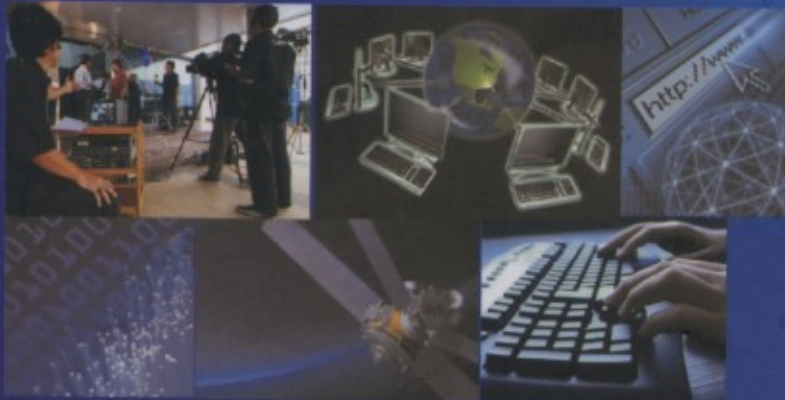




Universitas Terbuka : Mencapai Visi melalui Good Corporate Governance



Editor Utama :
Agus Joko Purwanto

PENERBIT UNIVERSITAS TERBUKA



UNIVERSITAS TERBUKA



Universitas Terbuka : Mencapai Visi melalui Good Corporate Governance

Editor Utama :

Agus Joko Purwanto

PENERBIT UNIVERSITAS TERBUKA



Hak Cipta © pada Penulis dan dilindungi Undang-undang
Hak Penerbitan pada Penerbit Universitas Terbuka
Kementerian Pendidikan Nasional
Kotak Pos 6666 – Jakarta 10001
Indonesia


Dilarang mengutip sebagian ataupun seluruh buku ini dalam
bentuk apa pun, tanpa izin dari penerbit

Cetakan pertama, Juni 2011

Penyunting : M. Atwi Suparman, Tian Belawati, Yuni Tri Hewindati,
Nadia Sri Damajanti, Hasmonel, M. Gorky Sembiring,
Rustam, Zainuddin.

Editor Utama : Agus Joko Purwanto

Desain Cover : Anggiat Mangapul
Lay-outer : Andy Sosiawan

378 MEN	MENUJU 2021: upaya UT mengembangkan diri menuju kelas dunia/ BNBB/ Agus Joko Purwanto [et.al.]. -- Cet 1--. Jakarta: Universitas Terbuka, 2011. 239 hal.: ill.; 30 cm ISBN 978-979-011-599-6 <i>1. pendidikan tinggi</i> I. Purwanto, Joko Agus [et.al.] 
------------	---

Kata Pengantar

Puji syukur pantas kita panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas selesainya penulisan buku ini. Bukan langkah yang mudah untuk menghasilkan buku ini. Diperlukan langkah yang cukup panjang dimulai dengan penyusunan rencana isi, penentuan penulis, proses menulis, dan *editing*. Langkah paling sulit adalah pada saat proses penulis. *Good governance* (GG) dan *total quality management* (TQM) bukanlah konsep yang mudah dimengerti dan diamati. GG dan TQM adalah konsep abstrak yang membingkai kerangka pikir penyelenggara organisasi. Oleh karena itu diperlukan waktu untuk selalu mendiskusikan dengan penulis tentang bagaimana konsep GG dan TQM terimplementasi di dalam berbagai bidang kegiatan UT.


Penulisan buku ini didorong oleh keinginan untuk mendokumentasikan perjalanan UT dalam menerapkan konsep GG dan TQM di berbagai bidang kegiatan utama UT. Rektor UT pada waktu itu, Prof. Dr. M. Atwi Suparman, M.Sc. melihat bahwa banyak sekali disposisi Rektor untuk para pimpinan di bawahnya tentang tujuan, strategi, sasaran, dan akibat kalau U T tidak menerapkan konsep GG dan TQM. Berawal dari disposisi-disposisi tersebut kemudian Tim menyusun *outline* isi buku. Dengan demikian isi buku ini juga merupakan deskripsi dan analisis atas praktik manajemen PTJJ oleh Prof. Dr. M. Atwi Suparman, M.Sc. yang menjabat Rektor selama periode tahun 2001-2009. Oleh karena itu tak salah kalau buku ini juga didedikasikan untuk Prof. Dr. M. Atwi Suparman, M.Sc.

Buku ini ditulis oleh para pelaku di bidang masing-masing, sehingga buku ini mirip sebuah laporan kegiatan yang ditulis secara rinci dalam format ilmiah. Namun justru itu menjadi kekuatan buku ini. Buku ini syarat dengan fakta dan informasi yang akan selalu “tersembunyi” jika tidak dituliskan. Pengalaman penulis akan mengantarkan kepada pembaca tentang apa yang dilakukan UT secara detil dan runtut. Sebagaimana layaknya sebuah kumpulan tulisan, walau sudah direncanakan dengan baik, tetap saja pembaca harus bekerja lebih keras dalam menghubungkan bab satu dengan bab yang lain.

Dengan selesainya buku ini, kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah melahirkan buku ini. Pertama kepada Prof. Dr. M. Atwi Suparman, M.Sc. yang telah memberikan konsep, dorongan, dan supervisi kepada Tim sehingga buku ini bisa diselesaikan. Ucapan terima kasih juga kami ucapkan kepada editor utama, Sdr. Agus Joko Purwanto yang telah memimpin tim untuk menulis buku ini. Terima kasih juga kami sampaikan kepada seluruh Pembantu Rektor yang telah memberikan supervisi khususnya substansi penulisan buku ini. Tak lupa kami sampaikan pula ucapan terima kasih kepada para penulis yang telah bersusah payah menghimpun data dan membongkar ingatan untuk menuliskan kata demi kata sehingga menjadi sebuah sajian yang menarik. Ucapan terima kasih juga perlu kami sampaikan kepada tim administrasi yang telah bersusah payah menghimpun, mengetik ulang, *me-layout*, dan mendokumentasikan arsip-arsip yang diperlukan dalam penulisan buku ini.

Kami berharap agar budaya menulis tentang praktik baik dalam penyelenggaraan organisasi diteruskan dan kami juga berharap semoga buku ini dapat memberikan wawasan kepada pembaca tentang implementasi prinsip-prinsip GG dan TQM dalam PTJJ. Sebagaimana layaknya sebuah karya, buku ini tak luput juga dari kekurangan, sehingga masukan dan kritik tetap kami harapkan demi kesempurnaan penulisan buku berikutnya dan praktik manajemen UT ke depan.

Rektor,



Prof. Ir. Tian Belawati, M.Ed., Ph.D.

NIP 19620401 198601 2 001

Pendahuluan

Ketika demokrasi menjadi *mainstream* dalam penyelenggaraan pelayanan publik maka *stakeholders* juga menempati posisi yang semakin penting. *Stakeholders* menuntut antara lain agar mereka terlayani dengan baik, dana yang dibayarkan digunakan secara efektif dan efisien, ada kepastian tentang pelayanan yang diterimanya, mandat yang diberikan dapat dilaksanakan, dan bahkan *stakeholders* juga menghendaki peran serta dalam perumusan target-target strategisnya. Para penyelenggara pelayanan publik, pemerintah maupun nonpemerintah, menjawabnya dengan mengembangkan konsep *good governance* atau tata kelola yang baik. Konsep ini menekankan pada terciptanya suatu proses penggunaan anggaran, pelaksanaan pekerjaan, dan penyediaan produk barang dan jasa kepada publik yang dapat dipertanggungjawabkan.

Sebagai instansi Pemerintah, Universitas Terbuka (UT) secara formal telah menetapkan GG dalam Renstra tahun 2001-2005 sebagai landasan membangun budaya organisasi dan membangun karakter organisasi yang akuntabel, efisien, efektif, partisipatif, dan taat hukum. Setiap program, kegiatan, dan masalah selalu disusun, dilaksanakan, dan diselesaikan dengan pendekatan GG. Hasilnya adalah UT memperoleh pengakuan kualitas penyelenggaraan secara Internasional oleh *International Council of Distance Education (ICDE)* tahun 2005 dan mulai memperoleh ISO pada tahun 2006. Di samping itu, dalam kegiatan manajemen juga tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan dalam melaksanakan pekerjaan.

Buku ini disusun dengan maksud agar UT memiliki dokumentasi praktik baik dalam implementasi *good governance* dan jaminan kualitas. Pendokumentasian dilakukan oleh pimpinan dan pegawai pada bidang masing-masing, sehingga tulisan-tulisan yang disampaikan kaya akan informasi detil yang berkaitan dengan bidang tersebut. Buku ini terdiri dari 14 Bab, Bab I tentang konsep dan strategi implementasi GG di UT, BAB 2 sampai dengan BAB 12 menguraikan tentang bagaimana konsep GG menjiwai pelaksanaan kegiatan di UT mulai dari pengembangan program studi, kurikulum, bahan ajar sampai dengan pengembangan sistem jaminan kualitas di UT. BAB 13 menyajikan tentang apa yang telah dicapai UT berkat penerapan konsep GG dan TQM. Pada Bab 14, disajikan tentang pembelajaran yang dipetik dari implementasi prinsip-prinsip GG dan TQM. Urutan penyajian sengaja disusun seperti itu, yaitu pembaca memiliki gambaran tentang bagaimana UT memahami dan mendefinisikan GG dan TQM. Lalu pembaca akan dibawa ke dalam implementasi GG dan TQM di dalam berbagai bidang di UT. Bidang-bidang yang diuraikan dalam buku adalah bidang akademik (bahan ajar, tutorial, ujian), bidang penelitian dan abdimas, bidang manajemen (keuangan, sarana, dan SDM), bidang promosi dan *marketing*, dan jaminan kualitas. Pembahasan tentang implementasi GG dan TQM di UPBJJ disajikan tersendiri pada Bab 11. Pembahasan tentang UPBJJ disajikan dalam bab tersendiri karena UPBJJ memiliki kekhasan yang berbeda dengan bidang tugas di UT Pusat. Akhirnya kami berharap agar buku ini mampu menjadi referensi dalam setiap pembahasan dan implementasi tentang GG dan TQM .

Editor

Agus Joko Purwanto

Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Pendahuluan	v
Bab 1. Konsep dan Implementasi GG di Universitas Terbuka (<i>Agus Joko Purwanto</i>)	1-27
Bab 2. Pengembangan Program Studi, Kurikulum, dan Bahan Ajar (<i>Yulia Budiwati, L. Endang Setijorini, Irma Adnan</i>)	29-34
Bab 3. Evaluasi Hasil belajar (<i>Irma Adnan, Hascaryo</i>)	35-40
Bab 4. Implementasi Prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> di Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (<i>Agus Joko Purwanto, Sri Harijati, Endang Nugraheni, Trini Prastati</i>)	41-82
Bab 5. Membangun Citra Positif Melalui Strategi Promosi dan Kehumasan (<i>Ginta Ginting</i>)	83-97
Bab 6. Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka (<i>Irma Adnan, Yurizal Rahman</i>)	99-108
Bab 7. Sarana dan Prasarana (<i>Nadia Sri Damajanti, Kurnia E. Riana, AA. Ketut Budiastra</i>)	109-121
Bab 8. Pengelolaan Keuangan (<i>Nadia Sri Damajanti, Kurnia E. Riana, AA. Ketut Budiastra</i>)	123-132
Bab 9. Implementasi <i>Good Governance</i> dalam Sistem Operasional (<i>Teguh Prakoso</i>)	133-143
Bab 10. Implementasi <i>Good Governance</i> dalam Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Komunikasi (<i>Diki</i>)	145-158

Implementasi Good Governance dan TQM di Universitas Terbuka

Bab 11. Implementasi Prinsip-prinsip <i>Good Governance</i> dalam Pengelolaan UPBJJ (<i>Kisyani Laksono</i>)	159-188
Bab 12. Pengembangan Sistem Jaminan Kualitas di UT (<i>Yuni PKH</i>)	189-202
Bab 13. Capaian Universitas Terbuka Berdasarkan Prinsip-prinsip GCG dan TQM Periode Kepemimpinan 2001-2008 (<i>Udan Kusmawan</i>)	203-211
Bab 14. Praktek Baik dan Pembelajaran yang Dipetik dari Implementasi Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance (GCG)</i> dan <i>Total Quality Management (TQM)</i> di Universitas Terbuka (<i>Aminuddin Zuhairi</i>)	213-229
Biodata	231-236

Good Governance: Konsep dan Aplikasinya di UT

□ AGUS JOKO PURWANTO

Pendahuluan

Sejak berakhirnya perang dingin, pemerintah dan rakyat negara-negara maju mulai memperhatikan kondisi internal negara dan pemerintah masing-masing. Warga negara mulai memperhatikan bagaimana kinerja pemerintah mereka dan hubungan antara warga negara dengan pemerintah, terutama dari sisi partisipasi dalam pengambilan keputusan, penggunaan pajak warga negara, kemampuan bersaing pemerintah masing-masing dibandingkan dengan pemerintah negara lain. Negara-negara Eropa Barat melakukan reformasi terutama pada *local government* mereka dengan alasan *economic of scale* dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Rakyat Amerika merasa pajak mereka terlalu tinggi, pemerintah terlalu boros, pengangguran tinggi, dan tidak efektif. Sementara pada sektor privat *stakeholder* merasa sulit untuk mengendalikan operasi perusahaan-perusahaan.

Muara dari gejala-gejala dan gerakan tersebut adalah keinginan adanya akuntabilitas yang lebih tinggi, transparansi, adil, partisipasi publik, efektivitas, dan ketaatan terhadap hukum dari para pengambil kebijakan baik pada sektor publik maupun privat. Publik mengeluhkan sektor privat kurang akuntabel dan adil terhadap lingkungan dan pemegang saham sementara pada sektor publik dirasakan pemerintah kurang efektif dan efisien dalam mengelola dan mengalokasikan dana-dana publik. Kondisi

ini secara alamiah kemudian mendorong adanya kondisi saling membutuhkan antara sektor publik dan sektor privat. Filosofi penyelenggaraan sektor publik adalah keadilan dan representasi namun kurang memperhitungkan efektivitas dan efisiensi. Pemerintah cenderung menjadi spending body, yang boros dan tidak efisien. Sedangkan sektor swasta yang bekerja dengan filosofi profit, dianggap terlalu rasional dan hanya mementingkan pertumbuhan perusahaan dan kenaikan profit namun kurang memperhatikan faktor akuntabilitas dan keadilan.

Dalam perkembangannya akhirnya sektor publik menyerap nilai dan filosofi yang digunakan oleh sektor privat yaitu efektivitas dan efisiensi. Sedangkan sektor privat mengadopsi nilai dan filosofi sektor publik yaitu keadilan dan akuntabilitas. Dampak dari semakin "dekatnya" filosofi sektor publik dan privat tersebut adalah terjadi perbedaan yang semakin mengecil antara sektor publik dan privat. Muncul aliansi-aliansi strategis atau *partnership* antara sektor publik dan privat yang lebih dikenal dengan istilah *public private partnership*.

10 prinsip reinventing government

1. Catalytic government: steering rather than rowing;
2. Community owned government: empowering rather than serving;
3. Competitive government: injecting competition into service delivery;
4. Mission driven government: transforming rule-driven organization;
5. Result oriented government: funding outcomes, not inputs.
6. Customer-driven government: meeting the needs of the customer, not the bureaucracy;
7. Enterprising government: earning rather than spending;
8. Anticipatory government: prevention rather than cure;
9. Decentralized government: from hierarchy to participation and teamwork;
10. Market oriented government: leveraging change through the market.

Gerakan *good governance* yang monumental dan berdampak luas adalah ketika Presiden Clinton meluncurkan program yang dikenal dengan nama *reinventing government* yaitu reformasi dalam penyelenggaraan negara. Pada saat itu Pemerintah Amerika Serikat merupakan organisasi yang terlalu banyak urusan yang dikerjakan, di luar tugas pokok pemerintah yaitu memberikan pelayanan publik. Clinton melakukan pemangkasan birokrasi, menyetatkan manajemen, dan meng-ubah filosofi tentang tugas pemerintah. Pemerintah kembali kepada *core business*-nya yaitu regulator dan melakukan pelayanan publik.

Reinventing government kemudian banyak dijadikan standar nilai, norma, dan filosofi dalam melakukan reformasi birokrasi di berbagai negara.

Semakin mengglobalnya ekonomi, tuntutan terhadap *good governance* semakin tinggi, tidak hanya pada sektor publik namun juga pada sektor privat. *Good governance* juga banyak dikaitkan dengan indikator ekonomi makro seperti: tingkat tabungan yang tinggi, inflasi yang rendah, pendapatan yang lebih merata, kebijakan yang bersifat terbuka dan berorientasi pasar, investasi yang tinggi di bidang pendidikan, dan defisit neraca berjalan dan neraca pembayaran yang tidak terlalu besar.

Tuntutan internasional terhadap kinerja pemerintah yang baik semakin tinggi. Pemerintah dan perusahaan-perusahaan yang modalnya dimiliki oleh publik semakin menaruh perhatian terhadap kinerja pemerintah. Arus modal dan kinerja perusahaan amat berkaitan dengan tingkat stabilitas sosial, ekonomi, dan politik suatu negara. Lebih lanjut Jusuf Wanandi (1998) menyatakan bahwa *good governance* berkaitan juga dengan demokrasi. Dalam kasus di Asia, pemerintah mengabaikan prinsip-prinsip *good governance* yaitu dengan tingginya campur tangan pemerintah yang berakibat pada lemahnya pengawasan publik, pemberian hak monopoli dan *oligopolistic* kepada para konglomerat, meningkatkan korupsi, kolusi, dan nepotisme. Akibatnya adalah munculnya ekonomi berbiaya tinggi, turunnya produktivitas, dan daya saing. Contoh nyata kasus ini adalah kasus-kasus yang terjadi di Korea Selatan, Indonesia, India, Pakistan, Phillipina, dan Thailand.

Hongkong dan Singapura adalah suatu kekecualian. Singapura dan Hongkong adalah negara kota dengan tingkat homogenitas nilai-nilai masyarakat yang tinggi. Kedua negara tersebut mampu mencapai tingkat kemakmuran yang tinggi dan kinerja pemerintahan yang efektif dan efisien, namun kedua negara tersebut bukanlah negara demokrasi yang sempurna dalam artian terdapat pemilu berkala, adanya peluang pergantian pemerintahan, dan pemerintahan yang dikontrol oleh publik.

Krisis ekonomi yang melanda Asia mulai tahun 1997 telah menyadarkan banyak pihak bahwa pembangunan ekonomi saja tidak cukup untuk membangun bangsa, namun perlu pembangunan pada bidang politik dan manajemen publik. Secara makro, pembangunan ekonomi didasarkan pada filosofi mengejar pertumbuhan, namun pertumbuhan akan memakan aspek keadilan dan pemerataan. Pertumbuhan ekonomi akan memunculkan

ketimpangan ekonomi masyarakat. Masyarakat yang tidak memiliki akses ekonomi tidak akan mampu masuk dalam pusaran pertumbuhan ekonomi. Masyarakat golongan ini akan tertinggal. Pembangunan politik diharapkan akan mampu membangun peningkatan partisipasi masyarakat dalam pengambilan kebijakan-kebijakan publik dan melakukan pengawasan publik atas kebijakan ekonomi. Pembangunan politik akan mengarahkan pertumbuhan masyarakat ke arah masyarakat madani, masyarakat yang mampu mengelola dirinya sendiri. Asumsi yang dibangun adalah pembangunan politik diarahkan kepada terciptanya demokrasi di suatu negara. Masyarakat dan negara yang demokratis telah terbukti lebih mampu bertumbuh secara berkeadilan. Undang-undang yang dibuat oleh negara dengan kontrol masyarakat mampu menjadi pedoman dalam menjamin hak-hak masyarakat, dan menjadi pengarah dalam relasi negara dan masyarakat. Masyarakat dan negara berbagi peran dalam mengelola peran masing-masing.

Seiring dengan semakin menipisnya perbedaan antara sektor publikⁱⁱ dan privat dan meningkatnya *partnership* antara sektor publik dan privat, tuntutan terhadap *good governance* juga terjadi pada sektor privat, dan publik nonpemerintah. Kasus tercemarnya Teluk Buyat oleh operasi Newmont, kasus pengerukan pasir laut secara berlebihan di Pulau Bintan, kasus *illegal logging* yang merusak hutan, dan kasus pengalihan fungsi hutan di Bintan adalah contoh kasus-kasus yang menunjukkan betapa buruknya *governance sector public* dan *private* secara bersama-sama telah menghancurkan sumberdaya alam, lingkungan, dan menciptakan ketidakadilan bagi masyarakat. Kasus besar lain yang memicu perdebatan dan dampak ekonomi yang luar biasa adalah kasus bangkrutnya perusahaan Enron tahun 2003, dan akhir-akhir ini adalah bangkrutnya perusahaan Lehman Brothers tahun 2008. Kasus Enron dan Lehman Brothers memiliki kemiripan yaitu bermula dari perilaku para CEO perusahaan besar menggaji dirinya terlalu tinggi dan terjebak dalam bisnis yang berisiko tinggi.ⁱⁱⁱ Reaksi keras atas perilaku buruk para CEO dan buruknya *corporate governance*^{iv} muncul dari pimpinan-pimpinan pemerintahan di berbagai negara. Sistem penggajian dan bonus merangsang para CEO untuk memasuki area bisnis yang berisiko sangat tinggi. Para pimpinan pemerintahan berharap agar negara dapat mengatur sistem penggajian perusahaan-perusahaan dan lembaga-lembaga keuangan internasional. Efek domino krisis ini adalah pemerintah dengan menggunakan dana pajak rakyat terpaksa memberikan

dana talangan yang sangat besar agar krisis keuangan dunia bisa dikendalikan. Amerika Serikat, Inggris, dan Jerman adalah negara-negara yang mengucurkan dana publiknya di atas 670 miliar dolar. Pemerintah Indonesia juga telah memerintahkan BUMN untuk mengucurkan dananya untuk keperluan pembelian kembali (*buy back*) saham-saham mereka.

Uraian di muka menunjukkan bahwa *good governance* bukan hanya urusan pemerintah. *Good governance* harus disandingkan *corporate governance*. Kualitas *good governance* amat ditentukan juga oleh kualitas *corporate governance*. *Corporate governance* perlu dilakukan perubahan. Dengan cara^v *“changing how committees function is also necessary for gearing up today’s board. The audit committee for example, can periodically review “high exposure areas” of a business, perhaps helping to prevent embarrassing drops in future profits. Compensation committees can structure incentive compensation for executives to emphasize long term rather than short term performance. And nominating committees should be responsible for finding new, independent directors-not the CEO.*

In general, boards as a whole must spot problems early and blow the whistle... On a revitalized board, directors have enough confidence in the process to vigorously challenge one another, including the company’s chief executive.

Keduanya harus berjalan seiring. *Good governance* ditentukan oleh kualitas kebijakan dan implementasinya. Partisipasi masyarakat, termasuk *corporate* akan menentukan kualitas sebuah regulasi, yaitu regulasi yang mampu menjamin adanya keadilan, akuntabilitas, dan partisipasi. Ketaatan terhadap regulasi sebagai suatu produk hukum akan mendorong terciptanya suatu tatanan pemerintahan dan harmonisnya hubungan antara pemerintah, masyarakat, dan korporasi.

Dari Government ke Governance

Peran Pemerintah telah berubah. Sistem pemerintahan yang disusun berdasarkan sistem sosial era industri telah berubah. “Bentuk pemerintahan yang berkembang selama era industri, dengan birokrasi yang lamban dan terpusat, pemenuhan terhadap ketentuan dan peraturan, serta rantai hirarki komando, tidak lagi berjalan dengan baik.”^{vi} Seiring dengan perubahan pandangan tentang peran dan fungsi pemerintah maka istilah *government*

juga dipertanyakan ulang. Pada awalnya peran dan fungsi pemerintah (birokrasi^{vii,viii}) adalah sebagai produser barang dan jasa, pimpinan tertinggi memberikan perintah, sambil berharap semua instansi di bawahnya akan mengikutinya. Terdapat rantai komando dari atas sampai ke tingkatan birokrasi paling bawah. Hierarki tersusun tinggi dan dengan prosedur yang ketat. Dalam konteks *public-private partnership*, hierarki diganti dengan kontrak. Hubungan antara pemimpin instansi dengan para penyedia barang dan jasa bukan lagi bersifat hierarkis, tetapi bersifat kontraktual. Kontraktor bukan lagi bawahan pemimpin.

Perubahan lingkungan strategis memicu para penyelenggara pemerintahan di berbagai negara melakukan penyesuaian-penyesuaian untuk menemukan suatu sistem pengelolaan publik yang efektif, efisien, akuntabel, dan diterima oleh masyarakat. Istilah baru yang muncul kemudian adalah *governance*. Secara jelas Gaebler dan Osborne membedakan antara *governance* dan birokrasi. Perbedaan tersebut adalah, seperti dikutip oleh Frederickson, sebagai berikut^{ix}.

Publik mengeluhkan sektor privat kurang akuntabel dan adil terhadap lingkungan dan pemegang saham sementara pada sektor publik dirasakan pemerintah kurang efektif dan efisien dalam mengelola dan mengalokasikan dana-dana publik. Kondisi ini secara alamiah kemudian mendorong adanya kondisi saling membutuhkan antara sektor publik dan sektor privat. Filosofi penyelenggaraan sektor publik adalah keadilan dan representasi namun kurang memperhitungkan efektivitas dan efisiensi. Pemerintah cenderung menjadi *spending body*, yang boros dan tidak efisien. Sedangkan sektor swasta yang bekerja dengan filosofi profit, dianggap terlalu rasional dan hanya mementingkan pertumbuhan perusahaan dan kenaikan profit namun kurang memperhatikan faktor akuntabilitas dan keadilan.

No.	Governance	Birokrasi
1.	<i>Steering</i>	<i>Rowing</i>
2.	<i>Empowering</i>	<i>Service</i>
3.	<i>Competition</i>	<i>Monopoly</i>
4.	<i>Mission driven</i>	<i>Rule driven</i>
5.	<i>Funding outcomes</i>	<i>Budgeting inputs</i>
6.	<i>Customer driven</i>	<i>Bureaucracy driven</i>
7.	<i>Earning</i>	<i>Spending</i>
8.	<i>Preventing</i>	<i>Curing</i>
9.	<i>Teamwork/participation</i>	<i>Hierarchy</i>
10.	<i>Market</i>	<i>Organization</i>

Secara harafiah *governance* diberikan makna yang sama dengan *government* yaitu^x “*the act or process of governing*”, dapat juga diberikan makna sebagai “*the office, power, or function of governing,*” “*the organization, machinery, or agency through which a political unit exercises authority and perform function and which is usually classified according to the distribution of power with in it.*”.....“*a small group...of a nation or other political unit and being responsible for the direction and supervision of public affairs.*”

Definisi *governance* yang disampaikan dalam Merriam Webster Dictionary tersebut mencakup baik aspek politik maupun aspek administrasi pengelolaan sektor publik. Dalam pengertian tersebut *governance* diartikan sebagai organisasi dan kelompok kecil yang berarti adalah suatu sistem sosial yang dapat diidentifikasi batas-batasnya^{xi} dan memiliki kewenangan serta fungsi. Tugas *governance* adalah mengelola urusan publik. Pengertian menjelaskan bahwa *governance* melibatkan unsur-unsur organisasi, otoritas, fungsi, distribusi kekuasaan, tanggung jawab, dan fungsi pengarahan.

Jika memperhatikan uraian tentang fungsi *governance* yang disampaikan oleh Osborne dan Gaebler terdapat perbedaan substansial dalam komponen-komponen *governance* dalam arti *government* dengan definisi dari Merriam Webster. Osborne dan Gaebler memberikan penekanan-penekanan pada aspek dinamis dari *public affair*, seperti perubahan orientasi dari *rule* ke *mission*, perubahan pemegang kewenangan dari *government* kepada sektor privat, dari *spending* menjadi *earning*, dari

monopoli menjadi kompetisi. Perubahan tidak menyangkut perubahan pada sektor politik, seperti kata Gaebler dan Osborne dalam buku *Reinventing Government*, "this book about governance, not politics".

Sementara itu dalam Wikipedia disebutkan *governance*^{xii} *describes the process of decision-making and the process by which decisions are implemented (or not implemented). Hereby, public institutions conduct public affairs, manage public resources, and guarantee the realization of human rights. Good governance accomplishes this in a manner essentially free of abuse and corruption, and with due regard for the rule of law.* Ruang lingkup *governance* yaitu pada pembuatan keputusan/kebijakan dan pada implementasi keputusan/kebijakan tersebut. Komponen-komponen *governance* cukup jelas disampaikan yaitu diterapkan dalam urusan publik, sumberdaya publik, dan hak asasi manusia. *Governance* adalah kata benda yang bersifat netral. Untuk memberikan makna maka kemudian ditambahkan kata sifat *good* atau *bad*. Perlunya pemberian atribut baik dan buruk pada *governance*, pada akhirnya *governance* memerlukan etika. Etika akan berfungsi sebagai standar perilaku pelaksanaan urusan publik yang memberikan batasan boleh atau tidaknya suatu hal dilakukan. Perlunya pemberian atribut ini kemudian memunculkan suatu kondisi ideal dari *governance* yang kemudian diberi label *good governance* yang dalam bahasa Indonesia diberikan terjemahan tata kelola yang baik, atau cara-cara memerintah yang baik.

