakukan dari sejak UT berdiri, tanpa menggunakan atau membuat perencanaan yang tertulis. Dengan dibuatkannya prosedur registrasi yang dapat digunakan sebagai standar dalam pelaksanaan kegiatan registrasi, diperoleh data untuk pelaksanaan kegiatan registrasi di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang seperti pada Tabel 4.2. berikut.

UPBJJ-UT Bandung dan Semarang pada audit pertama belum memiliki plan untuk melaksanakan kegiatan registrasi, keduanya hanya memperlihatkan hanya D (*do*) saja yang dilaksanakan. (karena rutinitas yang sudah sejak dahulu dilakukan).

Untuk UPBJJ-UT Bandung sampai audit keempat ternyata kegiatan registrasi masih belum sepenuhnya dapat diaudit secara mendalam, terutama pada bagian perencanaan. Sedangkan di UPBJJ-UT Semarang mulai audit kedua sudah terlihat ada perencanaan, namun belum terlihat hasil dari C (*check*) dan A (*action*)-nya. Sebenarnya, meskipun kegiatan registrasi di UPBJJ-UT Bandung belum sepenuhnya dapat diaudit secara mendalam, namun hasil kegiatan yang dilakukan (baik dengan *planning* yang seadanya, maupun *planning* yang sesuai dengan prosedur) dapat dilihat dari capaian sasaran kualitas bidang registrasi yaitu meniadakan (0%) kesalahan pemrosesan data pribadi mahasiswa.

**Tabel 4.2 Penerapan Kegiatan Bidang Registrasi di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang pada Masa Audit ke-1 sampai ke-4**

Audit Ke	UPBJJ-UT Bandung				UPBJJ-UT Semarang			
	P	D	C	A	P	D	C	A
1	X	V	X	X	X	V	X	X
2	O	V	O	O	V	V	O	O
3	Audit Ujian				V	V	O	O
4	Audit TTM				Audit TTM			

Ket : P =Plan    D=Do    C=Check    A=Action

V = proses yang sudah dilakukan    X= proses yang belum dilakukan

Z = tidak ada temuan  
O = tidak ada temuan/tidak diaudit

Jumlah kasus registrasi yang terjadi di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang dari 2007.2 sampai 2009.1 dapat dilihat pada Tabel 4.3 sebagai berikut.

**Tabel 4.3. Jumlah kasus registrasi yang terjadi di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang dari 2007.2 sampai 2009.1**

Tahun	Standar (%)	UPBJJ-UT Bandung		UPBJJ-UT Semarang	
		Pendas (%)	Non-Pendas (%)	Pendas (%)	Non-Pendas (%)
2007.2	2	0,18	0,20	3,88	0,00
2008.1	0	1,70	0,46	1,80	0,01
2008.2	0	1,50	0,40	3,48	1,44
2009.1	0	0,21	0,00	-	0,00

Dari 4.3 terlihat bahwa kesalahan pemrosesan data mahasiswa di UPBJJ-UT Bandung untuk mahasiswa Pendas target meniadakan kesalahan ternyata belum tercapai, masih selalu terjadi kesalahan dan persentasenya lebih kecil dibandingkan dengan kesalahan yang dibuat oleh UPBJJ-UT Semarang. Untuk mahasiswa program non-Pendas ternyata prosentase kesalahan lebih tinggi dibandingkan dengan UPBJJ-UT Semarang.

Kesalahan pemrosesan data di UPBJJ-UT Semarang untuk mahasiswa Pendas masih terus terjadi bukan semakin menurun (menuju 0%), namun terlihat naik turun. Begitu pula untuk mahasiswa non-Pendas ada kecenderungan meningkat meskipun dapat tercapai (0%) pada periode 2009.1

Keadaan ini disebabkan oleh berbagai hal, antara lain untuk mahasiswa Pendas pengelola kurang teliti dalam memenuhi persyaratan registrasi, adanya libur panjang yang membatasi waktu pengecekan berkas registrasi sehingga hasilnya tidak teliti (untuk masa 2007.2). Mulai 2008 terjadi peningkatan jumlah mahasiswa Pendas yang sangat pesat, sementara jumlah petugas registrasi tidak bertambah, dan penyerahan berkas registrasi dari pengelola menumpuk di akhir masa penutupan registrasi, hal ini merupakan penyebab mengapa kasus registrasi sangat banyak terjadi pada periode 2008.

Perubahan kebijakan dari UT Pusat untuk pelaksanaan registrasi yang sebagian besar akan dialihkan di UPBJJ-UT sebagai garda terdepan juga berpengaruh kepada hasil akhir atau pencapaian target, karena pada awal pelaksanaan perubahan kebijakan atau pada masa transisi biasanya hasilnya masih belum dapat maksimal. Hal ini dapat dilihat dari penurunan pencapaian target atau sasaran kualitas yang sudah ditentukan sebelum ada kebijakan baru.

Dilihat dari jumlah mahasiswa kedua UPBJJ yang besar ternyata UPBJJ-UT Bandung masih terlihat memiliki kinerja yang lebih baik dibandingkan Semarang, bila dilihat dari hasil capaian sasaran kualitas bidang registrasi.

Hasil di atas menunjukkan bahwa dari hasil temuan audit internal yang ditindak-lanjuti dan dilakukan upaya pencegahan agar tidak menjadi temuan lagi pada audit berikutnya menunjukkan adanya usaha untuk meningkatkan kualitas seperti yang dikatakan oleh Patel (1994) yang dilihat dari salah satu komponen penjaminan kualitas yaitu kualitas profesional dan kualitas proses.

Dari hasil temuan audit internal tindakan yang dilakukan oleh UPBJJ-UT Bandung dan Semarang adalah memperbaiki dan mencegah agar temuan di bidang registrasi tidak terulang lagi pada masa yang akan datang. Bila tindakan perbaikan dan pencegahan yang harus dilakukan berhubungan dengan sistem secara keseluruhan, maka yang akan direvisi adalah prosedurnya. Untuk prosedur registrasi (JKOP-AM01) sampai 27 November 2008 sudah mengalami revisi untuk yang ketiga kalinya. Revisi ini berkenaan dengan definisi, ketentuan umum dan perubahan pada kolom aktivitas, keterangan serta rekaman yang digunakan. (Lampiran 2: Prosedur JKOP-AM01)

Dilihat dari perubahan yang terjadi, sampai saat ini upaya perbaikan yang terus-menerus dilakukan tidak hanya di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang saja, melainkan secara menyeluruh di UPBJJ-UT dan di UT Pusat. Perubahan atau revisi prosedur dilakukan harus melihat berbagai macam kondisi, misalnya adanya peristiwa penting nasional yang menyebabkan banyaknya hari libur nasional. Hal ini berkaitan dengan waktu penyelesaian pemberkasan diperlukan kelengkapan berkas mahasiswa dan keyin data mahasiswa yang memerlukan ketelitian.

### 3. Kegiatan Distribusi Bahan Ajar

Untuk kegiatan distribusi bahan ajar terjadi perubahan kebijakan yang berhubungan dengan distribusi bahan ajar di UPBJJ-UT yaitu diwajibkan bagi mahasiswa non-Pendas untuk membeli bahan ajar di Toko Buku *Online* (TBO) yang berarti UPBJJ-UT tidak lagi melakukan kegiatan distribusi bahan ajar untuk mahasiswa non-Pendas. Pendistribusian bahan ajar hanya dilaksanakan untuk melayani kebutuhan mahasiswa Pendas.

Data hasil audit untuk kegiatan distribusi bahan ajar dapat dilihat pada Tabel 4.4. dibawah ini. Dari Tabel 4.4. dapat dilihat bahwa, kedua UPBJJ-UT tidak membuat *planning* secara tertulis (pada saat diaudit yang pertama dan kedua) untuk distribusi bahan ajar, hal ini dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan antara lain:

- Pada awal audit dilaksanakan UPBJJ-UT belum terbiasa membuat *planning* seperti yang dikehendaki oleh prosedur.
- Bahan ajar tidak dikirim ke lokasi mahasiswa, tetapi diambil langsung oleh pengurus kelompok belajar (pokjar) di UPBJJ-UT.
- Bahan ajar dikirim langsung ke lokasi pokjar oleh Puslaba.

**Tabel 4.4 Penerapan Kegiatan Bidang Distribusi Bahan Ajar di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang pada Masa Audit ke-1 sampai ke-4**

Audit Ke	UPBJJ-UT Bandung				UPBJJ-UT Semarang			
	P	D	C	A	P	D	C	A
1	X	V	X	X	X	V	X	X
2	X	V	X	X	X	V	X	X
3	Audit Ujian				O	V	X	X
4	Audit TTM				Audit TTM			

Ket : P =Plan    D=Do    C=Check    A=Action  
 V = proses yang sudah dilakukan  
 X= proses yang belum dilakukan  
 O= tidak ada temuan/tidak diaudit

Prosedur distribusi bahan ajar Pendas (Lampiran 3: JKOP DS06) ini sangat membantu UPBJJ-UT untuk melaksanakan kegiatan pendistribusian bahan ajar sampai ke mahasiswa tepat waktu (dua minggu sebelum tutorial dimulai). Namun ternyata baik UPBJJ-UT Bandung maupun Semarang dari empat kali audit tidak terlihat bahwa cek dan action sudah dilaksanakan sesuai dengan prosedur.