Definisi yang diberikan World Bank terhadap istilah *good governance* adalah sebagai berikut^{xiii}: *Good Governance* adalah suatu penyelenggaraan manajemen pembangunan yang solid dan bertanggung jawab yang sejalan dengan prinsip demokrasi dan pasar yang efisien, penghindaran salah alokasi dana investasi, dan pencegahan korupsi baik secara politik maupun administratif, menjalankan disiplin anggaran serta penciptaan *legal and political framework* bagi tumbuhnya aktivitas usaha.

Walau sulit untuk dicapai secara bersamaan dan menyeluruh, *good governance* tetap dijadikan standar norma dan etika penyelenggaraan negara. *Good governance* adalah^{xiv} *an ideal which is difficult to achieve in its totality. However, to ensure sustainable human development, actions must be taken to work towards this ideal. Major donors and international financial institutions, like the IMF or World Bank, are increasingly basing*

their aid and loans on the condition that reforms ensuring good governance are undertaken.

Menurut dokumen ESCAP(9)^{xv}, *Good governance* mempunyai 8 karakteristik utama: ia bersifat partisipatif, *rule of law*, keterbukaan, responsif, berorientasi konsensus, kesetaraan dan membela yang lemah, efektif dan efisien, dan akuntabilitas. Akuntabilitas merupakan fokus yang sentral; juga selalu disertai oleh keterbukaan (*transparency*) dan menerapkan undang-undang (*rule of law*).

Definisi-definisi tersebut memberikan gambaran tentang *governance*. Istilah *governance* diberikan untuk menggambarkan perubahan “bandul” nilai, norma, dan filosofi pemerintahan ke arah penyelenggaraan urusan publik yang lebih efisien, efektif, akuntabel, transparan, partisipatif, dan taat hukum. Akuntabilitas merupakan sentral dalam implementasi *good governance*. Akuntabilitas menempatkan kepentingan rakyat yang merupakan *stakeholder* utama sebagai pusat perhatian *good governance*.

Prinsip-prinsip Good Governance

Dalam definisi di muka dapat diidentifikasi beberapa prinsip *good governance*. Pemahaman atas prinsip-prinsip tersebut akan memudahkan implementasi *good governance* dalam penyelenggaraan urusan publik. Prinsip-prinsip *good governance* merupakan indikator yang bersifat variabel dan dapat diberikan skor sehingga dapat digunakan pula sebagai instrumen untuk menilai implementasi prinsip-prinsip *good governance* oleh pemerintah.

Prinsip-prinsip umum *good governance* adalah sebagai berikut.^{xvi}

1. Partisipasi

Setiap orang memiliki hak untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga-lembaga perwakilan sah yang mewakili kepentingan mereka. Partisipasi menyeluruh tersebut dibangun berdasarkan atas adanya kebebasan untuk berkumpul dan mengungkapkan pendapat, serta kapasitas untuk berpartisipasi secara konstruktif

2. Supremasi hukum
Hukum harus diberlakukan tanpa pandang bulu sehingga memberikan rasa adil bagi semua pihak yang terlibat dalam urusan publik, tidak kekecualian di dalam hukum.
3. Transparansi
Pada prinsipnya setiap informasi yang berkenaan dengan penyelenggaraan negara dapat diakses oleh publik. Makna transparansi adalah setiap pihak yang seharusnya tahu mengetahui urusan tersebut. Tidak ada penyembunyian informasi.
4. Cepat tanggap
Lembaga-lembaga dan seluruh proses pemerintahan harus berusaha membentuk *early warning system* yang akan berfungsi untuk memberitahukan kepada manajemen dan *stakeholders* jika terjadi ketidakberesan pada sistem.
5. Membangun konsensus
Tata pemerintahan yang baik menjembatani kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dalam hal apa yang terbaik bagi kelompok-kelompok masyarakat, dan bila mungkin konsensus tersebut dalam hal kebijakan-kebijakan serta prosedur-prosedur
6. Efektif dan efisien
Prinsip efektivitas mengacu pada setiap rencana dapat berjalan sesuai seperti yang diharapkan. Dengan demikian efektivitas ditentukan oleh kemampuannya menyusun rencana kerja. Sedangkan prinsip efisiensi mengacu pada pembiayaan yang seminimal mungkin untuk memperoleh hasil yang optimal, tidak boleh terjadi pemborosan dan salah alokasi sumberdaya.
7. Bertanggung jawab
Para pengambil keputusan di pemerintah, kelembagaan politik, kelembagaan ekonomi, kelembagaan sosial bertanggung jawab baik kepada seluruh masyarakat. Pertanggungjawabannya dalam bentuk

pertanggungjawaban politik, pertanggungjawaban hukum, pertanggungjawaban profesional, pertanggungjawaban keuangan, dan pertanggungjawaban moral

8. Visi strategis

Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jauh ke depan atas tata pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, serta kepekaan akan apa saja yang dibutuhkan untuk mewujudkan perkembangan tersebut. Selain itu mereka harus memiliki pemahaman atas kompleksitas kesejarahan, budaya dan sosial yang menjadi dasar bagi perspektif tersebut.

9. Profesionalisme^{xvii}

Pelaksanaan 8 (delapan) prinsip *good governance* memerlukan pegawai yang profesional. Pegawai profesional adalah pegawai yang memiliki pengetahuan yang cukup tentang manajemen, prinsip-prinsip penyelenggaraan pemerintahan, etika, norma, dan filosofi penyelenggaraan pemerintahan, dan keterampilan dalam mengimplementasikannya. Pegawai dituntut pula untuk memiliki kepekaan terhadap "pemegang saham" negara yaitu rakyat. Untuk memiliki pegawai yang profesional maka sistem rekrutmen, pengembangan, pengelolaan karier, dan pemensiunan yang disusun harus mampu menjamin tumbuhnya sikap profesional para pegawai.

Implementasi Prinsip-prinsip Good Governance di UT

UT sebagai Pendidikan Tinggi Jarak Jauh

Tujuan utama pendidikan tinggi adalah memelihara, mengirimkan, dan menambah jumlah pengetahuan^{xviii}. Hubungan guru dan siswa difasilitasi oleh administrator pendidikan. Tugas administrator adalah menjamin proses belajar mengajar berjalan dengan efektif. ^{xix} Menurut Heller^{xx}, untuk mempertahankan efektivitas seluruh anggota organisasi universitas perlu belajar tentang cara-cara untuk mengenali dan memperbaiki kesalahan (*to detect and correct errors*).

Hal-hal yang menjadi perhatian Heller dan Knezevich adalah tentang bagaimana sebuah universitas dikelola juga berlaku untuk lembaga pendidikan jarak jauh. Pada dasarnya antara universitas tatap muka dan

jarak jauh tidak banyak berbeda. Perbedaan utamanya adalah pada cara penyampaian materi pengajarannya. Menurut Moore dan Kearsley^{xxi} pendidikan jarak jauh terdiri dari komponen-komponen sumber, desain, saluran, interaksi, dan lingkungan belajar. *Sumber* penyelenggaraan pendidikan jarak jauh adalah kebutuhan siswa, organisasi, teori/sejarah, dan landasan filosofis. Desain terdiri dari desain instruksional, desain media, desain program, dan desain evaluasi. Saluran yang digunakan untuk menyampaikan bahan belajar adalah bahan tercetak, audio/video, radio dan televisi, komputer, *audioconference*, *videoconference*, dan jaringan komputer. Interaksi dilakukan oleh instruktur, tutor, penasihat, dan staf administratif. Lingkungan belajarnya adalah tempat kerja, rumah, kelas, dan pusat-pusat belajar.

Pendidikan jarak jauh adalah sistem pendidikan yang padat teknologi. Teknologi digunakan untuk menyediakan bahan ajar, sistem registrasi, sistem pengujian, dan tutorial. Jika dilihat dari segi pengelolaan maka pendidikan jarak jauh dapat dibedakan menjadi dua, yaitu staf yang mengelola urusan administratif dan akademis. Staf-staf tersebut adalah *pertama*, spesialis media dan teknisi; *kedua*, staf yang bertugas pada bagian pendaftaran, penilaian dan material; *ketiga*, dosen yang bertugas mengajar dan memberikan tutorial; *keempat*, pengembang program, ahli dalam mata kuliah, desainer instruksional, atau editor; *kelima*, direktur program, ketua jurusan, dan koordinator wilayah, dan *keenam*, kepala departemen, dekan, pembantu rektor, rektor dan administrator lainnya.^{xxii}

Tugas-tugas akademik dilakukan dalam bentuk tim. Ada dua model tim pengembang bahan ajar, yaitu model penulis editor (*the author-editor model*) dan model tim bahan ajar (*the course team model*).^{xxiii} UT menggunakan *the course team model* anggota timnya lebih dari dua orang dengan berbagai keahlian. Keahlian-keahlian yang umumnya diperlukan dalam *the course team model* adalah editor, desainer grafis, produser televisi dan radio, desainer instruksional, tenaga perpustakaan, dan ahli materi.

Dalam pengelolaan sistem pendidikan jarak jauh terdapat pembagian kerja dan sistem interaksi yang kompleks. Kompleksitas yang tinggi ini menyebabkan adanya saling ketergantungan yang tinggi antar komponen organisasi,^{xxiv} sehingga diperlukan kemampuan dalam mengoordinir berbagai keahlian dan mengintegrasikan berbagai macam teknologi.^{xxv}

Daniel mengemukakan lebih lanjut bahwa untuk mencapai kemajuan maka ke dalam organisasi perlu disuntikkan semangat belajar yang tinggi. Perlu dikembangkan sistem pengembangan pengetahuan yang akan dapat mendukung pembelajaran institusional yang progresif (*progressive institutional learning*) tentang pengajaran berbasis teknologi dan yang siap untuk membantu tim.^{xxvi}

Tuntutan yang demikian tinggi terhadap kemampuan pengelola pendidikan jarak jauh mengharuskan para dosen untuk terus-menerus melakukan antara lain inovasi agar mampu menjawab perubahan, memiliki kemampuan untuk memilih teknologi yang tepat, dan memiliki visi global dan membantu pengembangan *a global learning network*.^{xxvii}

Dalam pendidikan jarak jauh hambatan-hambatan pengembangan kemampuan pengelolaan antara lain struktur administratif dan prosedur yang rumit, adanya deskripsi kerja, pengembangan sistem penilaian dan ganjaran yang masih menggunakan standar universitas tatap muka, dan masalah dalam mengembangkan "batas-batas wilayah" kerja, *intellectual property*, kebijakan yang kurang mendukung untuk melakukan inovasi dan eksperimen.^{xxviii}

Deskripsi singkat tentang bagaimana pendidikan jarak jauh beroperasi memberikan gambaran betapa rumitnya penyelenggaraan pendidikan tinggi jarak jauh. Hampir setiap kegiatan harus diselesaikan oleh tim yang terdiri dari beberapa orang. Sifat pekerjaan produksi lini menuntut adanya standar dan mekanisme kerja yang baku yang berfungsi sebagai alat pengendali dan koordinasi utama dalam bekerja. Para pelaksana PTJJ haruslah orang yang benar-benar profesional dan memiliki tanggung jawab yang besar kepada *stakeholders*.

Sejarah dan Lingkup Kegiatan UT

Pada tahun 70-an^{xxix} dirasakan perlunya melakukan pendidikan terhadap guru SMP dan SMA. Pendidikan tersebut dilaksanakan secara tatap muka. Guru-guru SMP ditingkatkan kualifikasinya melalui jenjang D-II sedangkan guru SMA sampai jenjang S-1. Akibatnya sekolah-sekolah banyak yang kosong karena ditinggalkan guru-gurunya untuk sekolah. Untuk mengatasi masalah tersebut kemudian pemerintah mendirikan suatu universitas dengan modus jarak jauh yang kemudian diberi nama Universitas Terbuka

(UT). Di samping fleksibel, sistem PJJ dipilih karena tidak memerlukan banyak tenaga pengajar seperti perguruan tinggi tatap muka. Penulisan bahan ajar, soal, dan tutorial dapat dilakukan bekerja sama dengan perguruan tinggi lain.

UT didirikan dengan dasar Keputusan Presiden Nomor 41 Tahun 1984. UT diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 4 September 1984 dengan mandat: (1) *menampung calon mahasiswa yang tidak lulus sipenmaru*, (2) *meneruskan Proyek Pendidikan Guru melalui belajar jarak jauh*, serta (3) *memberikan kesempatan lebih luas kepada masyarakat yang telah bekerja untuk meneruskan pendidikannya di tingkat pendidikan tinggi*. Sistem pengelolaan UT bersandar pada sistem kerjasama dengan lembaga lain, seperti dengan universitas negeri di seluruh Indonesia, kantor pos, bank, dan lembaga lainnya. Pada saat pembukaan, UT memiliki sekitar 50.000 mahasiswa yang mendaftarkan melalui Sipenmaru.

Pada kurun waktu 1986-1996, UT memberlakukan sistem operasional baru yang ditujukan untuk fleksibilitas operasional, terutama bagi mahasiswa. Sistem pelayanan mahasiswa didesentralisasikan ke UPBJJ. Pelaksanaan tutorial memanfaatkan TVRI, RRI, dan penggunaan sistem pendidikan melalui satelit atau sisdiksat. UT secara intensif mulai menggunakan dan mengembangkan teknologi komunikasi dan informasi, baik untuk pengembangan bahan ajar, manajemen, maupun pelayanan mahasiswa. Di samping penataan organisasi, pada kurun waktu ini UT berusaha meningkatkan kualitas penyelenggaraan dan memperbesar jumlah mahasiswa dengan melakukan kerjasama dengan berbagai instansi, antara lain PT Telkom, Perum Pos dan Giro, dan Dikdasmen untuk program PGSD. Melalui kerjasama-kerjasama ini kualitas pelayanan mahasiswa meningkat dan jumlah mahasiswa meningkat kembali secara drastis. Pada akhir 1992 jumlah mahasiswa yang terdaftar berjumlah 180.000 orang dan mencapai 350.000 orang pada akhir tahun 1995. Dengan jumlah mahasiswa sebanyak ini UT merupakan salah satu universitas mega (*mega university*) di dunia. Pada tahun 1998 UT menetapkan Rencana Pembangunan UT 1998 – 2008 yang di dalamnya tercantum visinya sebagai pusat unggulan dalam penyelenggaraan, penelitian, pengembangan, dan penyebaran informasi pendidikan terbuka dan jarak jauh di Indonesia.

Mulai tahun 2001 UT melakukan reformasi birokrasi, meningkatkan kualitas produk-produk akademik, pemenuhan sarana dan prasarana, dan peningkatan kerjasama dengan berbagai pihak. Reformasi ini dimulai dengan membenahan pada level kebijakan. UT merevisi visinya dengan menambahkan skope wilayah dan tahun pencapaian. Visi UT yang baru adalah *UT bertekad menjadi salah satu institusi PTJJ unggulan di antara institusi-institusi PTJJ di Asia tahun 2010 dan dunia tahun 2020*. UT sebagai universitas dengan sistem belajar jarak jauh yang unggul di Asia pada tahun 2010 dan di Dunia pada tahun 2020 menetapkan tiga program utama sampai dengan tahun 2020 yaitu: (1) pemantapan dan pengembangan penyelenggaraan PTJJ, (2) peningkatan penelitian dan pengembangan PTJJ, dan (3) peningkatan penyebaran informasi tentang PTJJ. Kebijakan UT diarahkan pada tiga fokus peningkatan: (1) peningkatan kualitas akademik, (2) peningkatan manajemen internal, dan (3) peningkatan angka partisipasi mahasiswa.

Berdasarkan pemikiran bahwa sistem UT adalah rumit dan seperti industri dan mandat yang harus dilaksanakan oleh UT, UT perlu mengembangkan budaya organisasi yang mengarah kepada terwujudnya *good governance*. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai, norma, standar perilaku, dan harapan-harapan yang dapat mengendalikan interaksi antarindividu dan antar kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi bukan merupakan alat kontrol yang ditanamkan dari luar dengan mengandalkan sistem dan prosedur kerja tetapi lebih menekankan kepada bagaimana setiap pegawai mampu menginternalisasikan nilai dan norma dan menggunakan nilai dan norma tersebut sebagai pengendali perilakunya. Dengan demikian budaya kerja yang baik akan mampu menggantikan sistem dan prosedur kerja yang rumit. Budaya organisasi memiliki kelebihan dibandingkan dengan kontrol birokrasi sebab; pertama, budaya organisasi mampu bekerja ketika manajer tidak mampu mengawasi perilaku dan output organisasi. Kedua, jika nilai dan norma organisasi telah dapat berjalan dengan baik, setiap pegawai akan fokus kepada apa yang terbaik bagi organisasi dalam jangka panjang.^{xxx}

Menurut Fukuyama, budaya kerja yang kuat akan menciptakan suatu organisasi dengan *high trust* yang tinggi. Para pegawai tidak diberikan instruksi yang rumit dan detil tetapi diberikan tanggung jawab untuk melaksanakan sejumlah tugas. Pemberian sejumlah tugas ini akan

menyebabkan pegawai menjadi terlatih untuk bekerja dalam bidang yang bermacam-macam, sehingga mereka akan mudah dipindah-pindahkan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian akan tercipta tim-tim kerja yang terdiri dari berbagai macam keahlian, dan berkurangnya tingkat spesialisasi dalam organisasi. Dalam kondisi yang demikian keakraban akan tercipta. Tim-tim ini juga merupakan *quality circle* yang bekerja untuk menemukan berbagai cara untuk meningkatkan proses produksi barang dan jasa.^{xxxii}

Perubahan dan perkembangan lingkungan yang cepat, menyebabkan para pimpinan perlu mengadopsi nilai-nilai baru seperti partisipasi, budaya organisasi, dan tim kerja serta menciptakan sistem kerja yang lebih fleksibel dalam membangun organisasi. Sehingga *good governance* tidak hanya mengandalkan sistem prosedur formal tetapi juga perlu mengadopsi *trust*, budaya organisasi, partisipasi, dan tim kerja.

Dalam operasionalnya^{xxxiii}, fokus kegiatan UT dapat dibedakan menjadi tiga aspek yaitu aspek manajemen operasional dan aspek akademik, serta aspek pendukung.

Aspek akademik mencakup kegiatan:

- a. Menghasilkan lulusan pada tingkat diploma, sarjana, profesi, magister, dan doktor dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni.
- b. Melaksanakan proses pembelajaran dengan menggunakan prosedur/model pembelajaran jarak jauh.
- c. Menghasilkan produk akademik berupa hasil penelitian dan/atau hasil pengembangan seperti rancangan/model dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang dapat diterapkan dalam berbagai bidang kajian atau pekerjaan.
- d. Menyebarkan hasil penelitian dan/atau hasil pengembangan seperti rancangan/model dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk mendukung upaya pengembangan masyarakat berbasis pengetahuan.
- e. Memberikan pengakuan atas hasil belajar melalui pengalaman (*experiential learning*) melalui uji kompetensi yang diakhiri pemberian sertifikat kemampuan.

Sedangkan aspek manajemen operasional dilakukan dengan:

- a. Memanfaatkan berbagai produk dan proses akademik dalam bidang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk disebarluaskan melalui program pendidikan tinggi dengan menggunakan sistem pendidikan jarak jauh.
- b. Menggunakan multi media (cetak dan non cetak, terekam, tersiar) sebagai wahana pembelajaran bagi para peserta didiknya.
- c. Memanfaatkan pakar dan praktisi dalam berbagai keahlian yang relevan sebagai pengembangan bahan ajar, fasilitator pembelajaran, dan assessor program pendidikan dan hasil belajar peserta didik.

Untuk mendukung kedua aspek tersebut, aspek ketiga yaitu aspek pendukung yang berupa aspek manajemen strategi, sarana dan prasarana kerja, keuangan, dan kepegawaian diperlukan. Aspek-aspek tersebut adalah:

- a. Merumuskan dan melaksanakan manajemen strategi secara efektif dan konsisten.
- b. Melaksanakan perencanaan kegiatan dengan mengacu pada prinsip *bottom up planning*, partisipatif, dan transparan.
- c. Melaksanakan perencanaan, pengadaan, pemeliharaan, inventarisasi, dan penyimpanan serta penghapusan sarana dan prasarana kerja secara efektif, efisien, dan taat hukum.
- d. Melaksanakan manajemen keuangan secara akuntabel, transparan, taat hukum, berorientasi pada misi, dan profesional.
- e. Melaksanakan perencanaan, perekrutan, pengembangan, pembinaan, dan pemensiunan berdasarkan prinsip-prinsip profesionalisme, transparan, efisien, dan taat hukum.
- f. Melaksanakan monitoring dan evaluasi kegiatan dan program secara berkala dan berkesinambungan, termasuk di dalamnya adalah penilaian kinerja.

Implementasi prinsip-prinsip *good governance* dilaksanakan pada ketiga aspek tersebut secara simultan dan berkesinambungan. Pelaksanaan aspek akademik akan memerlukan keterlibatan aspek operasional dan ditopang oleh aspek pendukung. Setiap prinsip *good governance* menjwai setiap aspek kegiatan UT.

Operasionalisasi prinsip-prinsip *good governance* di UT^{xxxiii} adalah sebagai berikut.

- a. Demokratis artinya prosedur pengawasan secara internal harus disepakati tata caranya oleh seluruh jajaran baik bawahan maupun atasan dan dilaksanakan dari atas ke bawah, bawah – bawah, dan bawah atas. Dengan demikian akan tercipta suatu transparansi dalam pengawasan internal, sebab setiap orang mengerti dan turut berpartisipasi dalam menyusun mekanisme dan budaya pengawasan kerja.
- b. Taat asas/hukum artinya pengawasan dilakukan berdasarkan aturan yang sudah ada dan disepakati bersama. Dengan taat asas maka kejelasan dalam pengawasan beserta pemberian *reward and punishment* menjadi jelas ukuran dan standarnya. Sehingga orang akan percaya pada sistem yang dibangun dan dilaksanakan, akan tercipta *high trust*. Kejelasan ukuran dan standar akan memberikan rasa aman bagi setiap pegawai untuk mengambil inisiatif.
- c. Akuntabel artinya keberhasilan suatu kegiatan/tindakan tidak hanya ditentukan oleh kesesuaiannya terhadap aturan tetapi juga harus dapat diterima oleh seluruh komponen pegawai. Ini berarti bahwa di dalam pekerjaan/tindakan tersebut terdapat nilai dan norma yang harus ditaati. Ukurannya tidak hanya ukuran produk tetapi juga bagaimana proses mencapainya.
- d. Adil artinya *reward and punishment* harus diberikan kepada siapa saja yang patut menerimanya. Sangsi harus diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran tanpa pandang bulu. Demikian juga dengan *reward*. *Reward* harus diberikan kepada orang yang memperlihatkan prestasi bagus dalam bekerja.
- e. Transparan artinya perencanaan keuangan, kepegawaian, pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, dan perencanaan dalam penyusunan sistem dan prosedur harus mengikut sertakan seluruh jajaran, demikian pula dalam pelaksanaan dan pelaporan keberhasilannya.
- f. Profesional artinya pengawasan internal harus dilakukan dengan menggunakan standar yang sama kepada setiap orang/bidang tanpa melihat hubungan antar pribadi (*personal relationships*).

Jika prinsip-prinsip *good governance* dipandang sebagai nilai-nilai yang mendasari organisasi dalam mencapai tujuannya maka yang kemudian akan tercipta adalah budaya kerja yang demokratis, taat asas/hukum, akuntabel, adil, transparan, dan profesional. Dalam tata nilai yang demikian itulah UT dikelola.

Salah satu strategi pengembangan UT adalah "Pencapaian program berdasarkan tiga fokus pengembangan didasari oleh prinsip *good governance* (demokratis, taat hukum, akuntabel, adil, transparan, profesional, efektif, dan efisien). Bersama-sama dengan penerapan prinsip-prinsip *total quality management*, prinsip *good governance* harus menjadi acuan dalam pengembangan praktik manajemen di UT, baik ditingkat unit maupun universitas.

Sebagai ilustrasi bagaimana prinsip-prinsip *good governance* dilaksanakan berikut ini adalah pengalaman UT dalam menerapkan prinsip-prinsip *good governance* dalam empat pekerjaan, yaitu :

1. Proses pembangunan gedung

Pada tahun 2003 ini UT Pusat melakukan pembangunan tiga gedung yaitu satu Gedung Penerbitan dan laboratorium, satu lagi Gedung Distribusi, PSDM, dan PAU. Disamping itu ada pengaspalan jalan, dan gedung zona publik untuk Kantor Pos, Bank, Koperasi, dan Pelayanan Mahasiswa. Di daerah dibangun dua gedung Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) yaitu Jakarta dan Bogor. Semua proses pembangunan dikendalikan oleh suatu Tim yang dibentuk oleh Rektor. Anggota tim terdiri dari Pembantu Rektor II, Kepala Biro Administrasi Umum dan Keuangan, dan staf akademik dan administratif serta staf selama ini dikenal vokal atau yang banyak "memberikan masukan" tentang bagaimana UT harus dikelola. Ketua Tim bukanlah PR II dan bukan pula Kepala BAUK, melainkan seorang tanaga akademik yang dikenal berpikiran lurus, jernih, dan bersih. Tim ini diberi nama Tim Pembangunan Gedung UT. Tugas Tim mulai dari melakukan perencanaan kerja Tim, mencari konsultan perencana dan pengawas, mencari kontraktor, melakukan tender, menentukan harga, dan mengelola seluruh proses pembangunan gedung. Tim harus melapor secara reguler kepada Pimpinan UT.

Untuk meyakinkan bahwa calon kontraktor adalah perusahaan yang *bonafide* langkah yang ditempuh oleh Tim adalah mengunjungi kantor perusahaan untuk membuktikan kebenaran dokumen-dokumen lelangnya dan kelayakan perusahaan, serta menilai proyek-proyek mereka di lapangan. Hasil penilaian akan menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan pemenangnya.

Pada awalnya, dalam proses tawar menawar harga ditemukan bahwa calon kontraktor memasukkan komponen biaya administrasi ke dalam harga penawaran mereka. Komponen biaya tersebut mungkin akan diberikan kepada Rektor, Tim Pelaksana, dan pejabat lain yang terkait. Komponen biaya administrasi tersebut mencapai hampir 20% dari nilai riil proyek. Pada kesempatan pertemuan antara beberapa calon kontraktor yang lulus seleksi awal dengan Tim Pembangunan Gedung UT, Rektor menekankan keharusan bekerja dengan bersih tanpa KKN. Bagi pelanggar, bagi baik kontraktor maupun anggota Tim Pembangunan akan diproses secara hukum yaitu dilaporkan oleh Rektor kepada Polisi. Demikian juga bila Rektor terlibat maka pihak lain harus melaporkan kepada Polisi. Dengan proses tersebut, ternyata harga dapat ditekan dengan membuang biaya administrasi dan komponen biaya lain yang tidak diperlukan oleh UT.

Pengalaman tersebut memberikan pelajaran berharga bagi Tim. Pada proses lelang berikutnya terutama tahap penjelasan, Tim menyampaikan kepada calon peserta lelang bahwa mereka tidak perlu memasukkan biaya-biaya yang tidak berkaitan langsung dengan proyek. Kepada calon lelang selalu ditekankan untuk tidak memberikan sesuatu dalam bentuk apapun kepada Tim atau Pimpinan UT. Jika ditemukan adanya pelanggaran terhadap ketentuan tersebut maka pihak yang terlibat akan diberikan sanksi dan diumumkan secara terbuka.

Rektor memberikan kewenangan penuh kepada Tim untuk mengelola seluruh proses pembangunan. Semua proses dilalui dengan pengambilan keputusan kolektif, tidak ada keputusan yang dibuat di luar rapat. Penentuan pemenang tender dilakukan dengan sistem skor yang komponen dan bobotnya dibahas secara terbuka antara pemilik proyek dengan konsultan perencana.

Pada tahap awal memang kerja Tim masih kurang terkoordinasi, namun setelah berjalan sekitar dua bulan Tim mulai menemukan bentuk kerja, mekanisme koordinasi Tim dan dengan rekanan, dan memiliki pengalaman

untuk memecahkan permasalahan yang timbul di lapangan. Pengawasan dilakukan dengan terus menerus melakukan pengecekan lapangan. Tim mengawasi pekerjaan manajer lapangan, konsultan perencana, dan konsultan pengawas. Rapat koordinasi dilakukan paling tidak satu minggu sekali.