Keterlambatan pengiriman bahan ajar paling sering terjadi pada bahan ajar yang digunakan oleh mahasiswa baru, hal ini disebabkan oleh karena sempitnya waktu yang diperlukan untuk memastikan jumlah mahasiswa yang mendaftarkan yang berhubungan dengan jumlah bahan ajar yang harus dikirimkan kepada mahasiswa baru yaitu menunggu tutup registrasi ke Puslaba. Setelah registrasi tutup, dua minggu kemudian masa tutorial dimulai. Jadi beberapa kasus terjadi bahwa pada waktu tutorial dilakukan mahasiswa dan tutor masih belum memiliki bahan ajar yang diperlukan (hal ini terjadi di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang). Distribusi bahan ajar untuk mahasiswa lama hampir tidak mengalami kendala seperti mahasiswa baru. Karena jumlah paket bahan ajar yang diperlukan oleh mereka sudah dapat diprediksi dari hasil registrasi sebelumnya.

#### **4. Kegiatan Tutorial/Praktek/Praktikum**

Untuk kegiatan ini data yang diperoleh lebih menggambarkan kegiatan tutorial dan praktek dibandingkan praktikum. Hal ini disebabkan tidak banyak mahasiswa yang mengikuti kegiatan praktikum di kedua UPBJJ-UT. Data hasil audit untuk kegiatan Tutorial/Praktek/Praktikum dapat dilihat pada Tabel 4. 5.

Perencanaan pelaksanaan tutorial/praktek/praktikum di UPBJJ-UT Bandung sampai audit kedua masih belum dilihat namun sebenarnya perencanaan pelaksanaan tutorial di Bandung sudah dilakukan secara rapi dan tercatat dengan baik (terlihat pada audit keempat), begitu pula UPBJJ-UT Semarang. Kegiatan yang belum dilakukan oleh kedua UPBJJ-UT tersebut adalah cek untuk memeriksa kesesuaian pelaksanaan tutorial dengan rencana. Karena cek belum dilaksanakan sampai dengan audit keempat, tindakan pencegahan atau perbaikan juga masih belum dilakukan sampai audit ketiga dilaksanakan. Pada audit keempat, dimana yang diaudit adalah proses pelaksanaan tutorial tindakan pencegahan, perbaikan dan peningkatan sudah dilakukan oleh kedua UPBJJ-UT.

Temuan yang berhubungan dengan pelaksanaan tutorial di kedua UPBJJ adalah pemenuhan persyaratan (kelengkapan) menjadi tutor. Penjadwalan tutor, pengisian catatan tutorial oleh tutor, penggantian bila tutor tidak bisa hadir, ketersediaan RAT/SAT sebagai syarat utama tutor dalam melaksanakan tutorial, dan penilaian tutor oleh mahasiswa.

**Tabel 4.5 Penerapan Kegiatan Bidang Tutorial/Praktek/Praktikum di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang pada Masa Audit ke-1 sampai ke-4**

Audit Ke	UPBJJ-UT Bandung				UPBJJ-UT Semarang			
	P	D	C	A	P	D	C	A
1	X	V	X	X	V	V	X	X
2	O	V	O	O	O	O	O	O
3	Audit Ujian				V	V	X	X
4	V	V	X	V	V	V	X	V

Ket : P =Plan D=Do C=Check A=Action

V = proses yang sudah dilakukan X= proses yang belum dilakukan

O= tidak ada temuan/tidak diaudit

Banyaknya temuan yang berhubungan dengan tutorial, dalam perbaikannya memunculkan beberapa perubahan pada prosedur (revisi). Hal ini dapat dilihat sebagai tindakan perbaikan yang berkelanjutan, yang tidak hanya berhubungan langsung dengan kedua UPBJJ-UT ini namun secara keseluruhan UPBJJ yang ada UT (Lampiran 4. Prosedur JKOP-TR01)

Revisi yang sudah dilakukan untuk prosedur pelaksanaan tutorial meliputi:

1. Revisi pertama (10 Desember 2007) berhubungan dengan kontribusi nilai tutorial terhadap nilai akhir mahasiswa adalah 50%, pemeberian tugas tutorial dilakukan tiga kali pada minggu ke-3, 5, dan 7, dan penghitungan nilai partisipasi dilihat bila mahasiswa minimum 5 kali datang mengikuti tutorial. Selain itu perubahan juga terjadi pada aktivitas kegiatan Koordinator BBLBA (Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar), dalam merekap dan mengkeyin nilai serta cara pengirimannya lewat UTGW dan ke Pusjian tutorial (aktivitas no 8 dan 9 pada prosedur JKOP TR01)
2. Revisi kedua (27 Januari 2009) berupa perubahan definisi Tutor dengan menambahkan berijazah minimal S1 bidang studi yang relevan dengan matakuliah yang akan ditutorkan dan telah mengikuti penataran tutor, serta beberapa perubahan yang menjelaskan tentang kegiatan tutorial dan rekaman yang digunakannya.
3. Untuk prosedur JKOP-TR02 TTM ATPEM non-Pendas (Tutorial tatap muka atas permintaan), sampai bulan maret 2009 sudah mengalami revisi untuk yang ketiga kalinya. (Lampiran 5. Perubahan Prosedur JKOP-TR02)

Kondisi di atas menunjukkan bahwa komitmen UT dalam usaha memperbaiki pemberian layanan terbaik dan berfokus kepada mahasiswa sungguh-sungguh dilakukan.

Dari hasil di atas dapat disimpulkan bahwa pada awalnya sistem PDCA yang diterapkan di kedua UPBJJ, memang belum dilaksanakan karena D (*do*) yang dilakukan merupakan keharusan bagi staf untuk melaksanakan tugas yang sudah ada sejak dulu. Dengan menggunakan PDCA, diperoleh hasil perbaikan yang dilakukan sepanjang waktu, dan bila terdapat ketidak-sesuaian dapat diketahui dan diperbaiki sebelum memunculkan akibat yang fatal.

## **B. Status Temuan, Jenis Temuan dan Tindak Lanjutnya**

Temuan hasil audit internal yang ditindaklanjuti dengan tindakan perbaikan pada saat dilakukan verifikasi untuk melihat hasil akhirnya, akan ditentukan apakah statusnya sudah 'Selesai' artinya sudah ditindak-lanjuti secara tuntas, atau masih 'Terbuka' yang artinya sudah ada rencana tindak lanjut yang akan dilakukan namun pelaksanaannya belum selesai, atau harus dilihat lagi pada kegiatan yang sama semester yang akan datang.

Dengan melihat tabel 4.6. tentang status temuan hasil audit dari audit pertama sampai audit keempat, ternyata hampir setiap verifikasi yang dilakukan dapat menyelesaikan seluruh tindak lanjut yang harus dilakukan di UPBJJ-UT Bandung kecuali pada audit kedua terdapat 3 temuan yang statusnya masih terbuka dan temuan itu diperoleh pada kegiatan yang ada di bawah Koordinator Registrasi dan Ujian. Status temuan yang masih terbuka di UPBJJ-UT Semarang justru lebih banyak ditemukan yaitu pada masa audit pertama, kedua, ketiga, dan keempat.

Dengan melihat laporan hasil audit berikutnya, dapat diketahui apakah status yang masih terbuka sudah ditindaklanjuti untuk diselesaikan. Hasilnya untuk UPBJJ-UT Bandung status terbuka yang ada pada audit kedua ternyata statusnya masih belum diperbaiki pada audit ketiga, hal ini berarti tim auditor yang mengaudit ke UPBJJ-UT Bandung belum melakukan tugasnya sesuai dengan prosedur audit internal yang ada (Lampiran 6:JKUM-MT06).

Status terbuka di UPBJJ-UT Semarang yang terjadi pada audit kedua ternyata dalam laporan audit yang ada masih belum ada perubahan status (masih tetap

terbuka), sedangkan status terbuka pada audit ketiga dan keempat sudah diverifikasi ulang dan hasilnya sudah dilaporkan dalam laporan audit.

Ketidak jelasan kapan dilakukan penyelesaian tindak lanjut dari status hasil audit yang masih terbuka, diketahui setelah dilakukan evaluasi hasil audit. Hal ini memunculkan tindakan perbaikan yang dilakukan dengan merevisi prosedur audit internal (Dalam prosedur tidak dijelaskan bagaimana menindaklanjuti hasil verifikasi temuan audit yang masih terbuka yang seharusnya dilaporkan kembali dengan merubah status pada laporan sebelumnya, sehingga jelas diketahui bahwa seluruh temuan yang ada sudah ditindaklanjuti sampai tuntas).