2. Penerimaan pegawai

Dalam penerimaan pegawai UT, Rektor juga membentuk Tim yang anggotanya terdiri dari staf akademik dan administratif. Tugas utama Tim adalah melakukan penyaringan melalui tes tertulis dan lisan serta menentukan kelulusan calon. Hasil setiap tahap penyaringan direkap dalam formulir yang telah disediakan dan setiap penilai membubuhkan tanda tangan berita acara penilaian. Pada tahap penentuan kelulusan, semua anggota Tim dan Pimpinan UT berkumpul untuk menentukan calon-calon yang lulus ujian saringan.

Kriteria penilaian ditetapkan berdasarkan jenis ujian yang dilaksanakan seperti Pengetahuan Umum, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, dan wawancara. Hasil penilaian tersebut digabungkan dan dinilai berdasarkan jumlah skor. Calon yang memperoleh nilai tinggi diputuskan dalam rapat lengkap untuk diterima.

3. Dekonsentrasi keuangan

Dekonsentrasi keuangan dilaksanakan berdasarkan prinsip pemberian tanggung jawab yang lebih besar kepada unit untuk mengelola sendiri kegiatan dan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Proses penentuan anggaran dimulai dari proses perencanaan. Proses tersebut adalah:

1. UT, dalam hal ini Rektor, PR II, Ka BAUK, Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi serta Bagian Keuangan menyusun rencana penerimaan UT baik yang berasal dari DIP, DIK, dan DIK-S. Selanjutnya perkiraan penerimaan tersebut ditetapkan oleh Senat UT dan dilaporkan oleh Rektor kepada Mendiknas.
2. Bersamaan dengan itu, unit-unit diberikan *guide line* perencanaan tentang kegiatan-kegiatan apa yang harus dilaksanakan dalam tahun anggaran mendatang. Kebijakan unit harus mengacu pada tiga fokus pengembangan UT yaitu peningkatan kualitas akademik, peningkatan

angka partisipasi, dan peningkatan kualitas manajemen internal. Perencanaan unit harus disusun secara kolektif, yaitu pimpinan unit dan pimpinan 3 (tiga) tingkat di bawahnya. Perencanaan yang disusun oleh unit memuat fokus kegiatan, butir Simintas, program, kegiatan, waktu, satuan harga, volume, *unit cost*, penanggung jawab, target yang harus dicapai, dan sumber biaya. Ukuran yang digunakan ditetapkan secara kuantitatif dan kualitatif. Untuk itu semua rencana setiap unit harus dituangkan ke dalam format tertentu yang mengikat setiap unit agar setiap butir kegiatan unit mengacu pada tiga fokus pengembangan UT.

3. Penentuan besarnya anggaran unit kemudian dilakukan dengan cara melakukan pembahasan rencana setiap unit dengan Tim Rektorat (Rektor, Pembantu Rektor, dan Para Asisten) dan Ka. BAUK, serta Bagian Perencanaan dengan Tim dari unit pengusul. Hasil pembahasan menjadi keputusan yang mengikat bagi unit pengusul untuk merevisi rencana kegiatan dan anggarannya. Pembahasan ini dilakukan pada setiap bulan Oktober tahun sebelumnya.

Dengan cara demikian maka pimpinan unit dan tiga tingkat di bawahnya mengetahui dengan baik apa kegiatan yang harus dilaksanakan dan berapa anggaran yang disetujui. Proses pembahasan rencana kegiatan dan anggaran terbuka bagi bawahan. Dengan banyaknya orang mengetahui rencana anggaran unit maka proses pengawasan *bottom up* dan horizontal dapat berjalan. Pimpinan UT memonitor kegiatan pada tengah tahun anggaran dengan melakukan pertemuan khusus dengan seluruh pimpinan dan pegawai di setiap unit satu persatu. Upaya ini adalah *progress check* dan mengidentifikasi masalah di lapangan. Pada bulan November dan Desember, Tim LAKIP UT melakukan monitoring pencapaian hasil kegiatan di setiap unit.

Pada setiap akhir tahun anggaran unit membuat laporan yang disampaikan kepada Rektor. Laporan unit tersebut kemudian disintesis Tim yang dibentuk oleh Rektor untuk dilaporkan dan dibagikan kepada Senat menurut format UT dan kepada Pemerintah menurut format yang ditentukan oleh Pemerintah.

Keempat kegiatan tersebut memberikan gambaran bagaimana proses pelaksanaan pekerjaan di UT dilaksanakan. Budaya kerja di UT secara substansial dan bertahap mengalami perubahan. Keterlambatan-keterlambatan pengumuman ujian dan distribusi bahan ajar sudah jarang terjadi. Inefisiensi dalam penggunaan keuangan dan sarana dapat dihindari. Hal itu dapat terjadi karena dalam implementasi setiap fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan) dilakukan secara terpadu dan melibatkan banyak pihak secara sinergis. Demokratisasi manajemen dilaksanakan dengan melakukan perencanaan secara *bottom up*, pelaksanaan *top down*, pengawasan *bottom up*, dan pelaporan secara *bottom up*.

Agenda Masa Depan

Krisis keuangan tahun 1997, kasus bangkrutnya perusahaan Enron tahun 2003, bangkrutnya perusahaan Lehman Brothers tahun 2008 menyadarkan para penyelenggara negara dan para pemegang saham ternyata pasar tidak mampu melakukan *self regulation*. Ekonomi pasar bebas tidak dapat diandalkan untuk mengatur dirinya sendiri apalagi menjamin terwujudnya kemakmuran bersama dan keadilan sosial. Sistem pasar bebas tidak dapat menciptakan keadilan dan tidak dapat menyeimbangkan dirinya sendiri jika terjadi *dis-equilibrium*. Peran pemerintah diperlukan untuk membuat "bandul" menjadi seimbang kembali. Untuk Indonesia, kasus penyaluran dana BLBI, penyaluran dana untuk pengalihan fungsi hutan di Pulau Bintan, dan kasus penyaluran dana Bank Indonesia dapat dijadikan contoh betapa pengawasan publik diperlukan. Kolusi antara pejabat publik dan CEO perusahaan privat sangat kentara dalam ketiga kasus tersebut. Kolusi tersebut ditujukan untuk mempengaruhi *policy* pemerintah yang pada akhirnya akses dan sumberdaya publik yang seharusnya ditujukan untuk kemakmuran dan kesejahteraan rakyat dibelokkan menjadi menguntungkan beberapa pejabat publik dan perusahaan-perusahaan besar. Pejabat publik tidak mampu menerbitkan regulasi yang mengatur pemanfaatan sumberdaya publik dan mengawasi implementasinya. Pejabat publik malahan bersatu dengan CEO sektor privat berusaha memanfaatkan sumberdaya untuk kepentingan pribadinya. Dalam konteks demikian maka partisipasi publik harus didorong agar pejabat publik tidak melakukan penyimpangan dan taat terhadap konstitusi.

Globalisasi, tuntutan terhadap demokratisasi, penghormatan terhadap hak asasi manusia, dan meningkatnya kerusakan lingkungan merupakan masalah yang harus dijawab oleh setiap penyelenggara negara. Ke depan manajemen sektor publik menghadapi lima tantangan yaitu^{xxxiv} (1) *maintaining constitutional order*, (2) *achieving technical competence*, (3) *coping with public expectation*, (4) *managing complexity, uncertainty, and change*, and (5) *behaving ethically*. Untuk dapat menghadapi kelima tantangan tersebut, implementasi prinsip-prinsip *good governance* adalah kuncinya. Ke depan diperlukan *public servant* yang profesional, inovatif, adaptif, *customer oriented*, namun sekaligus harus taat hukum dan mampu bersikap dan berperilaku sebagai pelayan publik yang mengedepankan keadilan sesuai standar etika penyelenggara negara.

Tantangan lainnya adalah bagaimana sektor publik bekerja dalam jaringan (*network organization or service implementation network^{xxxv}*). Milward memberi istilah *The Hollow State*. *The Hollow State* adalah a metaphor for the intense effort the Reagan and Bush Administrations made to privatize public service. This privatization has consisted of contracting with private firms and nonprofit groups to implement government programs. Government can provide or arrange citizen to receive a service without government's actually producing it. A government intent on privatization would decide what it wanted done and then contract with the private sector to provide it.

Dalam konteks Indonesia, filosofi penyelenggaraan mengarah kepada desentralisasi, baik secara politik maupun manajerial. Kebijakan-kebijakan pemerintah dan UU yang dihasilkan mencerminkan hal tersebut, misalnya UU telah memberikan kewenangan kabupaten dan kota menjadi daerah otonom, pemilihan langsung presiden, gubernur, dan bupati, adanya kewajiban bagi setiap perumus UU dan PP melakukan uji publik. Trend desentralisasi akan menggelinding ke dalam sektor-sektor yang lain. Pemerintah hanya akan memegang kendali melalui regulasi sementara pelaksanaannya dilakukan oleh sektor privat. Akan terbangun aliansi antara sektor publik, privat, dan nonpemerintah. Aliansi menjadi keniscayaan, a *sine qua non*. What confront us^{xxxvi} is continuum passing through transactions, such as those on organized commodity market, where the cooperative element is minimal, through intermediate areas in which there are linkage of traditional connection and good will, and finally to those

complex and interlocking clusters, groups, and alliances which.....represent cooperation fully and formally developed.

Aliansi sektor publik dan privat rawan terhadap korupsi. Korupsi merupakan “virus” yang menggerogoti reformasi sektor publik. Ada dua hal yang dapat dilakukan untuk mengatasi korupsi yaitu^{xxxvii}: (1) *to reduce procedurally the potential for corruption, through the use of such management concepts as awarding contracts to the lowest bidder, pre and post auditing, council manager government, and prohibiting conflict of interest, and (2) to bring into governmental service “better types” of people, through merit based civil service systems for administrators and through concept such as nonpartisan and at large election for politician.*

Beberapa ilustrasi perkembangan pada lingkungan strategis dan contoh *best practices* dalam *public service provision* dapat diterapkan di UT. UT sebagai perguruan tinggi negeri (PTN) yang diberikan mandat untuk memberikan pelayanan publik memiliki otonomi dalam pengelolaan bidang akademik, maupun pengembangan produk pendukung akademik. Sebagai PT yang bercorak industri, manajemen UT sangat kompleks. Secara internal UT harus mampu mengelola proses bisnis secara akuntabel, efektif sekaligus efisien. Sedangkan secara eksternal UT akan mengelola jaringan untuk mengelola upaya peningkatan jumlah mahasiswa, hubungan dengan pemerintah, hubungan dengan penyedia jasa, universitas, sekolah, dan kelompok-kelompok masyarakat. Untuk itu diperlukan suatu tatanan kelembagaan yang mampu menjamin terselenggaranya akuntabilitas, keadilan, transparansi, profesionalitas, dan partisipasi dalam setiap pelaksanaan kegiatan. □

ⁱJusuf Wanandi, *Good Governance dalam Kaitannya dengan Stabilitas Dalam Negeri dan Kawasan: Agenda MAsa Depan, Analisis CSIS Tahun XXVII, No.3 Juli-Sept 1998. Hal. 209.*

ⁱⁱ Albert O. Hirschman seperti dikutip oleh H. George Fredericson, *The Spirit of Public Administration, San Fransisco, Jossey Bass Publishers, halaman 6. Publik diberi pengertian sebagai “public action, action in the public interest, (and) striving for happiness-these refer to actions in the political realm, to involvement of the citizens in civic or community affairs”. Sedangkan privat berarti the pursuit of a better life for oneself and one’s family “better” being understood primarily in terms of increased material welfare”.*

ⁱⁱⁱ Kompas, Kamis 16 Oktober 2008 halaman 1 dan 16.

-
- ^{iv} Corporate governance is the set of processes, customs, policies, laws and institutions affecting the way a corporation is directed, administered or controlled. Corporate governance also includes the relationships among the many stakeholders involved and the goals for which the corporation is governed. The principal stakeholders are the shareholders, management and the board of directors. Other stakeholders include employees, suppliers, customers, banks and other lenders, regulators, the environment and the community at large. diunduh dari http://en.wikipedia.org/wiki/Corporate_governance (11 Juni 2008)
- ^v Harvard Business Review on Corporate Governance, Boston, Harvard Business School Publishing, 2000. p. 2.
- ^{vi} David Osborne dan Ted Gaebler dalam *Reinventing Government* (terjemahan), Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo, 1995. Hal.13.
- ^{vii} Birokrasi di sini disamakan pengertian seperti government dan public administration.
- ^{viii} H. George Fredericson, *The Spirit of Public Administration*, San Fransisco, Jossey Bass Publishers, 1997.p. 80.
- ^{ix} H. George Fredericson, *The Spirit of Public Administration*, San Fransisco, Jossey Bass Publishers, 1997.p. 83.
- ^x Merriam Webster's Collegiate Dictionary (10 ed), Springfield, Merriam Webster Inc, 1994.
- ^{xi} Mengacu pada pengertian organisasi menurut Stephen P Robbins, organization is a conscious coordinated social unit, composed of two or more people, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goal or set of goals. Stephen P Robbins and Timothy A. Judge, *Organizational Behavior*, 12ed, New Jersey, Pearson Education, 2007.
- ^{xii} Good Governance diunduh dari http://en.wikipedia.org/wiki/Good_governance
- ^{xiii} http://www.depdagri.go.id/konten.php?nama=GoodGovernance&op=detail_artikel&id=4
- ^{xiv} Good Governance diunduh dari http://en.wikipedia.org/wiki/Good_governance
- ^{xv} Iwan Darmansjah, MD, *Creating Good Governance* di unduh dari <http://www.iwandarmansjah.web.id/miscellaneous.php?id=288>
- ^{xvi} Diadopsi dan dikembangkan dari bacaan yang diunduh dari: <http://www.ireyogya.org/ire.php?about=booklet-12.htm>
- ^{xvii} Prinsip kesepuluh ini ditambahkan oleh penulis. Para pemerhati good governance memiliki rumusan sendiri-sendiri tentang prinsip-prinsip good governance, namun tidak mengubah esensi dari makna good governance.
- ^{xviii} Heller, J.F., ***Increasing Faculty and Administrative Effectiveness***, San Fransisco, Jossey Bass Inc., 1982.p.1.
- ^{xix} Knezevich, J.S., ***Administration of Public Education: A Source Book for The Leadership and Management of Educational Institutions*** (4th edition), New York, Harper and Row Pub., 1984.p.411.
- ^{xx} Heller, J.F., ***Increasing Faculty and Administrative Effectiveness***, San Fransisco, Jossey Bass Inc., 1982.p.1.p.8-10
- ^{xxi} Moore M.G., and Kearsley G., ***Distance Education: A systems View***, Belmont, Wadsworth Pub. Company., 1996.p.6.
- ^{xxii} Moore M.G., and Kearsley G., ***Distance Education: A systems View***, Belmont, Wadsworth Pub. Company., 1996.p.175.
- ^{xxiii} Moore M.G., and Kearsley G., ***Distance Education: A systems View***, Belmont, Wadsworth Pub. Company., 1996.p.104-107.
- ^{xxiv} Daniel, J.S., ***Mega-Universities and Knowledge Media; Technology Strategies for Higher Education***, London, Kogan Page Ltd.,1996.p.40.
- ^{xxv} Daniel, J.S., ***Mega-Universities and Knowledge Media; Technology Strategies for Higher Education***, London, Kogan Page Ltd.,1996.p.139.
- ^{xxvi} Daniel, J.S., ***Mega-Universities and Knowledge Media; Technology Strategies for Higher Education***, London, Kogan Page Ltd.,1996.p.157.
- ^{xxvii} Morrison dalam Verduin Jr. J.R., and Clark T.A., ***Distance Education : The Foundations of Effective Practice***, San Francisco, Jossey Bass Pub., 1991.p.202.

- ^{xxviii} Moore M.G., and Kearsley G., *Distance Education: A systems View*, Belmont, Wadsworth Pub. Company ., 1996.p.122-123.
- ^{xxix} Setijadi dalam Buku I Perkembangan Universitas Terbuka, UT, 2007, hal. 4-18.
- ^{xxx} Jones, G.R., George,J.M., and Hill, C.W.L., (1998), *Contemporary Management*, Boston, Irwin McGraw-Hill.
- ^{xxxi} Fukuyama, F., (2002), *Trust; The social vitues and the creation of prosperity* (terjemahan), Yogyakarta, Qalam.
- ^{xxxii} *Butir-butir ini merupakan hasil diskusi Tim UT BHP awal tahun 2008, tidak dipublikasikan.*
- ^{xxxiii} *Prinsip-prinsip good governance secara resmi dituangkan dalam Keputusan Rektor Universitas Terbuka Nomor 778/J31/KEP/2001 tentang Rencana Operasional Universitas Terbuka Tahun 2001-2005.*
- ^{xxxiv} James L. Perry, *Challenges Confronting Public Administrators*, dalam James L. Perry (ed) , *Handbook of Public Administration*, San Fransisco, Jossey Bass Pub. 1990.p.4.
- ^{xxxv} Istilah ini disampaikan oleh H.Brinton Milward, *Implications of Contracting Out: New Roles for the Hollow State* dalam Patricia W. Ingraham, Barbara S. Romzek, and Ass., dalam *New Paradigms for Government*, San Fransisco, Jossey Bass, p. 42.
- ^{xxxvi} Michael Y. Yoshino and U. Srinivasa Rangan, *Strategic Alliances: An Entrepreneurial Approach to Globalization*, Boston, Harvard Business School Press, 1995.p.7.
- ^{xxxvii} H. George Fredericson, *The Spirit of Public Administration*, San Fransisco, Jossey Bass Publishers, 1997.p. 158.

Program Studi, Kurikulum, dan Bahan Ajar

□ YULIA BUDIWATI
□ L. ENDANG SETIJORINI
□ IRMA ADNAN

Pendahuluan

Sebagai salah satu institusi yang bergerak di bidang pendidikan, peningkatan kualitas akademik merupakan prioritas utama kegiatan Universitas Terbuka (UT). Terkait dengan kepentingan ini, UT menetapkan berbagai sasaran strategis, yang tertuang dalam Rencana Strategis (Renstra) UT 2005-2020, yang antara lain meliputi peningkatan kualitas dan relevansi penyelenggaraan program pendidikan dan kurikulum serta bahan ajar. Sasaran strategis dari peningkatan kualitas dan relevansi penyelenggaraan program pendidikan dan kurikulum adalah penyelenggaraan pendidikan di UT mendapat akreditasi PTJJ tingkat Asia pada tahun 2010 dan tingkat dunia pada tahun 2020, baik melalui upaya mandiri maupun kerja sama dengan institusi lain. Sedangkan sasaran strategis dari peningkatan kualitas bahan ajar adalah bahwa bahan ajar UT diakui secara akademik oleh berbagai institusi PTJJ di Asia tahun 2010 dan di dunia pada tahun 2020. Target pencapaian di Asia tahun 2010 dan di dunia tahun 2020 sejalan dengan visi UT yaitu menjadi salah satu institusi PTJJ unggulan di antara institusi-institusi PTJJ di Asia tahun 2010 dan di dunia tahun 2020. Peningkatan kualitas dan relevansi akademik ini dilakukan dengan memperhatikan kebutuhan masyarakat, kebijakan pemerintah, karakteristik pendidikan jarak jauh, serta pertimbangan efektivitas dan efisiensi.

Untuk mencapai sasaran Renstra pada aspek penyelenggaraan program pendidikan dan kurikulum, UT menetapkan sasaran Rencana Operasional (Renop) 2005-2010 yaitu mencapai kualitas penyelenggaraan pada tingkat Asia pada akhir tahun 2010 untuk penyelenggaraan seluruh program pendidikan UT. Untuk itu dikembangkan sejumlah program induk berupa (1) pemantapan standarisasi pengembangan program, (2) *benchmarking* kurikulum pada tingkat nasional dan Asia, (3) pengajuan akreditasi nasional pada Badan Akreditasi PT (BAN-PT), (4) pengajuan akreditasi pada lembaga akreditasi tingkat internasional (Asia), (5) pemeliharaan fleksibilitas dan kemutakhiran kurikulum, (6) penyelenggaraan minimal 1 (satu) program pascasarjana di setiap fakultas, dan (7) penyelenggaraan minimal 1 (satu) program internasional. Masing-masing program induk ini dijabarkan secara lebih spesifik ke dalam beberapa program kegiatan dan indikator pencapaian.

Terkait dengan pencapaian sasaran Renop 2005-2010 pada aspek penyelenggaraan program pendidikan dan kurikulum, UT telah melakukan berbagai upaya. UT telah menyusun suatu pedoman pengembangan kurikulum secara baku yang harus diikuti oleh setiap program studi/jurusan di UT. Agar sesuai kebutuhan dan tepat sasaran, dalam merancang kurikulum UT memperhatikan prospek dan tantangan yang ada sesuai bidang/program yang akan dibuka, melalui tahapan: 1) analisis tentang kebutuhan untuk memperoleh masukan dari berbagai pihak dan 2) pengkajian kurikulum yang mencakup ruang lingkup materi dan mengkaji kompetensi yang diharapkan dari lulusan.

Proses pengembangan kurikulum ini dilakukan mengikuti prosedur sistematis dan melalui *sanctioning* yang ketat baik secara internal maupun eksternal. Hal tersebut dilakukan untuk menjamin naskah kurikulum yang telah tersusun tersebut memenuhi kebutuhan sesuai dengan tujuan program studi dan diakui oleh pihak-pihak terkait. Implementasi kurikulum yang telah dikembangkan dilakukan pula secara terintegrasi dan komprehensif melibatkan berbagai pihak yang terkait pada saat pengembangan kurikulum, sehingga dapat dilakukan langkah selanjutnya yaitu pengembangan bahan ajar baik cetak maupun non cetak, serta bahan evaluasi hasil belajar mahasiswa.

Sebagai bentuk profesionalitas dan pertanggungjawaban penyelenggara program pendidikan maka semua program studi di UT telah memiliki

naskah akademik, rancangan matakuliah, dan kelengkapan kurikulum, yaitu dokumen kelengkapan yang harus dimiliki oleh setiap program studi. Sementara itu, dalam rangka menjaga fleksibilitas dan kemutakhiran kurikulum, maka pada tahun 2006 UT telah melakukan revisi kurikulum dengan melihat kembali kesesuaian muatan kurikulum dengan perubahan paradigma keilmuan, perubahan sosial, dan kebutuhan pelanggan. Revisi kurikulum dilakukan melalui kegiatan *benchmarking* ke beberapa perguruan tinggi di Indonesia serta melibatkan partisipasi *stakeholder* melalui kegiatan diskusi dengan para pakar bidang ilmu dan ketua program dari perguruan tinggi lain serta pemanfaatan hasil *tracer study*. Melalui revisi kurikulum ini disusunlah kurikulum berbasis kompetensi yang diharapkan dapat mempersiapkan lulusan UT agar memiliki keunggulan kompetitif dan komparatif sesuai dengan standar mutu nasional dan internasional. Melalui revisi kurikulum ini pula, dalam rangka efisiensi dan efektivitas pengelolaan, maka dilakukan standarisasi jumlah total sks (satuan kredit semester) program studi, yaitu berkisar antara 144 sks – 146 sks. Sebelumnya, total sks tiap program studi tidak sama, bahkan ada yang mencapai lebih dari 160 sks. Di samping itu, UT juga meningkatkan jumlah matakuliah bersama maupun bahan ajar bersama lintas program studi dan lintas fakultas.

Upaya lain yang terkait dengan pencapaian sasaran renop 2005-2010 pada aspek penyelenggaraan program pendidikan dan kurikulum, adalah pada tahun 2005 UT telah memperoleh sertifikat kualitas dan akreditasi internasional dari *The International Council for Open and Distance Education (ICDE) Standar Agency (ISA)* dan pada tahun 2008 UT juga mendapatkan penghargaan "Anindyaguna" dari Mendiknas. Penghargaan Anindyaguna ini diberikan karena UT termasuk salah satu perguruan tinggi yang masuk sebagai universitas berkelas dunia. Sementara itu, pada tahun 2009 UT akan mengajukan akreditasi ulang kepada BAN-PT untuk memperbaiki peringkat yang sudah ada. Perolehan akreditasi ini merupakan pengakuan atas keprofesionalan UT dalam mengelola program pendidikan dan bentuk pertanggungjawaban UT kepada bangsa Indonesia dalam mencerdaskan kehidupan bangsa.

Dalam rangka penyelenggaraan program, terkait dengan efektivitas dan efisiensi serta implementasi kebijakan Mendiknas, UT telah melakukan pembukaan beberapa program studi baru dan penutupan beberapa program

studi. Pada tahun 2003, dalam rangka merespons Undang-Undang Sisdiknas No. 20 Tahun 2003 dan memenuhi kebutuhan para mitra kerja, UT telah menawarkan beberapa program studi baru yaitu S1 PGSD Guru Kelas dengan peserta didik adalah guru-guru SD yang telah berstatus PNS atau yang dikirim oleh yayasan penyelenggara SD untuk dijadikan guru yayasan, Akta Mengajar (FKIP), S1 Biologi, dan Sertifikasi Pasca Panen (FMIPA). Selain itu, pada tahun 2003 juga yaitu pada masa registrasi 2003.2, UT menawarkan *Advanced Course Program (ACP)* sebagai cikal bakal Program Pascasarjana, yang meliputi ACP Administrasi Publik dan ACP Manajemen. Selanjutnya, dua program ACP ini pada tahun 2004 memperoleh ijin resmi dari Dirjen Dikti untuk menjadi Program S2 Manajemen yang diasuh oleh Fakultas Ekonomi (FEKON) dan S2 Administrasi Publik yang diasuh oleh Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP). Pada tahun 2004 UT juga menawarkan program studi baru yaitu S1 Akuntansi (FEKON), S1 Penyuluhan dan Komunikasi Pertanian, serta D-II Pendidikan Guru Taman Kanak-Kanak. Kemudian pada tahun 2005 UT mendapatkan ijin pembukaan Program S2 Manajemen Perikanan dan pada tahun 2007 UT menawarkan Program D-IV Kearsipan dan S1 PGPAUD. Selanjutnya pada tahun 2008 UT mempersiapkan pembukaan Program Sertifikat Bahasa Indonesia untuk Penutur Asing (BIPA) dan Program S1 Perencanaan Wilayah dan Kota bidang minat Pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan yang diharapkan mendapat ijin pembukaan pada tahun 2009.

Di lain pihak, hingga saat ini UT telah menutup/tidak menyelenggarakan lagi beberapa program studi, antara lain Program Studi S1 Bahasa Inggris dan D-II Penyelia Industri pada tahun 2004, Program Sertifikat Pasca Panen Pangan pada tahun 2005, Program Studi D-III Pendidikan di lingkungan FKIP pada tahun 2007, Program Sertifikat Akta Mengajar dan program D-III Penyuluhan Pertanian pada tahun 2008. Sementara itu beberapa program studi saat ini telah memasuki masa *phasing out* (tidak menerima mahasiswa baru lagi tetapi masih menyelenggarakan proses pembelajaran untuk mahasiswa dalam studi), seperti Program Studi D-II PGSD yang masa *phasing out*-nya sampai dengan 2009.1 dan Program Studi D-II PGTK yang masa *phasing out*-nya sampai dengan 2009.2. Kemudian pada tahun 2009 UT secara bertahap akan menutup program-program diploma dalam rangka mengakomodasi kebijakan Dikti yang menyatakan bahwa pengelolaan program-program diploma berada di bawah Politeknik.

Selanjutnya, untuk mencapai sasaran Renstra pada aspek bahan ajar, yaitu kualitas bahan ajar UT diakui secara akademik oleh berbagai institusi PTJJ di Asia pada tahun 2010 dan di dunia pada tahun 2020, UT mengembangkan sejumlah program induk yaitu (1) pemantapan standarisasi bahan ajar, (2) peningkatan ragam bahan ajar, (3) pengembangan bahan ajar dalam bahasa Inggris, (4) peningkatan pemanfaatan bahan ajar UT oleh PT lain, (5) pemeliharaan kemutakhiran matakuliah dan bahan ajar, (6) optimalisasi pemanfaatan ICT, dan (7) optimalisasi pemanfaatan media siaran untuk pengayaan bahan ajar.

Sejauh ini, terkait dengan program induk tersebut, UT telah melaksanakan beberapa upaya. Peningkatan kualitas bahan ajar dilakukan dengan mengacu pada sejumlah pedoman pengembangan bahan ajar yang dikeluarkan oleh Pusat Jaminan Kualitas. Pedoman yang memuat prosedur kerja, petunjuk kerja dan rekaman pendukung ini menunjukkan bahwa pengembangan bahan ajar dilakukan dalam suatu sistem yang sudah dipersiapkan dengan baik.

Dalam rangka pemantapan standarisasi bahan ajar, yaitu untuk mencapai kemutakhiran dan relevansi bahan ajar dengan kebutuhan, maka UT secara berkala melakukan kegiatan revisi bahan ajar. Target bahan ajar yang direvisi adalah bahan ajar yang sudah memasuki umur 6 tahun dan bahan ajar yang dikarenakan alasan tertentu harus segera direvisi. Dengan demikian, pada saat tahun ke-8, UT sudah menggunakan bahan ajar hasil revisi yang sudah dalam kondisi mutakhir dan relevan dengan kebutuhan.

Baik revisi bahan ajar maupun penulisan bahan ajar baru dilakukan dengan melibatkan para pakar dari perguruan tinggi lain dan dari institusi lain yang relevan. Revisi bahan ajar ini didahului dengan kegiatan evaluasi substansi bahan ajar yang dilakukan oleh para pakar bidang ilmu dari perguruan tinggi lain dan institusi lain yang relevan. Evaluasi substansi bahan ajar ini dilakukan untuk melihat kebenaran dan tingkat kedalaman materi bahan ajar. Selain evaluasi bahan ajar yang dilakukan oleh pakar, sebagai bentuk pertanggungjawaban UT kepada *stakeholder* dan dalam rangka transparansi, maka UT juga meminta mahasiswa untuk melakukan penilaian terhadap bahan ajar UT terkait dengan aspek tampilan, keterbacaan dan kejelasan materi bahan ajar.

Sebagai bentuk pertanggungjawaban terkait dengan karakteristik mahasiswa pendidikan jarak jauh yang pada dasarnya heterogen, maka UT

mengembangkan berbagai ragam bahan ajar yaitu pengembangan paket bahan ajar multimedia dan bahan ajar suplemen dalam bentuk *web suplemen* (suplemen bahan ajar berbasis jaringan), *Computer Assisted Instructional* (CAI), program radio, dan program video dalam website UT. Bahan ajar suplemen ini diharapkan dapat lebih menjangkau masyarakat melalui kerja sama UT dengan instansi penyiaran dalam bentuk program radio dan televisi yang terjadwal.

Untuk pengembangan bahan ajar, baik yang dilakukan oleh pakar dari luar UT maupun beberapa staf akademik UT yang kompeten, UT menerbitkan Perjanjian Kerja (bagi pengembang bahan ajar dari luar UT) maupun Surat Tugas (bagi pengembang bahan ajar dari UT) yang berisi sejumlah ketentuan yang harus dipenuhi beserta sanksi hukumnya. Pada tahun 2007, dalam Perjanjian Kerja dan Surat Tugas ini telah dimasukkan aspek pentahapan penyelesaian pekerjaan yang diikuti dengan *workshop* penyelesaian pekerjaan dengan harapan para pengembang bahan ajar dapat menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.

Dalam rangka efektivitas dan efisiensi kerja, selain metode pentahapan pekerjaan dan penyelenggaraan *workshop* penyelesaian kerja, upaya pengembangan bahan ajar juga didukung oleh penggunaan aplikasi ICT bahan ajar secara bersama oleh unit-unit terkait. Penggunaan aplikasi ICT bahan ajar ini merupakan respons UT terhadap profesionalitas pengelolaan PTJJ di samping juga memudahkan pengelola melakukan pengisian data bahan ajar serta memonitor dan mengevaluasi perkembangan kondisi bahan ajar.

Untuk upaya peningkatan kualitas dan relevansi akademik, UT telah menerima ISO 9001:2000 bidang Pengembangan Bahan Ajar dan Bahan Ujian serta bidang Layanan Administrasi Akademik. Sementara itu dalam rangka akuntabilitas dan transparansi pengelolaan maka beberapa unsur yang terkait dengan penyelenggaraan program dan kurikulum serta bahan ajar dapat diakses oleh *stakeholder* melalui website <http://www.ut.ac.id>. □

Evaluasi Hasil Belajar

□ IRMA ADNAN
□ HASCARYO

Pendahuluan

Di Universitas Terbuka (UT) dikenal dua jenis evaluasi hasil belajar (EHB) yaitu evaluasi formatif dan evaluasi sumatif. Evaluasi formatif bertujuan untuk mendapatkan umpan balik terhadap keberhasilan belajar atau untuk memperbaiki diri, bukan untuk memberikan penilaian, berhasil atau gagal. Sedangkan evaluasi sumatif bertujuan untuk menilai keberhasilan mahasiswa dalam menguasai materi belajar. Jadi dengan evaluasi sumatif dapat ditentukan lulus tidaknya seorang mahasiswa.

Evaluasi formatif diberikan dalam bentuk tes formatif yang terdapat pada modul dan Latihan Mandiri (LM) yang disajikan secara *online* di *website* UT dan dapat di *download* oleh mahasiswa. Baik tes formatif maupun LM memiliki *feedback* yang dapat dijadikan patokan oleh mahasiswa dalam mengukur tingkat pemahamannya terhadap materi modul. Sedangkan evaluasi sumatif diberikan dalam bentuk tugas dan partisipasi dalam tutorial, tugas praktek/praktikum, ujian akhir semester (UAS), serta tugas akhir program (TAP) untuk program S1 dan tugas akhir program magister (TAPM) untuk S2.

Ada dua modus tutorial yang diselenggarakan oleh UT yaitu tutorial tatap muka (TTM) dan tutorial *online* (Tuton). Selama proses tutorial, baik pada TTM maupun pada Tuton, mahasiswa akan diberi 3 tugas. Untuk menjaga dan mengendalikan mutu dan akuntabilitas proses akademik serta hasil tugas mahasiswa, maka tugas TTM harus dikerjakan di tempat tutorial dan akan diberi nilai oleh tutor. Nilai tugas, bersama dengan nilai

partisipasi mahasiswa selama tutorial, mempunyai kontribusi terhadap nilai akhir mata kuliah . Jika mahasiswa tidak mempunyai nilai tutorial, nilai akhir mereka dihitung 100% dari UAS. Sebagai bentuk transparansi, UT menetapkan besaran kontribusi tutorial terhadap nilai akhir mata kuliah dalam bentuk Surat Keputusan Rektor dan disosialisasikan dalam Katalog UT dan kegiatan lain yang melibatkan mahasiswa.

Selain tugas tutorial, di UT juga terdapat mata kuliah yang mensyaratkan mahasiswanya mempunyai nilai tugas atau laporan praktek/praktikum. Ada 2 jenis mata kuliah yang mensyaratkan adanya nilai tugas atau laporan praktek/praktikum ini, yaitu mata kuliah berpraktek/berpraktikum dan mata kuliah praktek/praktikum. Nilai akhir mata kuliah berpraktek/berpraktikum ditentukan oleh nilai UAS dan nilai tugas atau laporan praktek/praktikum, sedangkan nilai akhir mata kuliah praktek/praktikum seluruhnya berasal dari nilai tugas atau laporan praktek/praktikum. Untuk mengendalikan mutu dan akuntabilitas proses akademik serta hasil tugas mahasiswa, maka tugas praktek/praktikum harus dikerjakan di tempat praktek/praktikum di bawah pengawasan instruktur yang berasal dari perguruan tinggi setempat. Sama halnya dengan tutorial, kontribusi nilai praktek dan praktikum terhadap nilai akhir mata kuliah dituangkan dalam Surat Keputusan Rektor dan juga disosialisasikan dalam Katalog UT dan kegiatan lain yang melibatkan mahasiswa. Ini merupakan upaya transparansi UT kepada mahasiswa dan *stakeholder* lainnya

Ada dua jenis format UAS yaitu tes obyektif dan tes uraian. Penentuan bentuk tes obyektif atau uraian terutama tergantung dari karakteristik mata kuliah yang bersangkutan. Namun demikian, penentuan tersebut juga tidak dapat dilepaskan dari aspek pengelolaannya, antara lain sumber daya untuk pemeriksaan hasil ujian dan waktu pemeriksaan. Jika suatu mata kuliah sifat ujiannya uraian tetapi dosen yang relevan untuk memeriksa hasil ujian tersebut tidak banyak, maka perlu dipertimbangkan untuk mengubah sifat ujian mata kuliah tersebut menjadi obyektif. Ini merupakan cara untuk membuat aspek pengelolaan ini menjadi lebih dapat dipertanggung-jawabkan.

Untuk menjaga kualitas, soal UAS dikembangkan berdasarkan kisi-kisi soal yang sudah ditetapkan terlebih dahulu. Kisi-kisi ini berisi informasi tentang kompetensi yang akan diukur dan indikator soal, ragam soal, serta ranah dan jenjang kemampuan berpikir yang akan diukur. Soal yang sudah ditulis

kemudian ditelaah dari segi konstruksi soal, materi, dan bahasa. Baik penulis maupun penelaah soal adalah dosen dari perguruan tinggi terkemuka dari seluruh Indonesia dan dari UT yang memiliki latar belakang ilmu yang sesuai dengan mata kuliah yang soal ujiannya akan ditulis. Penulisan dan penelaahan soal ujian dilakukan di bawah koordinasi Fakultas/Program Pascasarjana(PPs)

Bentuk evaluasi sumatif terakhir adalah Tugas Akhir Program (TAP/TAPM). TAP merupakan ujian akhir program bagi program S1 dan TAPM merupakan tugas akhir program S2 berupa tesis. Mahasiswa yang belum lulus TAP atau TAPM belum dapat dikatakan lulus dari program studi yang diikutinya.

Sebagai ujian akhir program, TAP menuntut proses berpikir tinggi dengan pendekatan kasus atau permasalahan yang harus dipecahkan. Oleh karena itu TAP selalu diberikan dalam bentuk tes uraian. Sama halnya dengan pengembangan soal UAS, soal TAP juga dikembangkan berdasarkan kisi-kisi soal yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Penyelenggaraan EHB di UT berada di bawah koordinasi Pembantu Rektor III dan Lembaga Pengembangan Bahan Ajar, Ujian dan Sistem Informasi (LPBAUSI), sedangkan unit pelaksana teknisnya adalah Pusat Pengujian.

Secara garis besar, Pusat Pengujian mempunyai tugas melaksanakan dan mengoordinasikan penyelenggaraan ujian dan pengolahan hasil ujian, mulai dari menyiapkan master naskah ujian, menggandakan dan menata naskah ujian, mengirimkan/mendistribusikan naskah ujian ke Unit Program Belajar Jarak Jauh UT (UPBJJ-UT) bersama dengan Pusat Layanan Bahan Ajar, mengolah hasil ujian (termasuk memproses nilai tutorial dan praktek/praktikum yang di *key-in* di UPBJJ), dan mengirimkan nilai ujian ke UPBJJ. Pelaksanaan ujian dilaksanakan di UPBJJ dan di luar negeri dan berada di bawah koordinasi langsung Pembantu Rektor III.

Untuk melakukan tugas dan fungsi tersebut di atas, Pusat Pengujian memiliki tiga bidang yang masing-masing dikepalai oleh seorang Koordinator, yaitu (1) Pengembangan Sistem Ujian, Tes dan Pengukuran (PSUTP), (2) Penyiapan dan Penggandaan Naskah Ujian (P2BU), dan (3) Pengolahan Hasil Ujian (PHU), serta SubBagian Tata Usaha (Subag TU) sebagai pendukung administrasi.

Tugas bidang PSUTP antara lain mengembangkan sistem ujian, mengembangkan berbagai alat evaluasi hasil belajar, melakukan

pengolahan butir-butir soal (entri, kalibrasi, uji coba, analisis butir soal), merakit butir soal menjadi naskah ujian, dan mengoordinasikan finalisasi naskah ujian. Sesuai dengan tugasnya, PSUTP mengembangkan Sistem Bank Soal sejak tahun 1996. Soal yang sudah ditelaah oleh Fakultas/PPs, kemudian di-*entry* ke dalam sistem Bank Soal. Setiap semester, staf bidang PSUTP merakit dan me-*layout* naskah ujian untuk kemudian difinalisasi oleh para dosen dari Fakultas/PPs menjadi master naskah ujian untuk suatu mata kuliah tertentu yang siap untuk dicetak atau digandakan. Kegiatan finalisasi ini merupakan bentuk tanggung jawab UT dalam menyiapkan master naskah ujian yang baik, dalam arti diharapkan tidak ada lagi kesalahan-kesalahan baik dari segi akademik maupun dari segi administrasi.

Bidang P2BU mempunyai tugas, antara lain menyiapkan daftar mata kuliah yang diujikan, menentukan tiras cetak, menggandakan (mencetak) bahan ujian dan bahan pendukung ujian, menata naskah dan bahan pendukung ujian, serta mengoordinasikan pengiriman naskah dan bahan pendukung ujian. Dalam menentukan tiras cetak, keakuratan data registrasi mahasiswa sangat penting. Jika data registrasi kurang tepat maka tiras pencetakan naskah ujian pun tidak akan tepat. Di sini UT berupaya menerapkan prinsip akuntabilitas sehingga ada kejelasan akan fungsi, hak, kewajiban dan wewenang serta tanggung jawab antara unit-unit yang terkait dengan kegiatan tiras pencetakan naskah ujian ini.

Untuk menjaga kualitas hasil cetak, setiap lembar hasil cetak di cek kualitasnya secara manual. Demikian pula pada saat menata naskah ujian (memasukkan naskah ke dalam amplop), dilakukan cek sampel apakah isi amplop naskah sesuai dengan label yang tertera pada amplop, baik jenis maupun jumlahnya. Pengendalian kualitas ini sangat penting sebagai bentuk pertanggungjawaban UT kepada mahasiswa dalam rangka mencegah terjadinya kekurangan naskah pada saat ujian berlangsung di UPBJJ.

Bidang terakhir yaitu PHU antara lain bertugas menerima berkas hasil ujian (Lembar Jawaban Ujian/LJU dan Buku Jawaban Ujian/BJU), memproses hasil ujian, menerima dan memproses hasil penilaian tutorial, praktek, dan praktikum, mengumumkan nilai ujian, dan mengirimkan nilai ujian ke UPBJJ-UT. Hasil ujian yang bersifat objektif diolah secara terkomputerisasi di Pusat Pengujian sedangkan hasil ujian yang bersifat uraian, hasil ujian PKP dan PKM, serta hasil praktik/praktikum diperiksa di UPBJJ-UT Sentra

oleh dosen perguruan tinggi terkemuka setempat. UPBJJ Sentra adalah UPBJJ-UT yang ditentukan oleh UT Pusat untuk mengoordinasikan pemeriksaan hasil ujian tersebut di atas. Pemeriksaan hasil ujian di UPBJJ Sentra dengan melibatkan dosen perguruan tinggi terkemuka setempat merupakan salah satu upaya UT dalam menerapkan independensi agar pemeriksaan ujian ini ditangani oleh para ahli secara profesional tanpa ada benturan kepentingan dan tanpa tekanan atau intervensi dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Selain itu, UT selalu berusaha menepati jadwal pengumuman nilai ujian sesuai yang tertera pada kalender akademik. Ini merupakan bentuk keterbukaan informasi yang mengharuskan UT menyediakan informasi yang cukup, akurat dan tepat waktu kepada mahasiswa. Nilai ujian, selain dikirimkan ke UPBJJ-UT (agar UPBJJ-UT dapat mem-*print* Daftar Nilai Ujian/DNU dan dikirimkan ke mahasiswa), juga dapat diakses melalui *website* UT.

Seperti telah disebutkan sebelumnya, ujian dilaksanakan di UPBJJ. Sampai saat ini, sebagian besar mata kuliah di UT diujikan secara tertulis (*paper and pencil test*), sebagian kecil melalui *online* atau melalui komputer, dan beberapa mata kuliah secara lisan (mata kuliah berbicara/*speaking*). Ujian *online* merupakan suatu alternatif layanan ujian yang ditawarkan UT bagi mahasiswa yang bertujuan antara lain memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk mengikuti ujian lebih dari satu kali dalam satu semester dan memberikan kesempatan untuk menyelesaikan program lebih cepat.

Untuk menjaga ketertiban pelaksanaan ujian, UT mengembangkan pedoman pelaksanaan ujian yang terdiri dari berbagai aturan dan prosedur tentang pelaksanaan ujian (dari mulai persiapan ujian sampai dengan pengiriman nilai ke UT Pusat), mengirimkan pemantau ujian ke lokasi-lokasi ujian, dan membuat aturan tentang pelanggaran tata tertib ujian. Mahasiswa yang terdeteksi melakukan pelanggaran tata tertib diberi sanksi mulai dari peringatan sampai dengan pemberian nilai hukuman E.

Berbagai aturan dan prosedur pelaksanaan ujian dikembangkan beserta petunjuk kerja teknis dan format-format rekaman yang harus diisi oleh petugas sehingga jika ada suatu ketidaksesuaian dalam proses pelaksanaan ujian, dapat dilakukan penelusuran, ditemukan akar permasalahannya, dan ditentukan cara mengatasi permasalahan tersebut. Selain itu, untuk kegiatan pengujian di UT Pusat, UT juga mengembangkan berbagai prosedur kerja

yang harus diikuti oleh seluruh staf Pusat Pengujian. Sama halnya dengan pedoman pelaksanaan ujian untuk UPBJJ, aturan dan prosedur kerja ini dikembangkan beserta petunjuk kerja teknis dan format-format rekaman (antara lain kartu proses dan lembar kontrol) yang harus diisi oleh petugas. Pengembangan berbagai prosedur kerja, tidak lain merupakan upaya untuk menerapkan prinsip akuntabilitas sehingga ada kejelasan akan fungsi, hak, kewajiban dan wewenang serta tanggung jawab di antara pelaksana kegiatan.

Berbagai aturan dan prosedur ini selalu direvisi sesuai tuntutan perubahan dan prinsip "*continual improvement*". Tujuannya tidak lain adalah untuk menjaga independensi dan akuntabilitas sistem ujian di UT. □

Implementasi Prinsip-prinsip *Good Governance* di Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat

□ AGUS JOKO PURWANTO

□ SRI HARIJATI

□ ENDANG NUGRAHENI

□ TRINI PRASTATI

A. Visi dan Misi UT

LPPM berperan penting dalam desain UT secara keseluruhan. Peran penting tersebut tercermin dalam visi UT 2020 yaitu “ UT bertekad menjadi salah satu institusi PTJJ unggulan di antara institusi PTJJ di Asia tahun 2010 dan di dunia tahun 2020”.

Dalam Renstra UT disebutkan antara lain bahwa unggulan berarti UT menjadi salah satu institusi PTJJ terbaik dalam hal penyelenggaraan, penelitian dan pengembangan, serta dalam penyebaran informasi tentang PTJJ di Asia pada tahun 2010 dan di dunia pada tahun 2020.

Unggulan dalam aspek penelitian dan pengembangan diwujudkan dengan UT bertekad menjadi salah satu **rujukan terbaik** dalam penelitian dan pengembangan yang berkaitan dengan sistem penyelenggaraan PJJ, khususnya PTJJ. Dalam konteks ini berarti kegiatan penelitian dan pengembangan UT harus bisa menjadi *benchmark* bagi pelaksana PTJJ lain di Asia tahun 2010 dan dunia pada tahun 2020. Sedangkan dalam aspek penyebaran informasi, UT bertekad menjadi salah satu sumber utama untuk memperoleh informasi yang komprehensif dan mutakhir mengenai aplikasi sistem PJJ, khususnya PTJJ di

Indonesia. Dalam aspek ini berarti UT harus memublikasikan berbagai *bestpractice* maupun gagasan-gagasan melalui berbagai bentuk dan jenis media.

UT memiliki delapan misi, tiga di antaranya berkaitan dengan tugas dan pokok dan fungsi LPPM. Ketiga misi tersebut adalah

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas penelitian dan pengembangan sistem PJJ, khususnya PTJJ.
2. Menyebarluaskan dan berbagi informasi tentang PJJ, khususnya PTJJ secara inovatif dan berkesinambungan.
3. Menghasilkan produk-produk akademik dalam bidang PJJ, khususnya PTJJ, dan bidang keilmuan lainnya

Sedangkan jika dilihat dari tujuannya, dua dari sembilan tujuan pada Renstra UT merupakan tugas pokok dan fungsi LPPM. Tujuan tersebut adalah:

1. Memanfaatkan berbagai teknologi termasuk teknologi komunikasi dan informasi dalam penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan penyebaran hasil penelitiannya.
2. Melakukan penelitian dalam bidang PJJ, khususnya PTJJ, dan bidang keilmuan lainnya serta menyebarkan hasil penelitian secara inovatif dan berkelanjutan.

Target LPPM sampai dengan tahun 2010 dan 2020 juga telah digariskan dalam Renstra tersebut dalam bentuk penetapan sasaran yang harus dicapai oleh LPPM. Adapun sasaran-sasaran Renstra yang harus dicapai oleh LPPM adalah:

Sasaran-5

- 5a. *Pada tahun 2020, rata-rata staf akademik UT telah melakukan satu penelitian per tahun, minimal 10% di antaranya dipublikasikan dalam jurnal nasional atau internasional.*
- 5b. *Pada tahun 2010, UT telah menyelenggarakan minimal lima program pendidikan berkelanjutan dan minimal satu program di antaranya merupakan program internasional dalam bahasa Inggris atau bahasa internasional lainnya.*
- 5c. *Pada tahun 2010, UT telah menyelenggarakan minimal dua program pengabdian kepada masyarakat yang berskala nasional.*

Di samping sasaran 5 tersebut LPPM, berperan sebagai fasilitator dalam kegiatan-kegiatan pengembangan bahan ajar multimedia dan tutorial utamanya dalam pengembangan instruksional dan pelatihan dosen.

Dengan memperhatikan visi, misi, tujuan, dan sasaran Renstra UT tersebut, LPPM merupakan unit yang memiliki peranan penting bagi pencapaian visi UT.

B. Profil Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM)

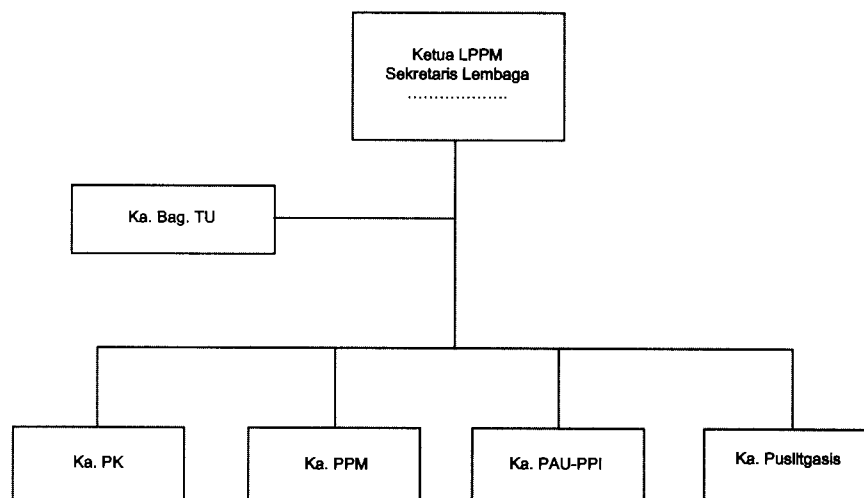
LPPM adalah unsur pelaksana akademik yang melaksanakan sebagian tugas dan fungsi UT di bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. LPPM mempunyai tugas melaksanakan, mengkoordinasikan, memantau, dan menilai pelaksanaan kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh Pusat-pusat.

Untuk menyelenggarakan tugas pokok tersebut Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat mempunyai fungsi:

1. pelaksanaan koordinasi kegiatan perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kegiatan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
2. pelaksanaan pelayanan konsultasi, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
3. pelaksanaan publikasi hasil penelitian dan pengabdian kepada masyarakat;
4. pelaksanaan urusan tata usaha Lembaga.

Secara struktural LPPM terdiri atas Ketua, Sekretaris, Pusat Keilmuan (PK), Pusat Penelitian Kelembagaan dan Pengembangan Sistem (Puslitgasis), Pusat Antar Universitas Pengembangan dan Peningkatan Instruksional (PAU-PPI), Pusat Pengabdian Kepada Masyarakat (PPM), dan Bagian Tata Usaha (TU).

Secara skematis struktur organisasi LPPM digambarkan sebagai berikut.



Tugas pokok masing-masing pusat adalah:

1. Pusat Keilmuan mempunyai tugas merancang, mengkoordinasikan, melaksanakan, memantau, menilai kegiatan penelitian, dan memublikasikan hasil penelitian keilmuan.
2. Pusat Penelitian Kelembagaan dan Pengembangan Sistem mempunyai tugas melaksanakan, mengkoordinasikan, memantau, menilai kegiatan penelitian, dan memublikasikan hasil penelitian kelembagaan dan pengembangan sistem.
3. Pusat Antar Universitas Pengembangan dan Peningkatan Instruksional mempunyai tugas merancang, mengkoordinasikan, melaksanakan, memantau, dan memublikasikan pengembangan dan peningkatan instruksional.
4. Pusat Pengabdian Kepada Masyarakat mempunyai tugas merancang, mengkoordinasikan, melaksanakan, memantau, dan memublikasikan hasil pengabdian kepada masyarakat.

Pelaksanaan SK Mendiknas Nomor 123/O/2004 dilakukan pada tanggal 17 April 2005. Perbedaan waktu antara SK ditetapkan dan dilaksanakan adalah karena UT harus melakukan persiapan SDM, sarana prasaran, dan lainnya agar proses pelaksanaan struktur baru tidak mengalami hambatan.

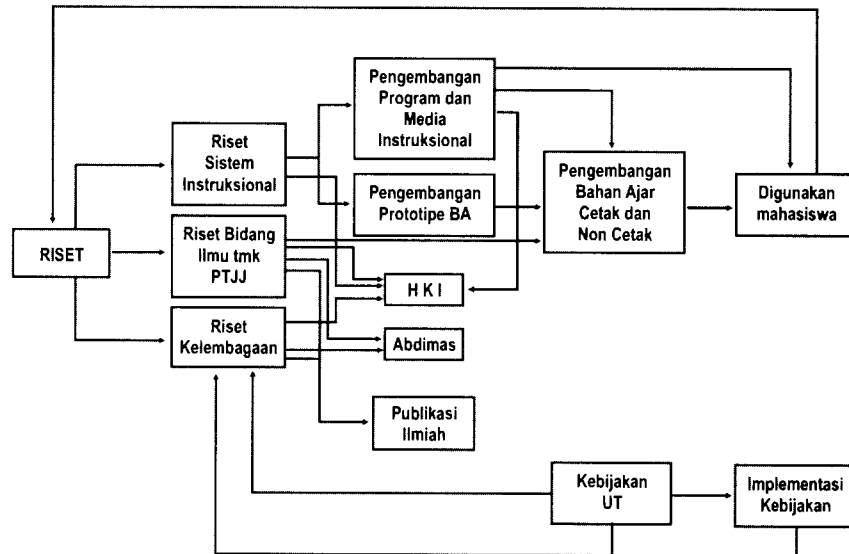
Sebagai implementasi SK Mendiknas Nomor 123/O/2004 tersebut Rektor menerbitkan SK Rektor Nomor 123/2004. Surat Rektor tersebut berisi penjabaran tugas pokok dan fungsi unit-unit di UT.

Dengan alasan efektivitas, mulai tahun 2009, jabatan Sekretaris Lembaga dan Kepala Puslitgasis dirangkap oleh pejabat lain di LPPM. Tugas-tugas Sekretaris Lembaga dipindahkan kepada pejabat-pejabat lain di LPPM. Tugas-tugas yang berkaitan dengan administrasi diberikan kepada Kepala TU, Tugas yang berkaitan dengan kebijakan administrasi diberikan kepada Ketua LPPM, dan tugas-tugas yang berkaitan dengan substansi LPPM diberikan kepada kepala pusat terkait. Sedangkan tugas-tugas yang selama ini menjadi tanggungjawab Kepala Puslitgasis dibebankan kepada Kepala PAU-PPI sepenuhnya.

C. Implementasi Prinsip GG

Berdasarkan rumusan tupoksinya, LPPM merupakan Unit yang merancang, mengkoordinasikan, melakukan monitoring, dan evaluasi kegiatan penelitian, abdimas, dan pengembangan instruksional. Pelaksana kegiatan adalah dosen-dosen UT yang tersebar diberbagai unit baik di UT Pusat maupun UPBJJ. Di samping itu, LPPM juga menjalin kemitraan dengan instansi atau lembaga lain dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Kemitraan tersebut dilakukan dalam kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penelitian, abdimas, dan pengembangan instruksional. Dalam bidang penelitian, kemitraan dilakukan dengan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Dalam bidang abdimas kemitraan dilakukan dengan Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal dan Informal dan beberapa instansi atau perusahaan lain yang memerlukan bantuan UT dalam bidang pelatihan dan konsultasi. Dalam bidang pengembangan instruksional kemitraan dilakukan dengan perguruan tinggi lain yang memerlukan bantuan dalam pengembangan instruksional dan pelatihan dosen.