**Tabel 4.6. Status Temuan pada Hasil Audit ke-1 sampai ke-4**

Audit Ke	Auditee	UPBJJ-UT Bandung		UPBJJ-UT Semarang	
		Terbuka	Selesai	Terbuka	Selesai
1	Ka	0	0	0	1
	TU	0	22	0	7
	Ko.BBLBA	0	22	0	12
	Ko.Registrasi &Ujian	0	7	0	9
2	Ka	0	0	0	6
	TU	0	3	0	3
	Ko.BBLBA	0	3	0	5
	Ko.Registrasi &Ujian	3	1	1	5
3	Ka	0	0	1	4
	TU	0	1	0	8
	Ko.BBLBA	0	0	3	6
	Ko.Registrasi &Ujian	0	9	4	6
4	Ka	0	0	0	1
	TU	0	3	0	5
	Ko.BBLBA	0	18	0	2
	Ko.Registrasi &Ujian	0	0	1	0

Hasil yang diuraikan di atas, menunjukkan bahwa tidak mudah merubah budaya kerja terutama budaya mencatat. Kebiasaan yang selama ini dianut adalah hanya mengingat apa yang sudah pernah dilakukan, tanpa mencatat dan seringkali tanpa menyimpan dokumen sebagai bukti. Dengan audit semua bukti harus didokumentasikan dan digunakan untuk perbaikan di masa yang akan datang,

sehingga akan mempermudah bila sudah terjadi budaya kerja berdasarkan pada tulis apa yang kamu kerjakan, dan kerjakan apa yang kamu tulis (*write what you do, do what you write*).

Tabel 4.6 memperlihatkan jenis temuan yang diperoleh dari empat kali pelaksanaan audit internal di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang. Temuan kecil merupakan temuan terbanyak di kedua UPBJJ. Temuan audit internal dinyatakan sebagai temuan Besar, bila ketidaksesuaian yang terjadi pada proses tersebut dirasa akan mempengaruhi proses penting secara keseluruhan. Atau bila ketidaksesuaian yang ditemukan dianggap menjadi prioritas untuk segera diperbaiki, karena akan berpengaruh besar pada pelaksanaan kegiatan secara keseluruhan atau tidak sesuai dengan prosedur yang ada.

**Tabel 4.6. Jenis Temuan pada Hasil Audit ke-1 sampai ke-4**

Audit Ke	Auditee	UPBJJ-UT Bandung			UPBJJ-UT Semarang		
		Besar	Kecil	Usul Perbaikan	Besar	Kecil	Usulan Perbaikan
1	Ka	0	0	0	1	0	0
	TU	2	20	0	0	7	0
	Ko.BBLBA	0	7	0	0	9	0
	Ko.Reg&Uj.	2	20	0	1	11	0
2	Ka	0	0	0	0	2	4
	TU	0	1	2	0	4	0
	Ko.BBLBA	0	1	3	0	1	4
	Ko.Reg&Uj.	1	1	1	0	1	3
3	Ka	0	0	0	1	3	1
	TU	0	1	0	0	8	0
	Ko.BBLBA	0	0	0	1	7	1
	Ko.Reg&Uj.	1	5	3	2	8	0
4	Ka	0	0	0	0	1	0
	TU	0	0	3	0	2	3
	Ko.BBLBA	0	14	4	2	10	3
	Ko.Reg&Uj.	0	0	0	0	2	0

Besar kecilnya jenis temuan di UPBJJ-UT dapat menunjukkan kinerja dari auditee (petugas yang diaudit). Dari empat kali audit yang dilakukan di kedua UPBJJ, ternyata Kepala UPBJJ-UT Semarang mendapat temuan besar selama dua kali, yaitu pada audit pertama dan audit kedua. Keadaannya ini dapat dijadikan

indikator bahwa terjadi ketidak-sesuaian antara prosedur yang seharusnya dijalankan dengan pelaksanaannya.

Tindak lanjut suatu temuan dapat dilihat pada rencana tindakan yang akan diverifikasi pada saat tertentu. Tindak lanjut yang berhubungan dengan perubahan prosedur atau tindakan kebijakan dari pimpinan dapat dilihat dari permintaan tindakan perbaikan dan pencegahan (PTPP) yang dikirimkan ke Pusmintas atau unit yang terkait.

PTPP yang dikirim ke Pusmintas untuk dilakukan tindak lanjutnya dari UPBJJ-UT Bandung berjumlah 2 buah berhubungan dengan perbaikan prosedur pelaksanaan ujian dan tutorial. Sampai saat ini UPBJJ-UT Semarang tidak pernah mengirim PTPP ke UT Pusat. Seluruh PTPP sudah ditindak lanjuti dan menghasilkan beberapa perubahan pada prosedur Tutorial dan Pelaksanaan Ujian di UPBJJ.