Secara skematis kegiatan LPPM digambarkan sebagai berikut.



Gambar: Agus Joko Purwanto, 2009

Pada bagan tersebut tergambar bahwa kegiatan LPPM saling berkaitan satu dengan yang lainnya. Sehingga perlu ada koordinasi yang sangat intens dalam merencanakan setiap kegiatan di LPPM karena kegiatan tersebut akan digunakan sebagai kegiatan lain. Di samping itu, karena sifatnya mengkoordinasikan kegiatan, maka LPPM mengembangkan berbagai macam prosedur baku baik menyangkut prosedur perencanaan, prosedur pengiriman proposal, prosedur pembiayaan, prosedur pelaksanaan kegiatan, prosedur koordinasi dengan kepala unit lain, prosedur seleksi proposal, prosedur monitoring dan evaluasi kegiatan, prosedur rekrutmen instruktur, prosedur pelaksanaan magang, prosedur publikasi, dan sebagainya. Berbagai macam prosedur tersebut sebagian telah dibukukan dan sebagian masih dalam bentuk edaran-edaran Ka.LPPM.

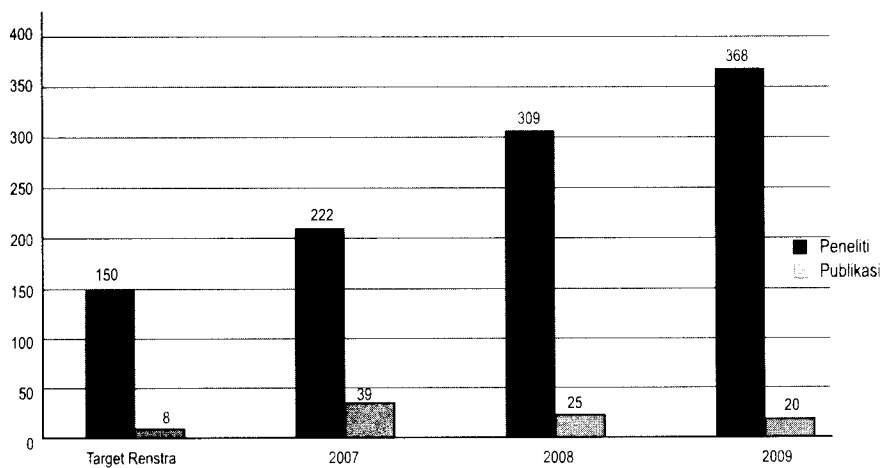
Hal yang ingin dicapai dengan adanya prosedur-prosedur tersebut adalah:

- a. Meningkatnya akuntabilitas, artinya setiap program dan langkah mulai dari perencanaan sampai dengan pemanfaatan produknya jelas. Kejelasan tersebut akan menjadi dasar dalam memutuskan apakah kegiatan tersebut memiliki sumbangan terhadap pencapaian visi UT. Dengan demikian setiap rupiah yang dikeluarkan dapat

- dipertanggungjawabkan penggunaannya. Monitoring dilakukan baik terhadap proses, hasil, maupun terhadap penggunaan anggarannya.
- b. Adanya transparansi, artinya dengan adanya prosedur maka setiap kegiatan akan diketahui oleh pihak-pihak yang seharusnya tahu, mengapa suatu kegiatan dilakukan dan mengapa yang lain ditolak. Transparansi ini sangat penting sebab setiap penyelenggara kegiatan maupun pelaksana kegiatan akan mengetahui dengan pasti mengapa suatu kegiatan/proposal dibiayai sementara yang lain tidak. Di samping itu mereka mengetahui dengan jelas target yang harus dicapai, waktu dan biaya yang diberikan, dan SDM yang terlibat. Transparansi menjadi sarana bagi pelaksanaan prinsip keadilan.
 - c. Dalam memutuskan dan melaksanakan kegiatan, LPPM selalu mengacu pada aturan dan prosedur yang digunakan oleh UT atau yang ditetapkan oleh peraturan lain yang lebih tinggi. Misalnya seluruh dana kegiatan yang diperoleh dari luar selalu dimasukkan ke dalam rekening UT dan penggunaan serta pertanggungjawabannya mengikuti prosedur penggunaan keuangan negara.

Aturan yang jelas dalam perencanaan, pelaksanaan, monitoring, dan pelaporan kegiatan telah terbukti mampu meningkatkan partisipasi, efektivitas, dan efisiensi pelaksanaan kegiatan.

Secara umum hasil yang telah dicapai sesuai sasaran Renstra bidang penelitian dan publikasi oleh LPPM sampai dengan tahun 2009 adalah sebagai berikut.

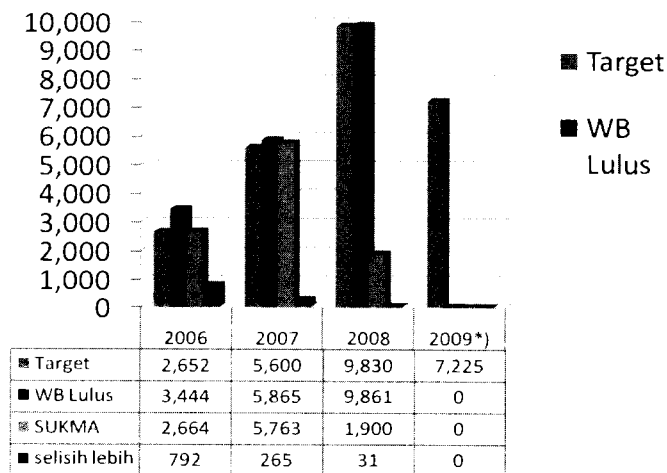


Berdasarkan bagan di atas untuk bidang penelitian sejak tahun 2007, LPPM telah berhasil melebihi target yaitu 20% jumlah dosen telah melakukan satu penelitian per tahun dan jumlah itu meningkat terus. Pada tahun 2009 jumlah dosen yang melakukan penelitian sudah mencapai 49%. Sedangkan untuk publikasi target Renstranya adalah 5% (8 artikel) di antaranya dipublikasikan. Realisasi publikasi meningkat dari tahun ke tahun seperti nampak dalam bagan di atas.

Sedangkan sasaran Renstra dalam bidang Abdimas adalah pada tahun 2010, UT telah menyelenggarakan minimal lima program pendidikan berkelanjutan dan minimal satu program di antaranya merupakan program internasional dalam bahasa Inggris atau bahasa internasional lainnya.

Pada tahun 2009 telah diluncurkannya 4 Paket Program Sertifikat Administrasi Pemerintahan Desa dan 4 program akan diluncurkan pada tahun 2010. Sedangkan program internasional yang sudah berjalan adalah Program Sertifikat Bahasa Indonesia untuk Penutur Asing (BIPA).

Pada tahun 2010, UT telah menyelenggarakan minimal dua program pengabdian kepada masyarakat yang berskala nasional. Program berskala nasional yang saat ini sudah berlangsung adalah Program Pemberantasan Buta Aksara (PBA) bekerja sama dengan Direktorat Jenderal Pendidikan Nonformal dan Informal, Depdiknas. Capaian program PBA sampai dengan tahun 2009 adalah sebagai berikut.



Secara lebih khusus implementasi program-program LPPM dilaksanakan oleh Pusat Keilmuan, Pusat Pengabdian kepada Masyarakat, Pusat Penelitian Kelembagaan dan Pengembangan Sistem, dan Pusat Antar Universitas, Pengembangan dan Peningkatan Instruksional. Secara ringkas implementasi prinsip-prinsip GG untuk kegiatan penelitian, abdimas, dan pengembangan dan peningkatan aktivitas instruksional adalah sebagai berikut.

D. Penelitian

Dalam kegiatan penelitian UT memiliki kebijakan penelitian yang jelas, terarah, dan terukur. Hal tersebut sebagaimana telah di bahas tertera dalam rencana strategis UT baik secara jangka panjang (Renstra) maupun jangka pendek (Renop), dan Rencana Kerja setiap tahun. Untuk dapat mencapai sasaran tersebut maka dikembangkan beberapa jenis dan bidang penelitian yang dapat dilakukan oleh dosen dan staf UT dengan pendanaan dari UT. Jenis penelitian terdiri dari penelitian mula, penelitian madya, dan penelitian lanjut. Sedangkan bidang penelitian meliputi penelitian PTJJ, penelitian keilmuan, penelitian kelembagaan, penelitian kebijakan pengembangan sistem, dan penelitian bahan ajar. UT memastikan ketersediaan dana penelitian yang mencukupi sehingga dapat terselenggara penelitian yang berkualitas dengan jumlah yang memadai, seimbang dengan jumlah dosen yang ada. Selain semua jenis dan bidang penelitian tersebut, UT juga mendorong para dosen untuk berkompetisi mendapatkan hibah dana penelitian dari Dikti berupa penelitian hibah bersaing dan penelitian strategis nasional. Secara terinci jenis dan bidang penelitian UT diuraikan sebagai berikut.

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang ditawarkan UT adalah penelitian mula, penelitian madya, dan penelitian lanjut. Mengacu pada tiga jenis penelitian tersebut, ada beberapa pendekatan penelitian yang digolongkan ke dalam empat tingkat pengetahuan ilmiah. *Pertama*, pengetahuan deskriptif, yaitu pengetahuan untuk menjelaskan suatu fenomena ('apa'). *Kedua*, pengetahuan eksplanatif, yaitu pengetahuan untuk menjelaskan 'bagaimana' dan 'mengapa' yang terkait dengan objek yang diteliti. *Ketiga*, pengetahuan prediktif, yaitu pengetahuan untuk memprediksi keadaan dari

objek yang diteliti. Keempat, pengetahuan manipulatif, yaitu pengetahuan untuk mengendalikan suatu keadaan dari objek yang diteliti.

- **Penelitian Mula**
Penelitian mula adalah penelitian yang menerapkan pendekatan penelitian deskriptif dan eksplanatif. Penelitian mula menekankan pada penggunaan metodologi penelitian yang akurat. Hasil yang diharapkan dari penelitian mula adalah deskripsi dan eksplanasi tentang subyek penelitian. Pengumpulan data untuk penelitian mula terbatas dilakukan di lingkungan UT Pusat atau UPBJJ setempat. Penelitian mula diperuntukkan bagi semua dosen. Ketua peneliti dipersyaratkan berjenjang pendidikan S1, dengan jabatan asisten ahli madya sampai lektor. Dalam melakukan penelitian, peneliti dimungkinkan memperoleh bimbingan penelitian dari dosen senior sesuai dengan bidang yang diteliti. Biaya pembimbingan merupakan bagian dari keseluruhan biaya penelitian. Biaya maksimum untuk satu penelitian mula sebesar Rp 10.000.000,- (sepuluh juta rupiah).
- **Penelitian Madya**
Penelitian madya adalah penelitian mandiri yang menerapkan pendekatan penelitian deskriptif, eksplanatif, dan prediktif. Penelitian madya menekankan pada aspek metodologi yang akurat dan penerapan konsep. Penelitian madya diperuntukkan bagi semua dosen. Ketua peneliti dipersyaratkan berjenjang pendidikan S2, dengan jabatan fungsional asisten ahli sampai Guru besar. Pengumpulan data untuk penelitian madya memiliki cakupan yang relatif lebih luas dan lebih mendalam dibanding penelitian mula. Biaya maksimum untuk satu penelitian madya sebesar Rp20.000.000,- (dua puluh juta rupiah).
- **Penelitian Lanjut**
Penelitian lanjut adalah penelitian yang menerapkan pendekatan penelitian deskriptif, prediktif, dan pemecahan masalah. Penelitian lanjut menekankan pada aspek metodologi yang akurat, penerapan teori, dan pengembangan prototipe/model. Penelitian lanjut diperuntukkan bagi semua dosen. Ketua peneliti dipersyaratkan berjenjang pendidikan minimal S2. Pengumpulan data untuk penelitian lanjut memiliki cakupan yang relatif lebih luas dan lebih mendalam

dibanding penelitian madya. Biaya maksimum untuk penelitian lanjut adalah sebesar Rp 30.000.000,- (tiga puluh juta rupiah) per penelitian.

Bidang Penelitian

Adapun bidang penelitian yang ditawarkan UT meliputi penelitian keilmuan, kelembagaan, PTJJ, penelitian kebijakan pengembangan sistem, dan penelitian bahan ajar.

- **Bidang Penelitian Keilmuan**

Penelitian bidang keilmuan dimaksudkan agar dosen UT dapat terus mengembangkan diri di bidang keilmuan masing-masing, dan berkontribusi nyata terhadap perkembangan ilmu pengetahuan secara paripurna. Penelitian keilmuan berkaitan dengan substansi dan metode keilmuan sesuai dengan ontologi dan disiplin keilmuan tertentu. Melalui penelitian keilmuan, dosen UT mampu mengembangkan ilmu secara berkala dan dapat berlatih serta siap berkompetisi dengan dosen dari perguruan tinggi lain untuk mendapatkan dana penelitian dari institusi lain, termasuk Dikti.

Desain perguruan tinggi jarak jauh tidak sama dengan desain perguruan tinggi tatap muka, sehingga tugas dosen UT berbeda dengan dosen PT tatap muka, termasuk dalam penelitian. Pilihan model dan jenis penelitian dosen UT mungkin tidak seluas pilihan yang dimiliki dosen perguruan tinggi tatap muka. Sebagai contoh, penelitian bidang ilmu pengetahuan alam yang memerlukan dukungan laboratorium canggih mungkin sukar dilaksanakan di UT, kecuali diadakan kerja sama khusus dengan institusi lain. Sebaliknya bidang kajian sosial humaniora mungkin tidak mengalami hambatan yang berarti, sehingga para peneliti di UT siap berkompetisi dengan rekan dari PT tatap muka lainnya dalam rangka mengembangkan keilmuan bidang sosial humaniora.

Perumusan bidang kajian keilmuan merupakan otoritas akademik dari setiap jurusan. Rumusan tersebut hendaknya dapat digunakan sebagai panduan bagi dosen dalam menentukan topik penelitian yang akan dilakukan. Dengan adanya panduan tersebut, pengembangan ilmu bagi dosen lebih terarah, fokus, sinergis, dan berkelanjutan. Hasil kajian keilmuan tersebut digunakan sebagai panduan bagi dosen dalam

melaksanakan pengembangan dan penyebaran ilmu melalui program studi atau fakultas masing-masing.

- Bidang Penelitian Kelembagaan
Pengambilan keputusan dan kebijakan akan lebih efektif apabila didukung dengan informasi dan data yang akurat. Penelitian kelembagaan dan PTJJ ditujukan untuk menyediakan data dan informasi bagi pengambil kebijakan. Dengan demikian, topik penelitian untuk bidang ini adalah topik yang berkaitan dengan isu-isu kritis penyelenggaraan UT. Isu-isu penelitian kelembagaan dapat berubah dari tahun ke tahun.
Pada 2010, fokus penelitian kelembagaan dan PTJJ pada masalah-masalah yang berkenaan dengan ujian. Berbagai aspek mengenai ujian disarankan untuk dapat diteliti dengan cermat dan disesuaikan dengan kebutuhan peningkatan dan pengembangan sistem pengujian UT di masa mendatang. Proposal Penelitian Kelembagaan dan PTJJ harus mengacu kepada rambu-rambu yang berisi tentang ruang lingkup permasalahan yang harus dijawab dengan kegiatan penelitian. Permasalahan, tujuan, keluaran, dan ruang lingkup penelitian harus diuraikan lebih rinci dalam proposal penelitian, sesuai dengan desain dan metodologi penelitian yang akan dikembangkan.
- Bidang Penelitian Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh
Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh (PTJJ) mengalami perkembangan pesat dari generasi ke generasi. Di UT misalnya, sekitar 25 tahun yang lalu, ketika UT memiliki generasi pertama, komunikasi masih melalui korespondensi, saat ini sudah memasuki generasi kelima, UT berhasil mengaplikasikan teknologi komunikasi internet untuk pembelajaran. Perkembangan tersebut perlu terus menerus dikaji dan dipelajari untuk memberi kontribusi yang valid terhadap *body of knowledge* ilmu pendidikan, khususnya dalam kawasan PTJJ.
- Bidang Penelitian Bahan Ajar
Bidang penelitian bahan ajar dimaksudkan untuk memperkaya dan/atau mendukung secara substantif revisi bahan ajar cetak UT. Oleh karena itu, pemilihan materi penelitian harus disesuaikan dengan rencana revisi bahan ajar sesuai dengan prioritas revisi bahan ajar. Dosen di UT

dapat mengarahkan peningkatan kualitas bahan ajar secara langsung melalui penelitian mandiri yang hasilnya diterapkan dalam pengembangan dan/atau revisi bahan ajar UT. Hasil penelitian bahan ajar direkomendasikan untuk merevisi materi bahan ajar UT. Substansi penelitian harus merujuk kepada bahan ajar yang akan direvisi berdasarkan data dari Fakultas di UT. Hasil penelitian menjadi masukan konkret bagi revisi dan pengembangan bahan ajar. Penelitian bahan ajar dapat melibatkan para pakar/penulis bahan ajar terkait sebagai anggota Tim peneliti. Proses seleksi proposal dilakukan oleh fakultas terkait. Adapun proses pelaksanaan, pembiayaan, pelaporan hasil, dan seminar, selanjutnya dikoordinasikan oleh LPPM.

Untuk mengelola kegiatan penelitian, UT telah mengembangkan organisasi pengelolaan penelitian yang jelas, termasuk pembagian tanggung jawab, dan pengelolaan kualitas penelitian secara keseluruhan. Selain itu UT juga memastikan bahwa personel yang terlibat dalam pengelolaan penelitian berjumlah cukup dan memiliki kompetensi yang memadai. Hal tersebut dijamin dalam struktur organisasi formal beserta dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) yang sesuai.

Penelitian merupakan salah satu bagian dari tridharma perguruan tinggi yang wajib dilakukan oleh semua dosen UT. Namun demikian dosen UT harus memiliki kualifikasi dan kemampuan yang memadai untuk dapat berkompetisi secara sehat dan adil dalam rangka mendapatkan dana penelitian. Kompetisi dan seleksi selalu dilakukan untuk semua jenis dan bidang penelitian yang ditawarkan UT dengan maksud untuk mencapai kualitas penelitian yang setinggi mungkin. Untuk mencapai hal itu maka dikembangkan standar kompetensi/ kualifikasi awal peneliti untuk setiap jenis dan bidang penelitian, dan terdapatnya aturan tentang jumlah penelitian yang dapat dilakukan oleh dosen. Sedangkan untuk dapat melakukan seleksi secara kompetitif dan adil, telah dikembangkan aturan tentang pelaksanaan seleksi dan kompetisi penelitian.

Untuk meningkatkan kualitas penelitian dan kualifikasi dosen, UT selalu berusaha meningkatkan kemampuan peneliti dalam bidang penelitian dan publikasi ilmiah melalui berbagai pelatihan. Pelatihan tersebut dikembangkan secara terkoordinasi dengan PPSDM UT dengan mendayagunakan tenaga ahli dari UT maupun dari institusi lain secara

terpilih. Pelatihan yang dilakukan lebih banyak berbentuk lokakarya sehingga mendapatkan suatu hasil yang konkrit dan sesuai dengan yang diharapkan, seperti proposal penelitian, ataupun artikel ilmiah hasil penelitian yang siap dipublikasikan dalam jurnal ilmiah.

Etika Akademik dalam Penelitian dan Publikasi

Selain peningkatan kualifikasi dosen dalam bidang penelitian, tidak kalah penting adalah meningkatkan kesadaran peneliti untuk melaksanakan penelitian dan publikasi ilmiah sesuai dengan etika akademik, menghindari plagiarisme, dan pelanggaran hak cipta. Adapun prinsip etika akademik mencakup konsep integritas, akuntabilitas, dan keterbukaan.

Integritas

Dosen harus jujur dalam kegiatan penelitian dan publikasi ilmiah, baik untuk diri sendiri sebagai peneliti maupun dalam merespons dan mengutip/menyadur hasil penelitian orang lain. Kejujuran tersebut meliputi seluruh tahapan kegiatan penelitian, sejak disain penelitian, pengumpulan data, analisis data, pelaporan, sampai dengan publikasi ilmiah hasil penelitian, baik dalam bentuk artikel ilmiah maupun dalam seminar. Pernyataan mengakui kontribusi dari semua pihak yang terlibat langsung dan tidak langsung harus disebutkan secara jelas. Plagiarisme, kecurangan, dan kebohongan atas kegiatan dan hasil penelitian harus dianggap sebagai pelanggaran etika akademik dan hak cipta yang serius. Jika ditemukan kasus, peneliti dihimbau untuk melaporkan kasus pelanggaran tersebut secara pantas dan bertanggungjawab. Peneliti harus menyebutkan kemungkinan terjadinya pertentangan kepentingan apabila ada, sebelum melaksanakan kegiatan penelitian.

Akuntabilitas

Dosen sebagai peneliti harus akuntabel kepada masyarakat, profesi, universitas, rekan dosen, dan mahasiswa berkaitan dengan penelitian dan publikasi ilmiah yang mereka terbitkan. Peneliti harus memastikan bahwa proses penelitian sampai dengan publikasi hasil harus konsisten mengikuti etika akademik, tidak melanggar hukum, aman, dan tidak merugikan orang lain.

Keterbukaan

Metode dan hasil penelitian, setelah mempertimbangkan faktor kerahasiaan pribadi dan informasi komersial, harus terbuka untuk ditelaah dan didiskusikan, baik oleh peneliti lain maupun khalayak umum. Setelah penelitian dipublikasikan data yang relevan harus dapat disediakan untuk diverifikasi peneliti lain apabila diperlukan, dalam batas-batas etika akademik yang berlaku.

Adapun proses kegiatan penelitian dari sejak seleksi proposal sampai dengan pelaporan hasil penelitian diuraikan sebagai berikut.

Perencanaan/proposal penelitian

Sebelum melakukan kegiatan penelitian, calon peneliti diwajibkan menyusun proposal penelitian sesuai dengan format proposal yang tertera pada Pedoman Penelitian yang diterbitkan setiap tahun. Proposal tersebut mencakup tujuan penelitian dan indikator keberhasilan yang cukup rinci, sesuai dengan persyaratan pendanaan, dengan mempertimbangkan masalah etika dan lisensi yang relevan. Selanjutnya proposal juga mencakup metode penelitian yang akan digunakan. Semua prosedur dan metode yang digunakan dalam penelitian harus didokumentasikan sehingga pihak lain dapat mengetahui apa yang dilakukan secara pasti. Selain itu lingkungan kerja harus memenuhi syarat bagi berlangsungnya kegiatan, penggunaan peralatan dan bahan, penggunaan sampel secara aman, berkualitas dan terjaga integritasnya. Semua bahan penelitian harus dapat diidentifikasi dengan jelas dan terinci. Perencanaan penelitian juga harus mencakup rencana analisis dan interpretasi hasil yang mendalam, termasuk penggunaan analisis statistik jika diperlukan. Dalam perencanaan juga disertakan studi pustaka awal sebagai bagian penting dari kajian penelitian yang akan dilakukan.

Seleksi proposal penelitian

Seleksi proposal penelitian dilakukan secara kompetitif dan adil melalui dua cara, yaitu presentasi proposal secara tatap muka, dan seleksi proposal secara *on-desk*. Seleksi akan dilakukan oleh para penelaah ahli yang ditunjuk oleh LPPM, baik secara individual maupun berkelompok. Seleksi proposal jenis penelitian mula, dari UT Pusat dilakukan secara *on desk*, dan

penilaian dilakukan oleh sekurangnya 2 orang Penilai. Sedangkan untuk jenis penelitian madya dan lanjut dari UT Pusat, seleksi proposal dilakukan melalui presentasi proposal oleh peneliti, dan penilaian dilakukan secara bersama oleh Tim Penilai. Adapun seleksi proposal baik untuk jenis penelitian mula, madya dan lanjut yang berasal dari UPBJJ dilakukan seluruhnya secara *on desk*.

Seleksi proposal jenis penelitian mula dilakukan oleh sekurang-kurangnya 2 orang penelaah ahli. Untuk jenis penelitian madya, lanjut, hibah bersaing, dan hibah strategis nasional, seleksi dilakukan dengan mempresentasikan proposal penelitian di hadapan para penelaah. Untuk proposal penelitian (jenis penelitian mula, madya, dan lanjut) dari UPBJJ, karena alasan jarak, penelaahan akan dilakukan oleh tim penelaah tanpa perlu presentasi di UT Pusat. Presentasi dilakukan di UPBJJ. UPBJJ menyampaikan berita acara seleksi internal di UPBJJ ke LPPM, Format Pernyataan rekomendasi dari penelaah bersamaan dengan pengiriman proposal. Berita acara berisi tentang judul, proposal presentasi, tempat presentasi, penelaah, dan daftar peserta yang hadir.

Pelaksanaan penelitian

Setelah pengumuman atas proposal yang dibiayai maka ketua peneliti menandatangani Surat Tugas Pelaksanaan Penelitian yang berfungsi sebagai kontrak antara UT dengan peneliti. Pelaksanaan penelitian dilakukan sesuai jadwal penelitian yang telah ditetapkan. Pelaksanaan penelitian harus mempertimbangkan berbagai faktor sebagai berikut.

- Dokumentasi lengkap atas tahapan pelaksanaan penelitian, pemeliharaan dan kalibrasi peralatan yang digunakan.
- Pengelolaan dokumen dan catatan penelitian yang memadai.
- Penyiapan dan pembaharuan secara teratur, pedoman, metode, dan protokol penelitian yang diperlukan
- Identifikasi, penyimpanan, pengarsipan, dan dokumentasi sampel dan bahan penelitian secara teliti

Pemantauan pelaksanaan penelitian

Untuk menjamin penelitian yang berkualitas dan dilaksanakan secara tepat waktu, dilakukan proses pemantauan kemajuan penelitian sebanyak 2 tahap. Pemantauan dilakukan secara tatap muka dan juga ondesk. Pemantauan mencakup pemantauan kegiatan administratif termasuk keuangan, dan pemantauan yang berkaitan dengan materi akademik penelitian. Untuk pemantauan yang bersifat akademik, para pemantau adalah dosen senior UT yang juga melakukan seleksi proposal penelitian. Pemantau juga berperan sebagai pembimbing akademik berkaitan dengan kegiatan penelitian. Hal tersebut dilakukan dalam rangka memastikan kualitas penelitian.

Pelaporan hasil penelitian

Pada akhir jadwal penelitian pelaporan penelitian dilakukan dalam bentuk: laporan hasil penelitian secara tertulis; seminar penelitian; dan artikel ilmiah. Laporan hasil penelitian tertulis disusun sesuai format laporan penelitian yang ditetapkan. Pelaporan hasil penelitian mencakup pencatatan dan dokumentasi sepanjang kegiatan penelitian, semua metode dan prosedur yang dilakukan, hasil yang didapatkan, pemikiran, komentar, dan atau kesimpulan yang dihasilkan. Catatan harus cukup jelas dan berkualitas sehingga memungkinkan orang lain melakukan pengulangan atas semua kegiatan yang dilakukan apabila diperlukan. Penyimpanan catatan, penyimpanan harus aman dan memadai, tetapi dapat diakses, dipantau, dan diaudit ketika diperlukan. Catatan harus disimpan dalam bentuk sedemikian rupa sehingga aman, terintegrasi, dan mencegah terjadinya perubahan yang tidak resmi.

Seminar hasil penelitian, selain merupakan salah satu cara mempublikasikan hasil penelitian, juga dilakukan dengan tujuan mendapatkan masukan secara langsung dan cepat atas hasil penelitian yang dilakukan. Masukan dari seminar tersebut digunakan untuk memperbaiki dan menyempurnakan laporan penelitian. Seminar dilaksanakan pada bulan November setiap tahun, wajib diikuti oleh semua peneliti sebagai pembicara seminar. Seminar dihadiri oleh dosen dari semua Fakultas.

Artikel sebagai bagian dari pelaporan hasil penelitian juga wajib disusun oleh peneliti. Semua hasil penelitian wajib dikomunikasikan kepada komunitas akademik dengan berbagai cara. Salah satu media yang dianggap

paling efektif untuk penyebaran ilmu adalah artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal, jurnal internasional, jurnal nasional, baik yang terakreditasi ataupun belum terakreditasi. Artikel ilmiah mencakup uraian tentang hasil penelitian secara ringkas dan jelas. Artikel ilmiah untuk publikasi tersebut memiliki format yang berbeda dengan laporan penelitian.

Pemanfaatan hasil penelitian

Penelitian dilakukan dengan maksud utama untuk mendapatkan pengetahuan baru ataupun manfaat lain secara langsung, misalnya untuk perbaikan suatu proses. Manfaat tersebut baru bisa terjadi apabila hasil penelitian didesiminasikan berupa publikasi ilmiah. Publikasi ilmiah dapat dilakukan dalam bentuk artikel ilmiah yang diterbitkan dalam jurnal ilmiah, maupun seminar. Selain untuk dipublikasikan, hasil penelitian dapat ditindaklanjuti dalam bentuk pengabdian masyarakat, terutama untuk hasil penelitian yang bersifat terapan.

Pembimbingan dan jaminan mutu penelitian

Pimpinan dalam institusi adalah penanggung jawab utama terhadap kualitas penelitian yang dilaksanakan institusi secara keseluruhan. Dengan demikian institusi harus memastikan terjaganya dan meningkatnya kualitas penelitian dan publikasi ilmiah dengan mengembangkan standar jaminan mutu penelitian dan publikasi ilmiah.

Publikasi Jurnal, buku dan majalah

Tanggung jawab peneliti selain melakukan penelitian dengan penuh integritas, akuntabilitas, dan keterbukaan, adalah memublikasikan hasil penelitian secara jujur dan terbuka. Publikasi ilmiah dalam bentuk artikel jurnal, buku, seminar, ataupun bentuk lainnya merupakan cara seorang akademisi mengomunikasikan pencapaian akademiknya, menetapkan prioritas temuannya, dan membentuk reputasi diri di antara kolega akademik lainnya. Sesuai dengan Kode Etika yang diterbitkan oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia maka "*Peneliti mengelola, melaksanakan, dan melaporkan hasil penelitian ilmiahnya secara bertanggung jawab, cermat, dan saksama*" (LIPI, 2007) .

Publikasi ilmiah terkait erat dengan *authorship* (kepengarangan). Masalah kepengarangan yang tepat menyangkut hak cipta dan merupakan masalah yang sangat penting dalam praktek penelitian yang baik. Penelitian pada umumnya mendapatkan kontribusi dari banyak pihak, baik yang berupa ide, bantuan dalam melaksanakan penelitian, menganalisis data, sampai dengan bantuan dalam menulis artikel. Sering kali permasalahan muncul tentang siapa yang berhak dan tidak berhak menjadi pengarang suatu publikasi ilmiah. Dalam perkembangan berbagai kasus tentang publikasi akademik kemudian berkembang kriteria kepengarangan yang sebenarnya masih lebih bersifat kode etik, sopan santun akademik, yang didasarkan pada niat baik. Namun demikian, seorang akademisi akan suka rela mengikuti etika ini karena pertimbangan untuk mempertahankan reputasi baik di kalangan akademisi lainnya. Dampak dan konsekuensi pelanggarannya mungkin lebih berat daripada pelanggaran hukum karena menyangkut hilangnya kepercayaan dan makna atas semua pekerjaan akademik yang dilakukan.

Beberapa prinsip penting yang berkaitan dengan etika publikasi ilmiah adalah sebagai berikut.

- a. Setiap orang yang secara substansial terlibat dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan penelitian, analisis dan interpretasi penelitian harus diberi kesempatan untuk menjadi pengarang dalam publikasi ilmiah yang dihasilkan dari penelitian.
- b. Pengarang harus memastikan bahwa hasil kerja setiap orang yang berkontribusi dalam penelitian dihargai dan disebutkan secara pantas dalam semua publikasi ilmiah dari hasil penelitian.
- c. Kepengarangan atau hak cipta dari suatu artikel, termasuk penghargaan lainnya harus merefleksikan kontribusi profesional dan akademik relatif individu yang terlibat dalam penelitian. Sebagai contoh pengarang pertama yang tertulis dalam suatu publikasi ilmiah harus peneliti yang kontribusinya terbanyak apabila penelitian dilakukan oleh suatu tim. Hal tersebut harus dilakukan tanpa memandang pangkat, kedudukan, ataupun status.
- d. Orang yang tidak berkontribusi secara substansial dalam kegiatan perencanaan, pelaksanaan, dan interpretasi hasil penelitian tidak boleh disebutkan atau diikutsertakan sebagai pengarang dalam publikasi ilmiah dari suatu hasil penelitian.

- e. Publikasi ilmiah yang secara substansial sama atau mirip dengan publikasi lain yang dihasilkan dari penelitian yang sama harus mengandung referensi tentang publikasi lainnya tersebut.
- f. Peneliti yang memublikasi artikel yang secara substansial sama ke lebih dari satu penerbit harus menerangkan kondisi tersebut kepada semua penerbit pada saat memberikan artikel.
- g. Publikasi atau diseminasi hasil penelitian secara elektronik atau melalui WEB harus diperlakukan dengan integritas yang sama dengan publikasi dengan cara yang lainnya.

Publikasi ilmiah berupa jurnal yang dianggap baik adalah apabila setiap artikel yang diterbitkan telah ditelaah oleh ahli lain dalam bidang yang sama. Telaah tersebut dapat dilakukan secara telaah buta tanpa si penelaah mengetahui siapa penulis artikel, ataupun dengan telaah terbuka. Telaah buta dimaksudkan untuk menjaga objektivitas setinggi mungkin karena pada umumnya para ahli dalam bidang yang sama saling mengenal satu sama lain, baik secara pribadi maupun secara profesional.

Jurnal ilmiah pada umumnya mencakup artikel untuk bidang ilmu yang spesifik. Namun demikian ada pula jurnal yang mengkhususkan pada publikasi antar disiplin ilmu. Artikel yang diterima untuk publikasi, yang dianggap akan bermanfaat menambah khasanah pengetahuan, pada umumnya memiliki kriteria dan mengalami proses yang berbeda antara jurnal yang satu dengan yang lainnya. Penerbit akan menunjukkan kriteria dan proses yang terjadi tersebut dalam pengantar editorial terbitannya.

Penerbitan jurnal yang pada masa yang lalu hanya terdiri dari jurnal tercetak, sesuai perkembangan teknologi telah mengalami perubahan pula. Pada saat ini jurnal terbaik yang ada menerbitkan pula versi jurnal *online* sehingga memiliki dua versi. Ada pula jurnal yang memilih menerbitkan secara *online* sepenuhnya tanpa penerbitan tercetak. Namun ada pula beberapa jurnal yang memilih untuk hanya menerbitkan secara tercetak saja. Apapun bentuk terbitannya pada umumnya kualitas jurnal dipengaruhi oleh kualitas isi artikel, dan seberapa banyak setiap artikel dalam jurnal tersebut dijadikan referensi atau sitasi oleh penulis lainnya. Di Indonesia, dikenal pula sistem akreditasi jurnal yang dilakukan oleh Dikti maupun oleh LIPI.

UT dalam kesejarahannya telah menerbitkan pula beberapa jurnal ilmiah. Jurnal ilmiah pertama yang diterbitkan UT adalah Buletin Studi Indonesia (BSI) yang diterbitkan pada tahun 1991. Pada 1997 BSI diubah namanya menjadi Jurnal Studi Indonesia (JSI). Sejak tahun 2000 UT juga menerbitkan Jurnal Matematika, Sains, dan Teknologi (JMST), Jurnal Pendidikan (JP), dan Jurnal Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh (JPTJJ). Kemudian pada 2005 JSI diubah menjadi Jurnal Organisasi dan Manajemen (JOM). (Andriani & Saryadi, 2007).

Peningkatan kualitas jurnal telah terus menerus diupayakan dengan melibatkan penulis dan penelaah artikel ahli baik dari UT maupun dari institusi lain. Pada tahun 2005 JPTJJ mendapatkan akreditasi dari Dikti yang berlaku untuk 2 tahun. Selain itu UT juga aktif mengadakan pelatihan dari sejak proses penyusunan proposal penelitian, klinik proses penelitian, sampai dengan penulisan artikel ilmiah bagi kalangan dosen, baik yang bertugas di UT pusat maupun dosen yang bertugas di UPBJJ. Pelatihan tatap muka yang telah diselenggarakan juga akan dilengkapi dengan pelatihan secara *online* melalui *video conference* pada tahun 2010.

Untuk keempat jurnal ilmiah tersebut, UT menerima artikel dari berbagai kalangan, baik *hard copy* maupun yang dikirimkan melalui *e-mail*. Artikel tersebut ditelaah oleh penelaah ahli dan mitra bestari untuk menentukan apakah artikel layak dimuat dari segi isi dan paparan artikel. Selanjutnya setelah artikel dinyatakan layak muat maka artikel ditelaah oleh editor pelaksana yang menelaah dari segi bahasa, keterbacaan, format, dan kelengkapan serta akurasi pustaka yang digunakan. Ada kalanya artikel harus dikembalikan kepada penulis untuk dilakukan perbaikan masalah isi dan kelengkapan lainnya. Setelah artikel direvisi penulis maka artikel akan kembali ditelaah oleh editor pelaksana. Setiap artikel pada umumnya mengalami dua sampai tiga kali telaah oleh editor pelaksana. Proses selanjutnya, apabila jumlah artikel secara keseluruhan telah mencukupi, akan dilakukan sidang dewan redaksi yang dipimpin oleh ketua redaksi untuk menentukan urutan artikel, dan sekali lagi diperiksa dari berbagai aspek untuk memastikan terbitnya jurnal. Keempat jurnal tersebut terbit dua kali setahun, yaitu pada bulan Maret dan September. Setelah dicetak maka jurnal tersebut diedarkan untuk kalangan perpustakaan, perguruan tinggi, dan instansi lainnya. Selain penerbitan tercetak, jurnal juga diterbitkan secara *online* dengan waktu bersamaan, atau penerbitan *online* dilakukan terlebih dahulu.

Pengelolaan publikasi jurnal tersebut dikoordinasikan oleh Pusat Keilmuan – LPPM UT. Setiap jurnal memiliki dewan redaksi masing-masing, yang diketuai oleh seorang Ketua Dewan Redaksi. Selain mitra bestari, penelaah ahli, anggota dewan redaksi, dan editor pelaksana, berperan pula penata letak dan anggota sekretariat jurnal dalam menjaga dan memastikan kualitas dan ketepatan waktu penerbitan jurnal.

Di samping jurnal nasional, UT juga menerbitkan jurnal internasional, yaitu *Asian Association of Open Universities Journal (AAOUJ)* yang diterbitkan pertama kali tahun 2005 sebanyak dua edisi. Seiring dengan jabatan presiden AAOU yang dipegang oleh Rektor UT maka penerbitan AAOUJ juga dikelola oleh UT kembali sejak Maret 2008.

Untuk publikasi ilmiah, selain menerbitkan jurnal, UT juga menerbitkan buku non bahan ajar. Buku tersebut terutama berkaitan dengan bidang pendidikan di Indonesia secara umum, dan khususnya bidang pendidikan terbuka dan jarak jauh, baik dalam Bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris. Buku tersebut merupakan kumpulan tulisan oleh ahli dari berbagai institusi, dan diedit oleh editor ahli yang adalah dosen UT. Buku-buku tersebut antara lain berjudul: “Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh ” (1999, Tian Belawati, dkk); “Cakrawala Pendidikan” (1999, Paulina Pannen, dkk.; 2002, Durri Andriani, dkk.; 2006, Udin S. Winataputra); “Pendidikan Jarak Jauh, Teori dan Praktek (2004, Atwi Suparman & Aminudin Zuhairi); “Pendidikan Tinggi Jarak Jauh” (2004, Asandhimitra); “Perkembangan Universitas Terbuka” (2007, Asnah Said, dkk.); dan “Universitas Terbuka: A Journey towards a Leading Open and Distance Education Institution 1984 – 2008” (2009, Aminudin Zuhairi & Endang Nugraheni).

E. Pengabdian kepada Masyarakat

Konsep Dasar Pengabdian Kepada Masyarakat

Perguruan tinggi memiliki fungsi utama antara lain pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni (IPTEKS). Suatu ilmu dikembangkan antara lain agar memiliki manfaat bagi umat manusia, oleh karena itu perguruan tinggi juga berkewajiban menerapkan hasil pengembangan IPTEKSnya kepada masyarakat. Penerapan hasil pengembangan IPTEKS termasuk kompetensi staf perguruan tinggi kepada masyarakat merupakan wujud dari kepedulian perguruan tinggi terhadap masyarakat sekitarnya

agar masyarakat berkembang sejalan perkembangan perguruan tinggi. Dengan demikian, perguruan tinggi tidak akan menjadi menara gading yang berkembang pesat diantara masyarakatnya yang masih tertinggal serta sangat membutuhkan peran serta perguruan tinggi.

Pengabdian kepada masyarakat merupakan salah satu dharma dari Tridharma Perguruan Tinggi yang wajib dilakukan sebagai wujud dari kepedulian perguruan tinggi terhadap masyarakat melalui penerapan hasil pengembangan Ilmu Pengetahuan teknologi dan Seni (IPTEKS)-nya terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi masyarakat. Dengan kata lain, ilmu yang dikembangkan perguruan tinggi akan memiliki manfaat jika dimaksudkan juga bagi peningkatan kemampuan masyarakat agar mampu melaksanakan pembangunan, sehingga dalam jangka panjang akan terwujud masyarakat yang lebih berkembang, maju, dan sejahtera. Upaya menunjukkan bahwa IPTEKS yang dikembangkan perguruan tinggi juga memiliki manfaat adalah dengan menerapkannya kepada masyarakat, melalui bentuk pengabdian perguruan tinggi kepada masyarakat yaitu pemanfaatan IPTEKS oleh masyarakat serta penggunaan/pemanfaatan/penerapan kemampuan/ kompetensi staf perguruan tinggi.

Fungsi dan Peran Pusat Pengabdian kepada Masyarakat UT

Sebagai perguruan tinggi yg memiliki salah satu fungsi pengembangan IPTEKS, UT juga berkewajiban menerapkan hasil pengembangan IPTEKS kepada masyarakat maupun pemanfaatan kompetensi staf UT. Oleh karena itu, Universitas Terbuka (UT) tidak hanya mampu mengembangkan kemampuan internal UT di bidang/substansi akademis, tetapi harus pula dapat mewujudkannya melalui pengembangan kemampuan masyarakat di sekitarnya. Sesuai karakteristik khususnya, UT sebagai pendidikan tinggi dengan ciri sistem pendidikan terbuka dan jarak jauh, maka program pengabdian kepada masyarakat juga dikembangkan sedapat mungkin memiliki ciri atau warna yang menunjukkan penerapan sistem pendidikan terbuka dan jarak jauh.

Pusat Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Terbuka (PPM-UT) merupakan salah satu unit pendukung kegiatan UT yang memiliki tugas dan fungsi dalam mewujudkan "fungsi pengabdian masyarakat UT", antara lain: (1) mengamalkan IPTEK dan/atau Seni; (2) meningkatkan relevansi program UT dg kebutuhan masyarakat; (3) membantu masyarakat dalam

melaksanakan pembangunan; dan (4) melaksanakan pengembangan pola dan konsepsi pembangunan nasional/wilayah/daerah melalui kerja sama antar Perguruan Tinggi atau badan lain. Dengan tugas dan fungsi tersebut, Pusat Pengabdian kepada Masyarakat UT mengembangkan program-programnya dengan mendasarkan pada prinsip-prinsip antara lain: (1) sesuai kemampuan institusional khususnya karakteristik yang dimiliki UT dalam pendidikan terbuka dan jarak jauh, (2) sesuai kebutuhan masyarakat, (3) selaras dengan arah program pemerintah, serta (4) memanfaatkan jaringan kemitraan dengan institusi lain (JKAK PM00, 2004). Prinsip-prinsip tersebut dapat dipenuhi setelah suatu program direncanakan/di disain melalui rangkaian tahapan kegiatan sehingga dihasilkan program pengabdian kepada masyarakat yang penyelenggaraannya memiliki kualitas, akuntabel, transparan, dan sesuai kebutuhan masyarakat.

Jenis dan Lingkup Kegiatan Pusat Pengabdian kepada Masyarakat UT

Saat ini Pusat Pengabdian kepada Masyarakat UT memiliki 4 lingkup kegiatan besar, yaitu Program Pendidikan Berkelanjutan (*Continuing Education*), Program Pemberdayaan Masyarakat (*Community Empowerment*), Program Konsultasi, dan Program Kerja sama/Kemitraan. Program-program tersebut didisain secara terencana dan bertahap dengan melibatkan seluruh komponen di UT yang kompeten dan berpengalaman di bidangnya serta para pihak pemegang kepentingan. Perencanaan yang matang akan menjamin kualitas suatu program yang sesuai kebutuhan masyarakat serta untuk menjamin penyelenggaraan program pengabdian kepada masyarakat yang bersifat *good governance*.

(1) Program Pendidikan Berkelanjutan

Program Pendidikan Berkelanjutan merupakan program pendidikan singkat seperti program sertifikat, pelatihan, penataran, dan workshop. Program sertifikat yang dikembangkan UT saat ini dapat dikelompokkan atas 2 jenis, yaitu program sertifikat bersifat "*transferable*" dan program sertifikat bersifat "*terminate*". Program sertifikat yang bersifat "*transferable*", artinya nilai peserta yang telah menyelesaikan program ini dapat dialih kreditkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi sesuai aturan yang berlaku di UT. Sifat alih kredit ini merupakan nilai tambah yang akan diperoleh peserta

program. Program sertifikat yang bersifat *"transferable"* ini didisain terdiri atas 3-4 mata kuliah, yang dapat diselesaikan selama 1 semester. Program sertifikat yang bersifat *"terminate"* artinya program jangka pendek dan hanya mengandung sebagian kecil dari materi satu mata kuliah. Program ini umumnya untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang mendesak terhadap suatu keterampilan khusus. Misalnya, pelatihan calon tutor, pelatihan pengolahan data, pelatihan penulisan laporan karya ilmiah, dan lain-lain. Program sertifikat ini dikembangkan atas dasar kebutuhan masyarakat yang sifatnya jangka pendek. Program-program sertifikat yang telah dikembangkan UT antara lain:

1. Bahasa Indonesia untuk Penutur Asing,
2. Administrasi Pemerintahan Desa yang terdiri atas 4 paket,
3. Statistika Pemerintahan,
4. Ketatausahaan Sekolah,
5. Bahasa Inggris,
6. Program pelatihan instruksional PEKERTI,
7. Pengembangan bahan ajar,
8. Pengembangan bahan evaluasi hasil belajar,
9. Pelatihan Tutor, dan lain-lain.

Mekanisme pengembangan program dan pembiayaan

Dengan mendasarkan pada prinsip-prinsip antara lain: (1) sesuai kemampuan institusional khususnya karakteristik yang dimiliki UT dalam pendidikan terbuka dan jarak jauh, (2) sesuai kebutuhan masyarakat, (3) selaras dengan arah program pemerintah, serta (4) memanfaatkan jaringan kemitraan dengan institusi lain (JKAK PM00, 2004), maka mekanisme pengembangan setiap program pengabdian kepada masyarakat di UT dapat dijelaskan sebagai berikut.

Program Pendidikan Berkelanjutan (PPB) merupakan program yang dikembangkan dan ditawarkan secara rutin oleh UT kepada masyarakat. Tujuannya adalah agar masyarakat memperoleh tambahan kemampuan/keterampilan sesuai kebutuhannya. Masyarakat yang dimaksud adalah masyarakat umum maupun masyarakat secara khusus, misalnya instansi pemerintah maupun swasta, guru dan pengelola sekolah, serta kelompok-kelompok masyarakat lain. Pengembangan Program Pendidikan Berkelanjutan membutuhkan persiapan banyak

dan matang dengan sumber daya manusia berkualitas, karena program ini memiliki ciri khusus. Proses penyelenggaraan program menerapkan beberapa pendekatan, yaitu: secara mandiri (sesuai sistem pendidikan jarak jauh), secara tatap muka, maupun secara gabungan antara mandiri dan tatap muka (*dual mode*). Selain itu, hasil program pendidikan berkelanjutan ini dirancang untuk dapat dialihkreditkan ke jenjang pendidikan lebih tinggi yang relevan yang ada di UT. Oleh karena itu, pengembangan desain PPB membutuhkan sumber daya banyak yang hampir sama dengan pengembangan program studi baru bahkan semua proses bisnis di UT.

Secara garis besar, mekanisme pengembangan program pendidikan berkelanjutan yang bersifat "*transferable*" meliputi: (1) Perencanaan Desain Program; (2) Proses Pelaksanaan Program; dan (3) Pelaporan. Secara rinci, tahapan dalam penyelenggaraan Program Pendidikan Berkelanjutan adalah:

- a. Perencanaan Desain PPB;
 - 1) Analisis kebutuhan masyarakat/calon pengguna/calon peserta (survei, wawancara, studi dokumentasi);
 - 2) Penyusunan Naskah Akademik/ Ajuan Pembukaan Program (Pengembangan Kurikulum, RMK, Bahan Ajar, Layanan Bantuan Belajar, Bahan Ujian);
 - 3) Pengembangan Aplikasi/Sistem PPB (registrasi, TTM, tuton, tugas/ latihan, ujian);
 - 4) Pengembangan Pedoman Penyelenggaraan dan Panduan Peserta PPB;
 - 5) Pengembangan Bahan Ajar;
 - 6) Pengembangan Suplemen bahan Ajar
 - 7) Pengembangan Bahan dan Layanan Bantuan Belajar (RAT/MAT, TTM, Inisiasi Tuton);
 - 8) Pengembangan Bahan Ujian;
 - 9) Pengembangan Instrumen Monev (Pelayanan, Tuton, TTM, Ujian, Kepuasan Peserta);
 - 10) Pengembangan Bahan Sosialisasi/Promosi (leaflet, poster, WEB, exbanner, iklan di media cetak, dll);
 - 11) Promosi Program Pendidikan Berkelanjutan;

- b. Pelaksanaan PPB; baik dengan desain pembelajaran mandiri (misal tutorial *online*), tatap muka/pelatihan/tutorial tatap muka, maupun *dual mode*/gabungan secara mandiri dan tatap muka:
 - 1) Pelaksanaan Registrasi;
 - 2) Pelaksanaan TTM;
 - 3) Pelaksanaan Tuton;
 - 4) Pelaksanaan Ujian;
 - 5) Pelaksanaan Monev;
 - 6) Pengembangan data base peserta PPB.

- c. Pelaporan Penyelenggaraan PPB
 - 1) Penyusunan laporan (awal, kemajuan, monitoring, akhir);
 - 2) Sertifikasi Peserta, Tutor, dan Penyelenggara;
 - 3) Ekspose/Publikasi Program Pendidikan Berkelanjutan;

Untuk menjamin akuntabilitas penyelenggaraan program pendidikan berkelanjutan, maka sejak awal pengembangan program ini telah ditetapkan indikator keluaran program pendidikan berkelanjutan, yaitu: Tercapai peningkatan kompetensi peserta sesuai rencana. Sedangkan Keluaran program pendidikan berkelanjutan adalah: tersedianya program pendidikan berkelanjutan yang dapat diukur dari adanya:

- Tersedia desain PPB, yang meliputi: naskah akademik (rancangan kurikulum, RMK, bahan ajar, layanan bantuan belajar, bahan ujian, bahan monev)
- Tersedia pedoman penyelenggaraan PPB dan panduan peserta PPB;
- Tersedia bahan ajar, bahan layanan bantuan belajar (TTM, Tuton), bahan ujian, dan instrumen monitoring dan evaluasi penyelenggaraan;
- Tersedia bahan sosialisasi dan promosi (leaflet, poster, materi web dan siaran);
- Terselenggara PPB bagi peserta;
- Terdistribusi sertifikat kepada peserta;
- Tersusun 1 laporan penyelenggaraan PPB;
- Terselenggara ekspose penyelenggaraan PPB yang dihadiri oleh seluruh jajaran pimpinan di UT, pihak pemegang kepentingan, dan masyarakat.

Hasil Pengembangan Program Pendidikan Berkelanjutan

Beberapa program pendidikan berkelanjutan yang telah dikembangkan UT sampai dengan tahun 2009 adalah: untuk program bersifat "transferable": (1) Program sertifikat administrasi pemerintahan desa, (2) Program sertifikat bahasa Inggris, (3) Statistika Pemerintahan, (3) Program sertifikat Ketatausahaan Sekolah, dan lain-lain. Sedangkan untuk program sertifikat "terminate" yang saat ini telah ditawarkan UT adalah: (1) Pelatihan Keterampilan Instruksional, (2) Pengembangan Bahan Ajar, (3) Pengembangan Bahan Evaluasi Belajar, (4) Pelatihan Tutor.

Pada tahun 2010, UT melalui PPM-LPPM akan mengembangkan Program sertifikat: Akuntansi Keuangan Daerah, Program sertifikat Pengembangan&Pemanfaatan Media dan Lingkungan Belajar, Program sertifikat Pascapanen Pangan, Program Sertifikat Perencanaan & Pembiayaan Pendidikan, dan Pengembangan Proposal Penelitian .

(2) Program Pemberdayaan Masyarakat

Program Pemberdayaan Masyarakat ini adalah kegiatan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat di wilayah tertentu melalui pendidikan nonformal sesuai kebutuhan masyarakat. Selain memberikan penyuluhan kepada masyarakat, program pemberdayaan masyarakat juga bertujuan agar masyarakat memiliki keterampilan tertentu sehingga mampu menciptakan penghasilan sendiri. Materi yang diberikan dapat berupa hasil pengembangan IPTEKS oleh staf pengajar UT sesuai bidang ilmunya kepada masyarakat sehingga masyarakat memperoleh tambahan kemampuan/keterampilan. Dengan tambahan keterampilan/ kemampuan tersebut diharapkan masyarakat akan mandiri dalam menciptakan penghasilan sendiri. Masyarakat yang dimaksud adalah masyarakat umum maupun masyarakat secara khusus, misalnya kelompok ibu-ibu rumah tangga, pemuda, kelompok masyarakat di pedesaan, atau kelompok tertentu lainnya yang membutuhkan keterampilan tambahan.

Pada pelaksanaannya program ini dapat berupa kegiatan: penyuluhan, pelatihan, seminar, peragaan (model) dan arahan. Selain itu, program pemberdayaan masyarakat juga dapat berupa pembangunan fisik/sarana yang dibutuhkan masyarakat sehingga masyarakat dapat

hidup lebih sehat dan beraktivitas lebih baik. Sebagai contoh: pembangunan saluran sanitasi lingkungan/ got, pembangunan posyandu, dll.

Program peningkatan kompetensi masyarakat umumnya dilakukan dengan metode/pendekatan pembelajaran tatap muka, namun masyarakat juga melakukan kegiatan mandiri/praktek dengan mendapat pendampingan dari fasilitator program pemberdayaan. Program ini didesain untuk ditawarkan kepada sasaran atau masyarakat calon pengguna yang akan ditingkatkan kemampuan/keterampilannya, dan dirancang dengan rentang waktu penyelesaian program sesuai permasalahan/ kebutuhan masyarakat. Waktu pelaksanaan umumnya secara bertahap dalam beberapa bulan, setiap tahap/ bulan berlangsung selama 3-4 hari. Selain itu, masyarakat mendapat kesempatan melakukan praktek mandiri dengan pendampingan fasilitator.

Mekanisme Pengembangan Program Pemberdayaan Masyarakat

Secara umum, mekanisme dalam mewujudkan penyelenggaraan Program Pemberdayaan Masyarakat meliputi: (1) Perencanaan Desain Program; (2) Proses Pelaksanaan Program; dan (3) Pelaporan. Secara rinci, tahapan dalam penyelenggaraan Program Pemberdayaan Masyarakat (PPM) adalah:

- a. Perencanaan Desain PPM;
 - 1) Orientasi Pengguna/Studi Kelayakan; Analisis masalah/ kebutuhan masyarakat/calon peserta (observasi, survei, wawancara, studi dokumentasi)
 - 2) Penyusunan Naskah Akademik/ Ajuan Pembukaan Program (Pengembangan Kurikulum, RMK, Bahan Ajar, Layanan Bantuan Belajar, Bahan Ujian); yang selanjutnya akan digunakan untuk mengembangkan desain program;
 - 3) Pengembangan Aplikasi/Sistem PPB (registrasi, TTM, tuton, tugas/ latihan, ujian);
 - 4) Pengembangan Pedoman Penyelenggaraan dan Panduan Peserta PPB;
 - 5) Pengembangan Bahan Ajar;
 - 6) Pengembangan Suplemen bahan Ajar
 - 7) Pengembangan Layanan Bantuan Belajar (TTM, Inisiasi Tuton);
 - 8) Pengembangan Bahan Ujian;

- 9) Pengembangan Instrumen Money;
 - 10) Pengembangan Bahan Sosialisasi/Promosi dan Kerjasama;
 - 11) Promosi Program Pendidikan Berkelanjutan;
- b. Pelaksanaan PPB;
- 1) Pelaksanaan Identifikasi dan Pengarahan Peserta;
 - 2) Pelaksanaan Penyuluhan/Pelatihan;
 - 3) Pelaksanaan Praktik Mandiri;
 - 4) Pelaksanaan Pendampingan dan Monitoring;
 - 5) Pelaksanaan Evaluasi;
 - 6) Pengembangan data base peserta PPM.
- c. Pelaporan Penyelenggaraan PPB
- 1) Penyusunan laporan (kemajuan, monitoring, akhir);
 - 2) Sertifikasi Peserta, Tutor, dan Penyelenggara;
 - 3) Ekspose/Publikasi Program Pendidikan Berkelanjutan;

Untuk menjamin kegiatan yang akuntabel dan transparan, Indikator keluaran dan keluaran dari Penyelenggaraan Program pengabdian kepada Masyarakat adalah: tercapai peningkatan keterampilan masyarakat peserta PPM yang sesuai permasalahan/kebutuhannya. Sedangkan keluaran yang bersifat konkrit dari program pemberdayaan masyarakat adalah: Anggota masyarakat peserta PPM mampu melakukan keterampilan sesuai kebutuhannya. Untuk menjamin setiap tahapan kegiatan dilakukan secara akuntabel, transparan, dan maka dalam setiap tahapan tersebut selalu ditetapkan ukuran keluaran, antara lain:

- Tersedia desain PPM, yang meliputi: hasil analisis potensi masyarakat, masalah/kebutuhan, materi pemberdayaan, pendekatan pelatihan, SDM, bahan pelatihan, sarpras, praktek, dan evaluasi);
- Tersedia pedoman penyelenggaraan PPM;
- Tersedia bahan penyuluhan/pelatihan, instrumen monitoring, dan bahan evaluasi pemberdayaan;
- Terselenggara PPM bagi minimal 30 anggota masyarakat peserta;
- Terselenggara kunjungan tokoh masyarakat/pelopor perubahan
- Terdistribusi sertifikat kepada 30 anggota masyarakat peserta;

- Tersusun 1 laporan penyelenggaraan PPB;
- Terselenggara ekspose penyelenggaraan PPB.