Sesuai dengan komitmen untuk selalu melakukan perbaikan terus menerus di UPBJJ-UT Semarang pada audit keempat sudah terjadi pergantian pejabat kepala UPBJJ-UT, dan perbaikan yang langsung dirasakan adalah pada kegiatan pendokumentasian, karena UPBJJ-UT Semarang dengan temuan '*major*' yang diperoleh saat audit surveillance oleh badan sertifikasi, tindak lanjut yang dilakukan adalah dengan memperbaiki sistem pendokumentasian terutama yang berhubungan dengan penyimpanan ijazah, dokumen untuk tutor, dan penyimpanan bahan ajar di gudang.

### **C. Pencapaian Sasaran Kualitas**

Pencapaian sasaran kualitas sampai pada pelaksanaan audit keempat terlihat bahwa sasaran kualitas terutama pada registrasi masih sering belum mencapai target. Ternyata ketidak-tercapaian sasaran kualitas kedua UPBJJ-UT masih belum direspon dengan baik oleh pimpinan UT Pusat, hal ini dapat dilihat pada usaha perbaikan yang dilakukan oleh UT Pusat, contohnya adalah masih banyaknya terjadi keluhan mahasiswa yang berhubungan dengan tidak keluarnya nilai ujian akibat kesalahan registrasi baik yang dilakukan oleh mahasiswa maupun kesalahan registrasi yang dilakukan oleh UT Pusat.

Sasaran kualitas yang berhubungan dengan pendistribusian bahan ajar untuk mahasiswa non-Pendas mulai (meningkatkan ketersediaan BA non-Pendas bagi

mahasiswa UT) tahun 2009 dihapuskan karena mahasiswa non-Pendas harus membeli bahan ajar langsung di toko buku online, tidak harus membeli di UPBJJ-UT.

Dari hasil audit internal ini juga diketahui bahwa sasaran kualitas dari koordinator BBLBA yang berhubungan dengan pengaruh keikutsertaan tutorial mahasiswa dengan nilai ujian sulit dilakukan pengukurannya karena alasan kerahasiaan nilai. Tindakan yang diambil oleh PR III sebagai pelaksana kegiatan operasional dan PR I sebagai penanggung jawab bidang akademik, pada rapat tinjauan manajemen (RTM) tahun 2009, diputuskan untuk menghapus sasaran kualitas ini, dan akan dicarikan alternatifnya sesuai kebutuhan. Jadi meskipun usaha perbaikan dan pencegahan sudah dilakukan oleh UPBJJ, namun ternyata manajemen di Pusat, yaitu PR I (berhubungan dengan pengeluaran nilai ujian) , PR III, dan LPBAUSI yang membawahi unit terkait (Pusjian dan Puskom) sebagai *supporting unit* masih belum dapat merespon atau menjawab kesesuaian yang dibutuhkan UPBJJ-UT.

Untuk kegiatan promosi, sasaran kualitas juga mengalami perubahan disesuaikan dengan kebijakan dari PR IV yang memprioritaskan kenaikan jumlah (calon) mahasiswa non-Pendas mulai 2009, untuk menggantikan penurunan jumlah mahasiswa Pendas yang diprediksi akan habis pada tahun 2015.

#### **D. Penggunaan Sumber Daya**

Perubahan ISO 9001:2000 menjadi ISO 9001:2008 memang tidak terlalu signifikan, namun pada klausul 6 terjadi perubahan yang patut untuk ditindaklanjuti agar penggunaan sumber daya di kedua UPBJJ-UT menjadi lebih efektif dan efisien. Untuk melihat kinerja kedua UPBJJ dalam melayani mahasiswa dengan jumlah yang sangat besar, dapat dilihat jumlah pegawai dan jumlah mahasiswa di kedua UPBJJ-UT pada Tabel 4.7 di bawah ini.

**Tabel 4.7. Sumber Daya Manusia di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang**

UPBJJ-UT	Jumlah Staf		Jumlah Pokjar/Kab(Kota)	Jumlah Total Mhs (08.2)
	Akademik	Administrasi		
<b>Bandung</b>	25	28	200/20	46.909
<b>Semarang</b>	50	31	271/23	38.391

UPBJJ-UT Bandung dengan jumlah mahasiswa 46.909 orang dikelola oleh 53 orang staf administrasi dan staf akademik. Pada saat pelaksanaan tutorial, yang melakukan monitoring dan pemantauan biasanya dilaksanakan oleh staf akademik, yang jumlahnya hanya 25 orang dan harus memantau pelaksanaan tutorial dari 200 kelompok belajar (pokjar) yang tersebar di 20 kabupaten/kota.