Sampai dengan tahun 2009, UT telah melakukan sejumlah program pemberdayaan masyarakat baik yang bersifat nasional (misal program pemberantasan buta aksara), bersifat lokal (misal program pembangunan sanitasi lingkungan sekitar kantor pusat UT, pemberian pelatihan/peningkatan keterampilan masyarakat Desa Jabon Mekar Kecamatan Parung kabupaten Bogor yaitu wilayah yang dekat dengan perumahan karyawan UT, Pembimbingan siswa/mahasiswa magang di unit-unit UT), maupun yang sifatnya mandiri oleh dosen UT sesuai dengan bidangnya. Tabel 1 menyajikan beberapa kegiatan pemberdayaan masyarakat yang telah dilakukan oleh UT sampai dengan tahun 2009.

Hasil Pengembangan Program Pemberdayaan Masyarakat

Pada tahun 2010, UT mengalokasikan dana pengabdian masyarakat sebesar Rp.500.000.000,- sebagai bantuan sosial kepada masyarakat Tangerang Selatan. Bantuan sosial tersebut akan diwujudkan menjadi beberapa permasalahan di wilayah Tangerang Selatan antara lain: penghijauan, pengelolaan sampah, pendidikan, serta kesehatan/sanitasi.

Tabel 1.
Rekap Pemberdayaan Masyarakat oleh Staf UT Tahun 2007-2009

No	Kegiatan	Judul	Tahun
1	Pelaksanaan Program Pemberantasan Buta Akasara (PBA)	Penyelenggaraan Program PBA di 10 wilayah UPBJJ-UT; yaitu Pangkalpinang, Batam, Bogor, Yogyakarta, Surakarta, Semarang, Surabaya, Denpasar, Gorontalo, dan Palu	2009
		Penyelenggaraan Program PBA di 10 wilayah UPBJJ-UT; yaitu Bengkulu, Pangkalpinang, Lampung, Serang, Bogor, Bandung, Yogyakarta, Surakarta, Semarang, Purwokerto,	2008
		Penyelenggaraan Program PBA di 10 wilayah UPBJJ-UT; yaitu	2007
		Penyelenggaraan Program PBA di 10 wilayah UPBJJ-UT; yaitu	2006

No	Kegiatan	Judul	Tahun
2	Failitasi Kegiatan Magang	Laporan Kegiatan Penyelenggaraan dan Pembimbingan kepada Siswa dan Mahasiswa Magang di Unit-Unit UT	2007-2009
3	Fasilitasi dan sertifikasi kegiatan abdimas mandiri dosen	Pelaksanaan Kegiatan Abdimas Mandiri oleh Dosen UT, sesuai bidangnya	2007-2009
4	Pengembangan Desain dan Pelaksanaan Program Pemberdayaan Masyarakat Desa (Berkoordinasi dengan 4 fakultas)	Program Pemberdayaan Masyarakat Desa di desa Jabon Mekar, Kecamatan Parung, Kabupaten Bogor (Pelatihan penyusunan laporan keuangan desa, pengetikan dengan program MS Word, pengarsipan, dan penyajian data desa)	2009
		Fasilitasi kegiatan perbaikan sarana sanitasi di lingkungan sekitar kantor UT	2008-2009
		Pembangunan saluran sanitasi sepanjang 450m di RW 01, RT 01, 02, dan 03 Desa Pondok Cabe Ilir, Pamulang, Tangerang Selatan (samping tembok kantor pusat UT)	2009

(3) Program Konsultasi

Program ini merupakan program layanan jasa konsultasi/pendampingan profesional bidang-bidang yang menjadi kompetensi/spesialisasi dosen UT; misalnya di bidang desain pembelajaran, proses bisnis pendidikan jarak jauh, dan bidang ilmu lain. Di bidang desain pembelajaran ditawarkan program pendampingan khususnya subbidang: Peningkatan Kualitas Instruktur (*“Training for Trainers”*), Peningkatan Kualitas Bahan Ajar atau modul sistem pendidikan jarak jauh, dan Peningkatan Kualitas Soal Ujian atau evaluasi hasil belajar. Kompetensi dan spesialisasi UT tersebut dibuktikan dengan pemerolehan sejumlah ISO 9000 dalam proses bisnis penyelenggaraan pembelajaran di UT dan sertifikat bertaraf internasional dari ICDE dalam bidang sistem pembelajaran jarak jauh. Oleh karena itu, sesuai dengan kompetensi tersebut UT melalui PPM-LPPM-UT menyelenggarakan program konsultasi/pendampingan bagi institusi/ lembaga pendidikan lain yang membutuhkan peningkatan kualitas pembelajarannya sesuai standar tertentu maupun kebutuhannya.

Seperti program-program lainnya yang menjadi tugas fungsi pokok dari PPM-LPPM-UT, Program Konsultasi/Pendampingan ini didesain untuk ditawarkan kepada Institusi/Lembaga Pendidikan lain atau diselenggarakan sesuai permintaan masyarakat, instansi pemerintah (perguruan tinggi, sekolah, badan diklat di kementrian, dll), maupun lembaga swasta lain. . Sasaran Program Konsultasi/Pendampingan ini adalah peningkatan kualitas dan profesionalisme staf pengajar, instruktur, maupun kelompok staf lain di suatu lembaga atau institusi pendidikan lain.

Program Konsultasi/Pendampingan ini umumnya dilakukan dengan metode/pendekatan tatap muka, namun peserta juga melakukan kegiatan mandiri/praktek dengan mendapat pendampingan dari fasilitator. Program Konsultasi/Pendampingan dirancang dengan rentang waktu penyelesaian program sesuai kebutuhan peserta. Di akhir Program Konsultasi/Pendampingan, institusi atau staf peserta diharapkan akan memiliki keterampilan khusus/tambahan yang dapat digunakan untuk melakukan proses bisnis di instansinya secara berkualitas sehingga memperoleh capaian sesuai standar tertentu. Sebagai contoh: pendampingan sekolah menuju sekolah berbasis internasional.

Mekanisme Pengembangan Program Konsultasi/Pendampingan

Mekanisme yang dilaksanakan dalam mewujudkan fungsi penyelenggaraan Program Konsultasi/Pendampingan secara garis besar meliputi: (1) Perencanaan Desain Program; (2) Proses Pelaksanaan Program; dan (3) Pelaporan. Secara rinci, tahapan dalam penyelenggaraan Program Konsultasi/Pendampingan sesuai Bidang Ilmu di UT adalah:

- a. Perencanaan Desain Program Konsultasi/Pendampingan;
 - 1) Orientasi Pengguna/Studi Kelayakan; (melalui observasi, survei, wawancara, studi dokumentasi);
 - 1) Penyusunan Desain Pendampingan (analisis potensi/ masalah/ kebutuhan peserta, rencana pengembangan materi, pendekatan pelatihan dan praktek, evaluasi, SDM, sarpras, dan bahan pendukung);

- 2) Pengembangan Pedoman Penyelenggaraan dan Panduan Konsultasi/ Pendampingan;
 - 3) Pengembangan Materi/Bahan Pendampingan;
 - 4) Pengembangan Bahan Praktek Mandiri;
 - 5) Pengembangan Instrumen Monitoring dan Evaluasi Penyelenggaraan;
 - 6) Pengembangan Bahan Sosialisasi/Promosi dan Kerjasama;
 - 7) Promosi Program Konsultasi/Pendampingan;
 - 8) Penandatanganan Kerjasama Program Konsultasi/Pendampingan.
- b. Pelaksanaan Program Konsultasi/Pendampingan;
- 1) Pelaksanaan Identifikasi dan Pengarahan Peserta;
 - 2) Pelaksanaan Pendampingan (penataan sistem, pengembangan budaya kerja, pelatihan/workshop/benchmarking, pemantapan sistem dan budaya kerja);
 - 3) Pelaksanaan Praktik Mandiri dan pendampingan;
 - 4) Pelaksanaan Monitoring;
 - 5) Pelaksanaan Evaluasi;
 - 6) Pengembangan data base peserta Program Konsultasi/ Pendampingan.
- c. Pelaporan Penyelenggaraan Program Konsultasi/Pendampingan
- 1) Penyusunan laporan (kemajuan, monitoring, akhir);
 - 2) Sertifikasi Peserta, Instruktur, Fasilitator, dan Penyelenggara;
 - 3) Ekspose/Publikasi Program Konsultasi/Pendampingan.

Indikator keluaran dan keluaran dari Penyelenggaraan Program Konsultasi/ Pendampingan ditetapkan agar tercapai pelaksanaan kegiatan yang berkualitas yaitu akuntable, transparan, dan sesuai peraturan yang berlaku, adalah: tercapai peningkatan kualitas proses bisnis suatu institusi yang sesuai kebutuhannya atau standar yang akan dicapai. Sedangkan keluaran yang menjadi ukuran kualitas penyelenggaraan adalah:

- Tersedia desain Program Konsultasi/Pendampingan, yang meliputi: hasil analisis potensi institusi, masalah/kebutuhan, materi konsultasi, pendekatan konsultasi/pendampingan, SDM, bahan pelatihan, rencana beshmarking, sarpras, praktek, serta monitoring dan evaluasi;
- Tersedia pedoman penyelenggaraan Program Konsultasi/Pendampingan dan panduan peserta;
- Tersedia bahan pendampingan/pelatihan, instrumen monitoring, dan bahan evaluasi pendampingan;
- Terselenggara Program Konsultasi/Pendampingan (penataan sistem, pengembangan budaya kerja, pelatihan/workshop/ benchmarking, pemantapan sistem dan budaya kerja);
- Terdistribusi sertifikat konsultasi/pendampingan kepada peserta;
- Tersusun laporan penyelenggaraan Program Konsultasi/Pendampingan; dilakukan secara bertahap agar dapat dilakukan perbaikan sebelum program berakhir; laporan mulai dengan laporan awal, kemajuan, dan laporan akhir.
- Terselenggara ekspose penyelenggaraan Program Konsultasi/Pendampingan.

Hasil Pengembangan Program Konsultasi/ Pendampingan

Beberapa program Konsultasi/Pendampingan yang telah dilakukan UT sampai dengan tahun 2009 antara lain disajikan pada Tabel 2 berikut.

Kegiatan	Judul	Tahun
Pengembangan Desain dan Pelaksanaan Kapasitas Sekolah (Berkoordinasi dengan fakultas dan instansi lain sebagai pendukung dana)	Program Pendampingan Sekolah Standar Nasional/Sekolah Kategori Mandiri: Pelatihan Penulisan Modul di SMA Dharma Karya UT	2009
	Pelatihan/Pendampingan SMA di Jakarta Timur dalam Penulisan bahan Ajar/ Modul	2008
	Evaluasi Program Pelatihan Guru SD "Pembelajaran Abad 21" oleh INTEL dan DBE2	2009
	Evaluasi Program Pelatihan Guru SMA "Pembelajaran Abad 21" oleh INTEL	2008

Dukungan dana dari instansi lain diperoleh UT hanya untuk proses pelaksanaan pendampingan. Sementara itu, pengembangan desain program sampai dengan program yang siap dilaksanakan sepenuhnya dana menjadi tanggung jawab UT.

Program Kemitraan/Kerja sama.

Kemitraan/kerja sama merupakan salah satu ciri utama UT sebagai institusi pendidikan yang menerapkan sistem pendidikan terbuka dan jarak jauh. Pemanfaatan jaringan kemitraan/kerja sama dengan berbagai pihak terus dikembangkan dan ditingkatkan kualitasnya, dengan tujuan umum untuk meningkatkan jumlah mahasiswa, peserta program yang ditawarkan UT, dan pendanaan untuk mendukung pengadaan prasarana/sarana/infrastruktur UT dalam menyelenggarakan pendidikan.

LPPM UT merupakan salah satu unit di UT yang memiliki kewenangan mengembangkan jaringan kemitraan/kerja sama. Program kemitraan atau kerja sama tersebut umumnya dilaksanakan untuk mendukung penyelenggaraan program-program yang ditawarkan PPM-LPPM, misalnya: Pendidikan dan Pelatihan Berkelanjutan, Program Pemberdayaan Masyarakat, serta Program Konsultasi.

Dalam pelaksanaannya, perlu suatu perjanjian kerja sama yang jelas antara kedua belah pihak. Sehingga setiap kegiatan berjalan sesuai kesepakatan kedua belah pihak dan saling menguntungkan. Perlunya MOU, sbg dasar melakukan kerja sama. Sebagai contoh: UT melakukan kerja sama dengan Ditjen PNFI dalam rangka pembiayaan pelaksanaan Program Pemberantasan Buta Aksara untuk masyarakat di berbagai wilayah di Indonesia.

Mekanisme Pengembangan Program Kemitraan/ Kerja sama

Mekanisme yang dilaksanakan dalam mewujudkan fungsi kemitraan/kerja sama secara garis besar meliputi: (1) Perencanaan Desain Program Kemitraan/Kerja sama; (2) Proses Pelaksanaan Program; dan (3) Pelaporan. Secara rinci, tahapan dalam penyelenggaraan Program Konsultasi/Pendampingan sesuai Bidang Ilmu di UT adalah:

- a. Perintisan Program Kemitraan/Kerjasama

- Pengembangan materi proposi (materi pelatihan, leaflet, brosur, exbanner, dll)
 - Identifikasi Institusi calon mitra kerja
 - Pengiriman bahan promosi
 - Audiensi ke Institusi calon mitra kerja
- b. Pelaksanaan Program
- Koordinasi internal dengan unit-unit UT terkait
 - Penandatanganan MOU
 - Penanda tangan kontrak kerja sama
 - Penyusunan Pedoman/Panduan kerja sama
 - Monitoring dan Evaluasi pelaksanaan kerja sama
- c. Pelaporan
- Mekanisme program kemitraan merupakan kegiatan yang terpadu antara LPPM dengan kantor Pembantu Rektor IV di bidang kerja sama dan didukung seluruh unit di UT. Setelah tercapai kesepakatan antara UT dengan calon mitra kerja yang diwujudkan dalam bentuk kontrak kerja sama, PPM-LPPM bersama unit-unit lain di UT akan menindaklanjuti pelaksanaan program sesuai bidangnya.
- Meskipun PPM-LPPM sebagai pelaksana program kemitraan/kerjasama, dana kerja sama dikelola sesuai dengan peraturan pemerintah, yaitu dana dari mitra kerja ditransfer ke rekening UT (PNBP=pendapatan negara bebas pajak). Selanjutnya PPM-LPPM dan unit terkait akan menggunakan dana tersebut sesuai kebutuhan dengan prosedur yang ditetapkan Pemerintah. Di akhir kegiatan PPM-LPPM mempertanggungjawabkan semua kegiatan dalam bentuk bukti pengeluaran dan dikirim ke BAUK UT serta laporan akhir yang dikirim ke mitra kerja sama.

Hasil Pengembangan Program Kemitraan/ Kerja sama

Hingga tahun 2009, UT melalui PPM-LPPM telah menjalin kerja sama dengan sejumlah instansi pemerintah, swasta, maupun organisasi lain di dalam negeri maupun luar negeri dalam berbagai bidang kegiatan. Tabel 3 menyajikan daftar mitra kerja sama UT dan bidang kerja sama.

Tabel 3.
Mitra dan Bidang Kerja sama

No	Instansi Mitra	Bidang Kerjasama	Tahun Pelaksanaan
1.	DBE2	Evaluasi Program Pelatihan "Pembelajaran Abad 21" bagi Guru SD	2009
2.	INTELL CORP.	Evaluasi Program Pelatihan "Pembelajaran Abad 21" bagi Guru SMA	2008
3.	TNI Angkatan Laut	Pelatihan Program "Pekerti"	2009, 2008
4.	Departemen Agama	Penyusunan Modul	2007
5.	DITJEN PNFI DEPDIKNAS	Pengentasan Buta Aksara	2006, 2007
6.	PP-PNFI Regional Semarang	Pengentasan Buta Aksara di Wilayah Regional Semarang	2008
7.	PP-PNFI Regional Bandung	Pengentasan Buta Aksara di Wilayah Regional Bandung	2008
8.	Dinas Pendidikan Pemda Provinsi Bangka Belitung	Pengentasan Buta Aksara	2009
9.	Dinas Pendidikan Pemda Batam	Pengentasan Buta Aksara	2009
10.	Dinas Pendidikan Pemda Palu	Pengentasan Buta Aksara	2009
11.	BNI 46	Penyelenggaraan Training for Trainers	2007
12.	DIT DIKMAS, DITJEN PNFI, DEPDIKNAS	Pelatihan Kreasi sulam Payet dan Pita bagi Kaum Perempuan Di Desa Rawa Kalong Kecamatan Gunung Sindur, Kabupaten Bogor	2008
13.	Desa Pondok Cabe Ilir, Kec.Pamulang, Kota Tangerang Selatan	Penyuluhan kesehatan di Desa Pondok Cabe Ilir	2008
14.	Persatuan Guru Bidang Studi SMA sejakarta Timur	Pelatihan Penulisan bahan Ajar	2008
15.	SMA Darma Karya, Tangerang Selatan	Pelatihan Penulisan bahan Ajar	2009
16.	DITJEN PMPTK, DEPDIKNAS	TOT ICT untuk Guru SMA di Batam (Program Percepatan Pemerataan Mutu Pendidikan Daerah Tertinggal)	2008

No	Instansi Mitra	Bidang Kerjasama	Tahun Pelaksanaan
17.	BPSDM DEPKUMHAM	Analisis Model dan Penyusunan Modul Diklat Jarak Jauh Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Hukum dan HAM Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia	2009

Penjaminan Kualitas Program Pengabdian kepada Masyarakat

Untuk memperoleh/mewujudkan suatu program pengabdian kepada masyarakat yang berkualitas, akuntabel, transparan, dan sesuai peraturan yang berlaku, maka proses penjaminan kualitas telah dilakukan sejak awal yaitu mulai dari pengembangan desain program sampai dengan penyelenggaraan dan umpan balik/evaluasi program. Sejumlah tahapan untuk menjamin program yang berkualitas antara lain:

- melibatkan calon peserta sebelum mendesain program, agar sesuai masalah yang dihadapi ataupun keterampilan/kemampuan yang dibutuhkan.
- Melibatkan pakar di bidangnya dari setiap unit di UT yang terkait dengan program; jika perlu mengundang pakar dari Instansi lain.
- Mendiseminasikan draf desain kepada semua pimpinan terkait sebelum pelaksanaan program agar mendapat dukungan kebijakan yang sesuai.
- Melakukan monitoring dan evaluasi yang sifatnya internal PPM maupun eksternal baik dari unit di luar PPM-LPPM maupun dari instansi luar UT.
- Memberikan laporan kegiatan secara bertahap, yaitu laporan awal, laporan kemajuan, dan laporan akhir. Tujuannya adalah agar setiap ada indikasi terjadi penyimpangan maka dapat disempurnakan/ dikembalikan ke rencana awal sejak dini.
- Melakukan diseminasi/ekspose hasil program kepada pimpinan dan instansi luar penyandang dana; sehingga dapat diperoleh masukan untuk tindak lanjut dan perbaikan program yang akan datang.

E. Pengembangan dan Peningkatan Instruksional

Salah satu tugas yang harus dilakukan oleh seorang dosen adalah melaksanakan pembelajaran (aktivitas instruksional) bagi mahasiswa. Proses yang dilakukan oleh dosen dalam melaksanakan pembelajaran, dimulai dari menyusun rancangan pembelajaran, melakukan proses pembelajaran, dan melakukan evaluasi hasil belajar. Pada perguruan tinggi dengan sistem pendidikan tatap muka, program pembelajaran dirancang per-semester dan per-tatap muka. Kegiatan pembelajaran dilakukan di kelas sebanyak 14 – 16 pertemuan per-semester. Di pertengahan dan akhir pembelajaran, dosen melaksanakan kegiatan evaluasi hasil belajar yang disebut Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS). Sehingga tugas dosen, juga mempersiapkan UTS dan UAS dengan mengembangkan butir-butir tes, kemudian menentukan penilaian terhadap hasil belajar mahasiswa. Materi kuliah dikembangkan dan disampaikan oleh dosen kepada mahasiswa pada saat pembelajaran berlangsung (per-pertemuan di kelas). Dengan kata lain, tugas dosen dalam mengembangkan program pembelajaran pada sistem pendidikan tatap muka berjalan linier.

Pada Sistem Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh (SPTJJ) seperti UT, pembelajaran dilaksanakan melalui Bahan Ajar Cetak (BAC) dan Bahan Ajar Non Cetak (BANC). Bahan ajar cetak dikembangkan dalam bentuk Buku Materi Pokok (BMP), yang di dalamnya terdiri dari bagian-bagian yang disebut Modul, yang berisi beberapa Kegiatan Belajar (KB). Ketika mahasiswa membaca KB tersebut diharapkan proses pembelajaran terjadi. Sedangkan BANC dikembangkan dalam berbagai bentuk program, yang terdiri dari program pembelajaran berbantuan komputer (CAI), program pembelajaran berbasis internet (*web suplement*), atau program pembelajaran berbasis Multimedia. Program-program ini dirancang sedemikian rupa, harus memenuhi standar belajar mandiri, dan interaktif, agar dalam diri mahasiswa terjadi proses belajar.

Disamping itu, untuk mendukung program pembelajaran, UT menyediakan layanan bantuan belajar bagi mahasiswa yang disebut dengan program tutorial. Program tutorial ini dikelola oleh Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ), yang terdapat di seluruh provinsi di Indonesia. Program tutorial diselenggarakan dengan dua cara, yaitu tatap muka (TTM), dan online (Tuton). Adapun hasil belajar mahasiswa diukur dengan beberapa cara, seperti UAS, Tugas Akhir Program, praktik dan praktikum, dan tugas-tugas

tutorial. Tugas dosen dalam melaksanakan pembelajaran di UT, juga dimulai dengan menyusun rancangan program pembelajaran, kemudian mengembangkan program-program pembelajaran dalam bentuk BAC dan BANC, dan mengevaluasi hasil belajar mahasiswa. Peran dosen dalam SPTJJ cukup besar, sebagai ahli materi, sekaligus juga ahli dalam bidang pembelajaran, bahkan dituntut pula untuk memahami hal-hal yang berkenaan dengan multimedia atau media elektronik. Berikut ini adalah gambaran tentang prosedur pengembangan program pembelajaran di UT.

Seluruh kegiatan dalam prosedur pengembangan program pembelajaran tersebut dilakukan dengan melibatkan SDM yang cukup banyak, dan dilaksanakan oleh unit-unit kerja, seperti Fakultas, Pusat Pengembangan Multimedia (P2M2), Pusat Pengembangan Bahan Ujian, dan UPBJJ. Adapun SDM yang terlibat dalam pelaksanaan pengembangan program pembelajaran di UT terdiri dari para ahli materi, dalam hal ini dosen yang mengampu matakuliah, para ahli dalam bidang Teknologi Pendidikan atau bidang pembelajaran, para ahli media, komunikasi dan teknologi (ICT), dan para teknisi yang mendukung bidang-bidang pengetikan, lay out, grafis, dan publikasi.

Sistem pengembangan pembelajaran yang sudah berjalan, perlu dikaji secara terus menerus untuk perbaikan, pengembangan dan peningkatan program pembelajaran di masa mendatang. Disamping itu, kajian terhadap sistem, atau kelembagaan UT, khususnya dalam bidang pembelajaran jarak jauh sangat diperlukan untuk mengakomodasi kemajuan dalam bidang teknologi (terutama ICT), dan berbagai hal yang inovatif. LPPM sebagai unit yang bertanggung jawab melakukan kajian tersebut, senantiasa memberi kesempatan bagi para tenaga edukatif UT untuk bersama-sama memikirkan peningkatan program pembelajaran UT.

Hasil kajian tersebut akan menjadi masukan bagi Pimpinan UT untuk menentukan kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan program pembelajaran jarak jauh.

Dalam menjalankan pengembangan program pembelajaran, sebagaimana prosedur yang digambarkan tersebut, LPPM berperan untuk memberi fasilitasi kepada para dosen di Fakultas dan Program Pascasarjana dalam melakukan hal-hal yang berkaitan dengan :

1. Analisis kompetensi mahasiswa
2. Pengembangan Rancangan Matakuliah (RMK)

3. Pengembangan Garis Besar Program BAC/BANC
4. Pengembangan Kisi-kisi soal UAS dan TAP
5. Pengembangan Rancangan Aktivitas Tutorial (RAT) dan Satuan Acara Tutorial (SAT)

Bagi para calon tutor, LPPM memberi fasilitasi melalui Program Pelatihan Tutor, yang bertujuan untuk mempersiapkan para tutor UT di UPBJJ agar dapat melakukan tutorial secara profesional dan handal dalam memberi layanan bantuan belajar.

Sebagai tenaga pengajar di UT, para dosen atau tutor yang dilibatkan menangani pengembangan program pembelajaran atau program tutorial di UT. Dosen atau tutor harus memiliki persepsi yang sama tentang "Sistem Belajar Jarak Jauh (SBJJ) : Karakteristik dan Keunikannya". Pengetahuan tentang SBJJ dikemas sebagai salah satu materi Program Orientasi Calon Dosen UT, dan Program Pelatihan Tutor. Sehingga para calon dosen atau calon tutor UT di UPBJJ, memiliki wawasan pengetahuan yang cukup mengenai UT dan kegiatan pembelajaran yang dilakukan.

Disamping melakukan kajian-kajian mengenai program pembelajaran jarak jauh, LPPM melalui Pusat Antar Universitas untuk Peningkatan dan Pengembangan Instruksional (PAU-PPI), sejak 1996 diberi tanggungjawab oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Depdiknas untuk mengembangkan program-program peningkatan pembelajaran, yang kemudian dinamakan Pekerti (Peningkatan Keterampilan Teknik Instruksional) dan AA (Applied Approach). Program ini bertujuan untuk meningkatkan profesionalisme dosen Perguruan Tinggi di Indonesia dalam melakukan perkuliahan. Selanjutnya, tugas ini menjadi tanggungjawab Pusat Pengembangan dan Peningkatan Aktivitas Instuksional (P3AI) di Perguruan Tinggi setempat. □

Membangun Citra Positif Melalui Strategi Promosi dan Kehumasan

□ GINTA GINTING

A. Pendahuluan

Meningkatnya permintaan terhadap pendidikan tinggi di Indonesia yang dipicu antara lain oleh globalisasi telah mendorong munculnya penawaran program-program pendidikan tinggi oleh berbagai organisasi. Situasi ini menyebabkan tingginya tingkat persaingan antar perguruan tinggi dalam menciptakan dan mempertahankan pelanggan. Kelangsungan hidup perguruan tinggi sangat dipengaruhi oleh kemampuan menciptakan keunggulan bersaing.

Tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan semakin tinggi yang dipicu oleh tingginya kompetisi di dunia kerja yang mensyaratkan suatu pendidikan setingkat melebihi strata satu. Merespons tingginya tingkat permintaan tersebut, pada saat ini telah begitu banyak institusi yang menawarkan jasa pendidikan tinggi dari mulai program diploma 1 sampai program lanjutan setara strata 2 dengan menawarkan berbagai keunggulan program untuk memenuhi target konsumen.