UPBJJ-UT Semarang memiliki cakupan lebih luas yaitu 271 pokjar yang tersebar di 23 kabupaten/kota, meskipun jumlah mahasiswanya lebih kecil dibandingkan dengan UPBJJ-UT Bandung, dan dikelola oleh 50 orang staf akademik lebih banyak dibandingkan dengan UPBJJ-UT Bandung pada saat pelaksanaan tutorial.

Kondisi semacam ini memang agak sulit untuk mengharapkan pelaksanaan tutorial yang berkualitas, hal ini dapat dilihat dari hasil temuan audit internal yang menunjukkan bahwa rekrutmen tutor yang dilakukan masih belum terlalu memperhatikan kelengkapan persyaratan yang seharusnya dilakukan, misalnya hanya karena tutor tersebut sudah digunakan sejak lama, persyaratan tutor yang meliputi kesediaan menjadi tutor, CV, RAT dan SAT yang seharusnya ada, ternyata sangat sulit dilakukan.

Kesulitan lain adalah catatan tutorial yang seharusnya dilakukan oleh tutor setelah melakukan setiap tahapan tutorial, ternyata tidak dilakukan. Catatan tutorial ditulis oleh para tutor sesuai dengan RAT/SAT yang ada, setelah seluruh pertemuan tutorial selesai, dan catatan tutorial ini digunakan oleh tutor sebagai pemenuhan persyaratan laporan pelaksanaan tutorial dalam memenuhi administrasi keuangan (pencairan honor). Hal ini tidak sesuai dengan maksud dan tujuan diadakannya form catatan tutorial yaitu untuk memonitor kesesuaian materi tutorial dapat disajikan selama delapan kali pertemuan sesuai dengan yang ada dalam RAT/SAT. Bila terjadi ketidak-sesuaian waktu penyajian materi tutorial diharapkan dapat dilihat tindakan yang dilakukan oleh tutorial tercatat dalam catatan tutorial tersebut.

Kondisi yang belum diakomodasi dalam prosedur adalah pelaksanaan tutorial untuk daerah terpencil atau sulit dijangkau. Pemberian izin untuk melaksanakan tutorial semi blok atau blok total (dengan menyingkat waktu pelaksanaantutorial dari 8 kali pertemuan menjadi 4 atau 2 kali pertemuan) belum pernah dievaluasi keefektifannya. Kondisi ini menunjukkan bahwa manajemen puncak dalam hal ini PR I, PR III, dan Dekan masih belum merespon secara nyata kondisi tutorial di

lapangan. Tanggung jawab manajemen sesuai dengan klausul no 5, belum secara keseluruhan dilaksanakan, dan hal yang belum dilaksanakan berhubungan dengan klausul 5.2 Perencanaan, 5.5 Tanggung jawab, wewenang, dan komunikasi; serta 5.6 Tinjauan manajemen,

Dengan jumlah SDM yang terbatas, kedua UPBJJ-UT harus melayani dan memonitor tutor dan pelaksanaan tutorial yang meliputi wilayah sangat luas, memungkinkan banyak masalah muncul, yang berhubungan dengan kalitas pelaksanaan tutorial dari sisi konten materi maupun dari sisi administrasi keuangan. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen puncak masih perlu lagi memikirkan jalan keluar terbaik, sesuai dengan klausul 6 (manajemen sumber daya) yang pada perbahan dari ISO 9001:2000 menjadi ISO 9001:2008 terjadi perubahan yang cukup signifikan.

#### **E. Kesiapan Auditor**

Kesiapan auditor dapat dilihat dari evaluasi auditor yang pernah mengaudit di kedua UPBJJ-UT. Dilihat dari kesiapan dan keterlibatan auditor internal dalam membantu peningkatan kinerja pada UPBJJ-UT sebagai audetee sudah berjalan cukup baik dengan hasil evaluasi auditor skor diatas rata-rata 3. ( Tabel 4.8)

**Tabel 4.8 : Hasil Evaluasi untuk 14 Auditor Internal**

No.	Item Penilaian	Skor Rata-Rata
1.	Pelaksanaan	3,6
2.	Komunikasi	3,7
3.	Penguasaan pekerjaan	3,5
4.	Penjelasan tentang temuan	3,5
5.	Cara mencari bukti	3,7
6.	Penjelasan tentang klausul	3,4
7.	Penjelasan tentang keadaan umum di tempat auditee	3,4
8.	Pengaturan waktu	3,6
9.	Penetapan waktu untuk verifikasi	3,4
10.	Penjelasan tentang perbaikan yang harus dilakukan	3,6

Keterangan: 1=tidak baik, 2=kurang baik, 3=cukup baik, 4=sangat baik

Dari 10 (sepuluh) item penilaian ada beberapa yang perlu ditingkatkan oleh auditor yakni yang berhubungan dengan penjelasan tentang:

1. Klausul yang berhubungan dengan temuan

2. Keadaan umum di tempat auditee.
3. Penetapan waktu untuk verifikasi ke tempat auditee.

Selain 10 (sepuluh) item yang dinilai ada beberapa komentar yang paling banyak tentang auditor internal adalah:

1. Para auditor sangat komunikatif
2. Membimbing dan memberi petunjuk
3. Membantu dalam menindaklanjuti temuan

## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### F. Kesimpulan

Dari hasil bahasan diperoleh bahwa audit internal yang dilakukan selama empat kali di UPBJJ-UT Bandung dan Semarang pada kegiatan promosi, registrasi, distribusi bahan ajar, dan tutorial/praktek dan praktikum:

1. Merupakan alat evaluasi yang efektif, karena dapat menunjukkan adanya perbaikan dan pencegahan untuk tidak terjadinya ketidak-kesesuaian yang berulang.
2. Audit internal dapat digunakan untuk memonitor tindak lanjut temuan yang merupakan ketidak-sesuaian proses yang dilakukan dengan prosedur yang ada. Monitoring tindak lanjut ini meningkatkan kinerja UPBJJ-UT dalam hal kelengkapan data yang diperlukan (contohnya pada kelengkapan data tutor). Cara penyimpanan dokumen juga menjadi lebih baik, sehingga dapat dengan mudah dicari bila diperlukan kembali (mampu telusur balik)
3. Ternyata, tidak semua temuan audit direspon dengan baik oleh unit terkait di UT Pusat yang seharusnya meninindak-lanjuti. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya keluhan mahasiswa tentang nilai ujian yang tidak keluar karena kesalahan registrasi. Selain itu juga evaluasi pelaksanaan tutorial di daerah yang sulit dijangkau masih belum menghasilkan keputusan untuk memuat standar daerah yang boleh melakukan tutorial secara semi blok dan blok total. Keadaan ini menunjukkan bahwa audit internal merupakan alat evaluasi yang efektif untuk mengontrol kegiatan promosi sampai tutorial yang dilakukan di UPBJJ-UT, tetapi belum dapat digunakan sebagai alat evaluasi yang baik untuk kegiatan yang sama di UPBJJ-UT yang berhubungan dengan UT Pusat.

### G. Saran

- Audit internal di kedua UPBJJ-UT perlu dilakukan secara periodik dalam waktu tertentu dengan mengambil lokasi yang jauh dari kota (sulit

dijangkau) sehingga dapat melihat gambaran yang lebih jelas lagi akan kondisi yang sebenarnya dari pelaksanaan kegiatan promosi, registrasi, pendistribusian bahan ajar, dan yang terutama adalah pada pelaksanaan kegiatan tutorial.

- UT Pusat perlu melihat temuan audit internal sebagai alat perbaikan dan pencegahan masalah yang muncul dalam mengevaluasi kinerja UPBJJ-UT sehingga dapat diketahui UPBJJ-UT mana saja yang memang kinerjanya baik sesuai dengan prosedur yang ada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bambangkesit. (2009). *Pendekatan Total Quality Management dalam Audit Kualitas Internal di Perguruan Tinggi*.  
<http://bambangkesit.staff.uui.ac.id/2009/01/15/pendekatan-total-quality-management-dalam-pelaksanaan-audit-kualitas-internal/>
- Dorothea,WA.(2003). Manajemen Kualitas “pendekatan sisi kualitatif”. Ghalia Indonesia
- Djasri, H (2006). Penerapan *Clinical Governance* Melalui ISO 9000: Studi Kasus di Dua RSUD Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*. Vol 09. No.03 September 2006. Hal 121-128.
- Purwanto, A.J. (2008) *Upaya Universitas Terbuka dalam Mencapai Standar Kualitas Internasional*. Makalah untuk DIKTI
- Suardi R. (2004). *Sistem Manajemen Kualitas ISO 9000:2000: Penerapannya untuk mencapai TQM*. Lembaga Manajemen PPM. Jakarta
- Suharyadi. (2008). *Upaya Peningkatan Kualitas Pendidikan Tinggi Melalui Penerapan ISO 9001:2000*. Makalah pada Rakerda Pimpinan PTS Kopertis Wilayah III Jakarta. 23 September 2008.
- ..... SNI 19-9001-2001 Standar Nasional Indonesia. “Sistem Manajemen Kualitas Persyaratan”.
- ..... Kumpulan Prosedur untuk UPBJJ-UT. Universitas Terbuka