Berkembangnya institusi yang menawarkan jasa pendidikan tinggi merupakan respons terhadap tingginya permintaan terhadap jasa tersebut. Tingginya tingkat persaingan mendorong institusi pendidikan sebagai *service provider* untuk terus mengembangkan keunggulan kompetitif dengan menawarkan *value orientation* dan memberikan standar tinggi dari kualitas jasa. Hal ini dapat mempengaruhi citra dan reputasi perguruan tinggi.

Universitas Terbuka yang dikenal sebagai salah satu *mega university* yang menawarkan keunggulan dengan sistem belajar jarak jauh, pada saat ini harus menghadapi pesaing. Selain itu, UT masih harus mempertahankan diri dalam kaitannya dengan kemampuan menawarkan pendidikan yang dapat menciptakan kesan positif dan berkualitas sehingga dapat masuk dalam jajaran perguruan tinggi unggulan lain yang ada di Indonesia.

Berdasarkan pengamatan, pada saat ini sedang terjadi persaingan antar perguruan tinggi di Indonesia untuk menarik *stakeholders*. Keadaan yang berkembang pada saat ini adalah perang citra antar organisasi untuk berusaha tampil lebih baik dari pesaing. Salah satu faktor yang dapat memperkuat dan meningkatkan citra positif organisasi pendidikan di mata pelanggannya adalah pentingnya usaha aktif untuk melakukan berbagai kegiatan pemasaran melalui strategi promosi yang efektif.

Kompetisi yang tinggi, menimbulkan tantangan bagi UT untuk tetap *survive*. Permasalahan yang masih harus dihadapi oleh UT pada saat ini adalah bagaimana dapat membangun reputasi dan citra di mata masyarakat. Yang menjadi tantangan UT ke depan adalah bagaimana meningkatkan popularitas UT dibanding institusi pendidikan tinggi lain, tantangan yang harus menjadi perhatian ke depan adalah bagaimana membangun citra dan *image* positif di mata masyarakat sehingga UT mempunyai posisi kuat di mata masyarakat sebagai institusi pendidikan jarak jauh yang berkualitas.

B. Upaya UT Membangun Citra Positif

Universitas Terbuka (UT) merupakan perguruan tinggi di Indonesia yang sepenuhnya menerapkan pendidikan jarak jauh (PJJ). Sejak diresmikan pada tahun 1984 UT tetap konsisten untuk menggarap jalur pendidikan jarak jauh. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan komunikasi, UT dapat memberikan pelayanan berkualitas kepada antara lain melalui UT *online*. Pelayanan UT *online* bisa dimanfaatkan oleh mahasiswa untuk registrasi *online*, konseling dan tutorial *online*, latihan mandiri *online*, pengecekan ujian *online*, jurnal *online* dan ujian *online*. Pelayanan ini ternyata mendapat respons yang baik dari mahasiswa terutama pada tutorial *online* yang diikuti 8000 mahasiswa sampai masa registrasi 2007. Pelayanan ini merupakan *breakthrough* untuk memecahkan kesulitan

mahasiswa belajar mandiri. Keberhasilan UT dalam mengembangkan UT *online* mendapat apresiasi tingkat nasional yaitu dengan terpilihnya UT *online* sebagai "The Best On Line Learning" pada tahun 2007 versi Majalah Swa posisi kedua diduduki oleh Fakultas Ilmu Komputer UI, dan ketiga oleh FMIPA-UGM (Swa, XXIII/8-21 November 2007)

Prestasi UT yang lain yang dicapai setelah seperempat abad berkiprah di bidang PJJ adalah mendapat akreditasi internasional dari *International Council of Open and Distance Education* (ICDE) pada bulan September 2005. Akreditasi dari ICDE diharapkan akan dapat meningkatkan citra UT bahwa reputasi UT diakui secara internasional. Pengakuan tersebut bagi UT merupakan implementasi pencapaian tujuan strategis UT dalam Renstra UT tahun 2005-2010 yaitu pengembangan citra positif UT sebagai korporasi di mata *stakeholders* yaitu komunitas pendidikan maupun masyarakat.

Tuntutan masyarakat terhadap pendidikan berkualitas juga telah direspon UT melalui pengembangan strategi peningkatan kualitas yaitu dengan pemberian sertifikat ISO. Sampai dengan tahun 2008 ini telah diperoleh berbagai sertifikat dan penghargaan. Sertifikat yang pertama kali diperoleh UT berasal dari *International Council for Open and Distance Education* (ICDE) pada tahun 2005. Selanjutnya, secara berturut-turut UT telah memperoleh sertifikat ISO untuk bidang layanan bahan ajar, pengembangan bahan ajar dan bahan ujian, layanan administrasi akademik, dan 11 manajemen UPBJJ untuk 11 UPBJJ. Pada tahun 2009 seluruh (37) UPBJJ telah mendapat sertifikat ISO.

Dengan diperolehnya berbagai penghargaan tentang kualitas internasional tersebut, Pemerintah Indonesia melalui Menteri Pendidikan Nasional pada tanggal 4 Februari 2008 menganugerahkan penghargaan Anugerah Anindyaguna dihadapan kurang lebih 1500 peserta Rembug Nasional Pendidikan yang terdiri dari PTN, Kopertis, Dinas Pendidikan dan Atase Pendidikan. Prestasi-prestasi tersebut telah mengantarkan UT menjadi salah satu dari 7 perguruan tinggi yang masuk dalam *world class universities* di Indonesia di samping UI, UGM, ITB, IPB, Undip, dan Unair. Ke depan UT secara konsisten akan terus melakukan perubahan-perubahan agar dapat lebih berperan aktif dalam pembangunan pada tingkat nasional, regional, dan internasional.

Selain melakukan berbagai usaha membangun citra maka UT melakukan penataan sarana dan prasarana, UT menyadari bahwa kantor UT Pusat dan UPBJJ harus dilengkapi fasilitas kerja yang memadai dan dikelola secara profesional untuk memberikan pelayanan dengan kualitas prima. Sejalan dengan komitmen UT menerapkan lingkungan pembelajaran yang lebih berkualitas, berbagai sarana dan prasarana telah disempurnakan seperti renovasi gedung lama dan pembangunan berbagai gedung baru, dan fasilitas taman baik di UT Pusat maupun di UPBJJ. Di UT Pusat telah direnovasi dan dibangun sejumlah gedung seperti gedung Balai Sidang UT, studio, gedung arsip, gedung fakultas, gudang, seluruh gedung perkantoran lain, kawasan danau, wisma dan fasilitas parkir. Perbaikan jalan juga dilakukan untuk menciptakan lingkungan yang lebih nyaman bagi seluruh civitas akademika UT dalam menjalankan aktivitasnya. Peningkatan pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi terus dilakukan. Sistem *online* yang menghubungkan UT Pusat dengan UPBJJ juga menjadi sarana yang ampuh dalam meningkatkan kecepatan dan ketepatan pelayanan akademik dan administratif. UT secara konsisten terus melengkapi perangkat lunak, perangkat keras, serta SDM pendukungnya agar pelayanan optimal dapat disediakan secara profesional. Kesemuanya ini dapat untuk meningkatkan persepsi kualitas (*perceive quality*) sehingga posisi UT dapat meningkat dan sejajar dengan PTN/PTS lain yang berada pada posisi "*first layer*" seperti UI, UGM, IPB, ITB dan Unair. Ke depan UT diharapkan bisa menjadi *leading university* dengan keunggulan bersaingnya di bidang PJJ.

Berbagai usaha yang dilakukan untuk mengembangkan citra UT melalui berbagai usaha pemasaran melalui kegiatan promosi dan kehumasan dalam rangka memperkuat *positioning* UT di mata masyarakat cukup memberikan hasil yang positif yaitu dengan meningkatnya *participation rate*.

Dapat dikatakan bahwa keberhasilan UT dalam menguatkan posisi dan reputasinya mulai menunjukkan hasil yang positif, namun memang perlu diakui bahwa masih ada pelayanan UT kepada mahasiswa yang belum optimal seperti keterlambatan penyampaian informasi, kesiapan penyediaan bahan ajar, dan bahan ujian. Situasi ini mempengaruhi persepsi *stakeholders* tentang UT. UT belum secara optimal menciptakan *strong image* dalam menarik mahasiswa, hal ini dapat mengurangi kredibilitas atau popularitas UT. Untuk mengatasi hal tersebut UT akan lebih itu lebih mengintensifkan komunikasi kepada *stakeholder*.

Berbagai usaha untuk mengembangkan citra positif tidak terlepas dari berbagai kegiatan pemasaran dan promosi yang dilakukan seperti kunjungan ke SMU, pemasangan iklan program di media massa, pemasangan iklan sponsor, penyebaran *leaflet*, folder, dan poster ke kantor-kantor pemerintah provinsi dan pemerintah kabupaten/kota dan ke sekolah-sekolah, serta penayangan program di stasiun televisi.

Berbagai kegiatan hubungan masyarakat yang intensif dan beragam juga telah dikembangkan, seperti:

1. Pengembangan informasi melalui *website* UT,
2. *Press release* pada berbagai acara
3. Penerbitan: kalender dan buku agenda UT, majalah Komunika, buku-buku tentang pendidikan dan PTJJ, VCD profil UT,
4. Menerima kunjungan tamu dari dalam dan luar negeri ke kantor pusat UT maupun UPBJJ antara lain anggota DPR Pusat, Ubinus, Unila, STTP, KNOU, dan OUM.
5. Mengadakan berbagai pameran seperti pameran pendidikan di Bandung, pameran UT-SEAMOLEC, IKAPI Book Fair 2004 dan pameran UT di AAOU 2004 di Shanghai
6. *Teleconference* dengan mahasiswa di UPBJJ Jayapura, Palu, Jakarta, dan Bogor

Upaya peningkatan citra dan reputasi UT secara nasional juga telah dilakukan melalui program revitalisasi UPBJJ-UT, beberapa kegiatan telah dijalankan:

1. Menyusun buku desain dasar Revitalisasi UPBJJ-UT, yang merupakan konsep dasar dari kegiatan revitalisasi UPBJJ
2. Memproduksi program informasi dalam bentuk video sebanyak 9 program
3. Menyusun program pelatihan jarak jauh dalam format program *powerpoint* sebanyak 6 program

Berbagai kegiatan pemasaran dalam bentuk humas dan promosi yang telah dilakukan UT diharapkan dapat membangun *public trust* sebagai institusi yang dalam pengelolaannya menerapkan secara konsisten dengan prinsip-prinsip *Good and Corporate Governance*. Keberhasilan membangun *trust*

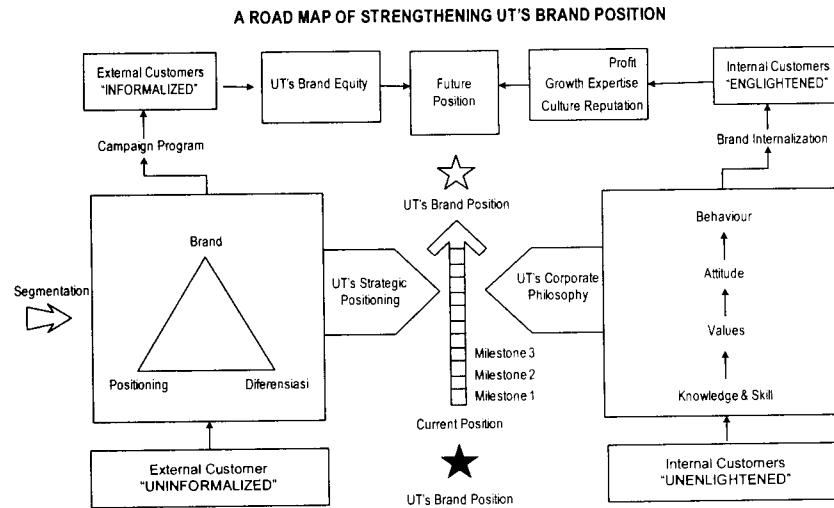
ini dapat berpengaruh positif terhadap usaha pengembangan citra UT di mata *stakeholder*.

Berbagai prestasi yang dicapai UT diharapkan akan dapat mendukung terwujudnya visi dan misi UT yaitu menjadi institusi PJJ unggulan di antara institusi PJJ di Asia tahun 2010 dan di dunia tahun 2020. Berbagai usaha yang dilakukan untuk meningkatkan citra UT di mata masyarakat cukup memberikan hasil yang positif yaitu adanya peningkatan tingkat partisipasi.

Untuk lebih menguatkan *positioning* UT di benak *stakeholders*, *strategic positioning* menjadi sesuatu yang penting bagi UT. Untuk itu perlu dikembangkan suatu strategi memperkuat posisi UT di mata *stakeholders* bahwa UT menawarkan pendidikan tinggi berkualitas dan menawarkan keunggulan/keunikan dengan sistem PJJ-nya. Melalui strategi ini diharapkan UT dapat lebih mempertahankan keunggulan bersaing seperti yang dinyatakan Aaker (1998) "*to survive in the 21st century firms must not only provide goods and services to the customer efficiently but should possess sustainable competitive advantage*".

C. Strategi Memperkuat Posisi UT Sebagai Institusi PJJ Yang Unggul

Survival UT sangat ditentukan oleh pengembangan strategi yang jitu yaitu antara lain merubah berbagai permasalahan dan ancaman menjadi peluang. Ke depan UT perlu lebih mengembangkan strategi pemasaran yang lebih efektif. Salah satu strategi penting adalah memperkuat *positioning* UT sebagai institusi yang unggul di bidang PJJ. Berikut diusulkan *a road map of strengthening UT's positioning*. A road map ini menunjukkan posisi UT pada saat ini dan posisi pada masa yang akan datang. Perjalanan yang ditempuh UT untuk memperkuat brand UT yang kuat perlu melalui beberapa sasaran-sasaran. Hal penting yang harus diperhatikan adalah mengenali siapa yang menjadi konsumennya baik *external customer* (mahasiswa, pesaing, masyarakat umum) maupun *internal customer* (karyawan). Untuk itu UT perlu secara detail mengembangkan dua hal penting yaitu mengembangkan *strategic positioning* dan menciptakan *corporate philosophy*.



D. UT's Strategic Positioning

Dalam membangun posisi merek yang kuat, UT perlu mengidentifikasi secara jelas siapa yang menjadi *external customer*-nya. *External customer* dapat dikenali dengan baik bila dilakukan segmentasi, dalam hal ini, sebagai institusi pendidikan tinggi jarak jauh tentu UT sudah mengenalinya. Adapun yang dapat dikategorikan sebagai *external customer* adalah:

1. *Future potensial client* yaitu mereka yang di masa depan kemungkinan akan menjadi *customer* UT
2. *Potential clients* yaitu yang belum pernah berhubungan dengan UT tetapi saat ini berpotensi untuk menjadi *client*.
3. *Existing client (current clients)* yaitu yang saat ini sudah melakukan hubungan dengan UT yaitu mahasiswa dan mitra.

Biasanya fokus organisasi ada pada kategori 2 dan 3. Apabila UT ingin membangun merek yang kuat di benak konsumennya, maka sebaiknya mulai memperkenalkan diri pada *future clients*. Jika UT dapat menerapkan mereknya di benak semua *customer* maka di masa depan UT tidak hanya menuai hasil dari mereka yang sudah ada di segmen yang dituju oleh UT tetapi juga dari mereka yang baru masuk segmen tersebut.

1. **Branding – Positioning – Diferentiation**

Branding merupakan esensi dari seluruh hal yang ditawarkan organisasi diciptakan di benak konsumen. Pertanyaan siapa yang menjadi pelanggan UT dan apa yang diciptakan di benak mereka. Dengan mengidentifikasi siapa yang menjadi segmen UT, maka penguatan *UT's brand name* dapat dilakukan. *Brand name* UT didefinisikan sebagai "perguruan tinggi yang menawarkan PJJ" dan tidak ada seorangpun tentunya yang meragukan hal tersebut.

UT adalah institusi pendidikan terbesar di bidang jarak jauh, tetapi dalam perkembangannya eksistensi UT banyak dipertanyakan masyarakat. Untuk itu UT harus memperkuat kembali eksistensinya. Salah satu hal penting yang perlu dipikirkan adalah UT perlu menganalisis diferensiasi dibandingkan dengan pesaingnya. Diferensiasi perlu dikomunikasikan dan diformulasikan dengan baik. Informasi pada *website* UT tidak cukup jelas memberikan informasi yang membuat konsumen dapat membedakan apa yang ditawarkan UT dibanding institusi pendidikan lain.

Diferensiasi UT harus diperjelas dan sesuai dengan kebutuhan dan harapan konsumen. Dalam era kompetisi yang tinggi ini, Jack Trout pakar pemasaran dengan tegas menyatakan "*differentiation or die*". Diferensiasi tidak selalu harus terkait kepada produk/jasa tetapi membuat penawaran menjadi unik dan memiliki *credentials* yang membuat ide perbedaan menjadi nyata dan dapat dipercaya.

Brand promise yang memiliki diferensiasi ini secara khusus ditempatkan di benak konsumen dan *positioning statement* yang disampaikan kepada *clients customer* haruslah mudah dipahami dan dimengerti serta disukai. Di mana jika dihadapkan kepada pesaing, hal itu haruslah dapat dibedakan dan lebih unggul. Sedangkan bagi organisasi, janji tersebut haruslah sesuatu yang dapat dilaksanakan.

Diferensiasi yang kuat juga harus didukung oleh bagaimana UT ke depan mempunyai komitmen untuk memperkuat posisi keunggulannya, beberapa perkiraan *positioning statement* yang dapat dipilih oleh UT yang dapat dijadikan dasar dalam pengembangan strategi promosi yaitu:

Perkiraan *Positioning Statement* UT

Positioning Statement	Analysis
Menawarkan pendidikan jarak jauh jarak jauh yang <i>customize</i> dan membawa perubahan dramatis yang memperbaiki cara hidup dan dunia kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apa yang dimaksud dengan cara hidup dan dunia kerja belum terlalu jelas bagi konsumen apakah itu dibutuhkan atau tidak, bermanfaat atau tidak 2. Pendidikan jarak jauh yang <i>customize</i> harus dapat menunjukkan diferensiasi UT dan <i>value</i> apa yang bisa diberikan oleh UT kepada konsumennya. 3. Kalau kedua hal itu diperjelas maka konsekuensi bagi UT adalah: UT dapat mempercepat proses <i>learning</i> dan pengembangan pengetahuan yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja
Meletakkan penekanan pada masa depan (<i>future</i>), UT sebagai <i>leading university</i> di bidang PJJ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hal ini cukup jelas dan disukai oleh konsumen. 2. <i>Positioning</i> harus lebih dipertajam bahwa di masa depan UT unggul dibanding institusi lain di bidang jarak jauh. 3. Perlu lebih diperkuat dengan prestasi dramatis yang pernah dibuat UT.
Mempunyai SDM handal (S2 & S3 di bidangnya) yang menjadi andalan dalam mendukung visi/misi UT menjadi universitas jarak jauh unggulan pada tahun 2010 di tingkat Asia, dan di dunia pada tahun 2020	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hal ini perlu disosialisasikan di berbagai <i>event</i> (<i>web site</i> dll). 2. Menjadi <i>market leader</i> di bidang pendidikan jarak jauh dan harus membangun <i>credential</i> yang membuatnya menjadi nyata dan dapat dipercaya konsumen
<i>Global Distance Education University</i> dengan sumberdaya (SDM) di bidang pendidikan, pendidikan berkelanjutan, IT <i>expertise</i> dll	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Statement</i> ini menunjukkan <i>positioning</i> dan janji yang kuat. Persoalannya tinggal bagaimana UT membuat konsumen tahu akan hal itu, bisa dipercaya dan merasakan hal itu 2. Diusulkan agar UT memberikan berbagai pemikiran kepada konsumen melalui <i>free bulletin</i>, menerbitkan buku untuk umum atau <i>web site</i> sehingga dapat memberikan pengetahuan kepada konsumen sebelum menggunakan jasa UT.

Hal penting yang perlu dilakukan adalah menciptakan *brand promise* di benak pelanggan dan membuatnya menjadi kenyataan. *Brand promise* merupakan esensi dari *benefit* (manfaat fungsional dan emosional) suatu *brand* yang sebaiknya diharapkan akan diterima oleh *current dan potential customer*. *Brand promise* yang diperkuat oleh *positioning* dan *diferensiation* yang jelas akan dapat menciptakan *brand identity* UT yaitu *brand* sebagai produk/jasa, atribut organisasi, individu, dan simbol. Untuk itu perlu di rancang dengan baik melalui *design blueprint* (cetak biru) yang didukung oleh kampanye yang efektif. Tapi perlu diingat bahwa kampanye saja belum cukup, masih perlu ada langkah-langkah strategis dan dinamis untuk membuat apa yang dijanjikan itu menjadi kenyataan. Jangan terlena dengan *design* canggih cetak biru karena itu tidak akan menjamin bahwa hasilnya 100% sesuai harapan.

Merek adalah indikator nilai melaluinya konsumen mengenal nilai yang ditawarkan perusahaan. Tetapi nilai tersebut akan menjadi kenyataan dan semakin meningkat bila dilakukan layanan yang sesuai, bahkan melebihi apa yang diharapkan konsumen. Karena itu setelah menerima cetak biru *brand design*-nya, UT perlu melakukan kajian tentang jenis layanan apa yang perlu dikembangkan dan disediakan kepada konsumen sesuai dengan yang dijanjikan oleh merek tersebut.

2. Program Kampanye Merek (Brand Campaign Program)

Cetak biru merek perlu dikampanyekan atau dikomunikasikan kepada *stakeholders*. Komunikasi dengan pihak eksternal disebut dengan kampanye dan kepada pihak reguler internal disebut internalisasi merek.

Para pakar pemasaran mengatakan kemungkinan suatu kampanye merek untuk berhasil hanya 50-50. Mereka yang optimis akan berpikir bahwa ada peluang untuk berhasil sebesar 50% sedangkan mereka yang pesimis berpikir bahwa kemungkinan gagal 50%. Kampanye merek yang hanya mengandalkan periklanan hanya akan menghasilkan *awareness* (orang hanya sekedar mengetahui adanya merek tersebut) yaitu di posisi 2,5 C (Konsep Mark Plus). Merek pada tingkatan ini akan sulit menghadapi situasi persaingan bisnis di dunia pendidikan tinggi yang tingkat persaingannya berada di posisi antara 3 C- 4 C. Karena itu kampanye merek UT sepatutnya menghasilkan *brand assosiation* (3C) yang dapat memberikan asosiasi positif di mana kalau orang mendengar nama UT langsung berasosiasi

kepada pendidikan jarak jauh. Bahkan merek tersebut harus dikembangkan sampai memiliki *perceived quality* (persepsi kualitas, 3,5C) dan loyalitas merek, (4C). Asosiasi yang positif, persepsi kualitas dan loyalitas, sangat ditentukan oleh persepsi konsumen atau *clients* setelah mereka berhubungan, menerima dan merasakan pelayanan UT.

Dengan memperhatikan segmen atau *client* UT, ada beberapa program yang bisa dilakukan yaitu:

- a. Penulisan buku, buletin, hasil riset ke berbagai *client* dan pemberian beasiswa kepada mahasiswa pada tingkat akhir. Program ini dapat menanamkan merek UT di benak *client* yang berdampak dalam memperkuat merek.
- b. Mengoptimalkan kekuatan informasi dari mulut ke mulut (*word of mouth/WOM*). WOM ini lebih ampuh daripada iklan di media massa. Orang bijak juga mengatakan *seeing is believing*. Untuk lebih memperkuat merek UT maka *client* yang potensial, pihak yang berpengaruh maupun *opinion leader* akan lebih terkesan jika mendengarkan sendiri dari orang yang mengalami. Bagi UT *below the line* melalui sarana promosi WOM sangat efektif.
- c. Membangun jaringan dan hubungan dengan institusi swasta dan pemerintah yang memerlukan peningkatan SDM pada tingkat S1 dan S2.
- d. Membina hubungan dengan wartawan dan media, sehingga bisa dihindari publisitas yang mendiskreditkan UT. Selain dengan wartawan perlu melakukan aliansi dengan pakar dari berbagai ilmu sehingga dapat digalang kerja sama saling menguntungkan
- e. Menggalakkan akademisi untuk menulis di media massa, hal ini baik untuk meningkatkan pengenalan terhadap UT dengan menyetengahkan berbagai topik yang berkaitan dengan *current issue* di bidang pendidikan, atau bidang yang lain.
- f. Mengadakan berbagai kegiatan atau riset pasar untuk mengetahui pemahaman *target market* UT terhadap pesan-pesan yang sudah disampaikan. Buat forum dialog antara UT dengan para pelaku dunia bisnis. Melalui kegiatan ini dapat dievaluasi sejauhmana kampanye merek yang dilakukan UT telah mengenai sasaran.

3. UT's Corporate Philosophy Sejalan Dengan Prinsip Good Governance

Untuk memperkuat citra UT sebagai institusi yang pengelolaannya didasarkan prinsip-prinsip *Good and Corporate Governance* yang mengedepankan akuntabilitas, transparansi, partisipasi efektif dan efisien, diperlukan internalisasi prinsip ini harus dimasukkan ke dalam benak karyawan, bahkan dalam hati mereka. Jika internalisasi ini berhasil maka prinsip GCG akan menjadi budaya dasar bekerja yang produktif.

Pada saat ini masyarakat tahu brand UT sangat kuat di bidang pendidikan jarak jauh dan memiliki *image* seperti sekarang ini karena sesuatu yang dibangun atas dasar budaya kerja UT yang digerakkan dari satu nilai yang ditanamkan kepada karyawan bahwa kepentingan *stakeholder* (mahasiswa) nomor satu.

Persepsi yang ingin dibangun di benak konsumen UT dan kinerja UT ditentukan oleh perilaku (*behavior*) karyawan. Perilaku itu muncul karena sikap (*attitude*) yang diambil dan sikap tersebut terjadi karena nilai (*values*) yang dimiliki. Agar perusahaan dapat mencapai sasaran akhirnya yaitu menguatkan posisi yang lebih baik di benak konsumen dan kinerja yang lebih baik, maka perlu dikelola nilai apa yang perlu ditumbuhkan perusahaan.

Value proposition yang ditawarkan pada pemangku kepentingan harus sejalan dengan nilai-nilai GCG yang dianut oleh tiap orang di UT. Jika ingin mencapai hasil yang baik dalam jangka panjang maupun pendek (pada milestone 1 dst) maka pengelolaan nilai (*value*) haruslah menjadi prioritas. Selain itu karyawan harus sudah dilengkapi dengan pengetahuan dan keterampilan. Budaya perusahaan yang baik merupakan rekapitulasi perilaku UT akan merupakan *intangible asset* yang akan menghasilkan reputasi baik, dengan demikian membangun *brand association*, *perceived quality*, *regular loyalty*.

UT jangan sampai kehilangan identitas, untuk itu perlu merumuskan filosofi institusi (*corporate philosophy*) yang diturunkan pada seperangkat nilai UT melalui prinsip GCG yang kemudian diinternalisasikan sehingga menjadi perilaku. Filosofi institusi kemudian dapat menjadi pemersatu setiap karyawan UT dalam melayani pelanggan eksternal. Dengan filosofi institusi yang pasti karyawan akan memiliki keyakinan dan kepastian akan identitas dan *destiny* UT. Hal ini sangat kondusif menolong semangat dan moral kerja karyawan.

4. Brand Internalization

Peningkatan pelayanan UT kepada pelanggan tidak terlepas dari kinerja *internal customer*. Karena itu UT patut memperhatikan sosialisasi internal kepada partner, profesional, dan staf UT, yang mana cara menyosialisasikannya tentu berbeda dengan sosialisasi yang dilakukan kepada *external customer*.

UT harus dapat memperkuat merek dengan *image* kuat di bidang pendidikan jarak jauh. Kekuatan *image* ini dibangun dengan cara menggerakkan keyakinan, kepercayaan pada doktrin UT dengan menanamkan nilai bahwa kepentingan *stakeholders* nomor satu. Tentunya hal ini perlu komitmen dan kerja keras semua pihak yang ada di UT dan peran pemimpin yang visioner dan mampu berpikir “*out of the box*”

E. Penutup

Universitas Terbuka sebagai institusi yang menerapkan Pendidikan Jarak Jauh (PJJ) berperan penting dalam mendukung Visi Pendidikan Indonesia yaitu memberikan kesempatan yang luas kepada masyarakat untuk memperoleh pendidikan.

Selama kurun seperempat abad UT tetap tumbuh dan berkembang dan semakin memperkokoh posisinya sebagai PTN yang mempunyai keunggulan bersaing di bidang PJJ. Berbagai prestasi sudah diperoleh seperti penghargaan akreditasi dari ICDE, *The Best Online* program untuk UT *online* dan sertifikasi ISO yang sudah dimiliki unit-unit di UT merupakan keberhasilan UT yang patut diberikan apresiasi tinggi. Berbagai prestasi tersebut diharapkan dapat memperkuat *positioning* UT dan membangun citra positif di mata masyarakat. Tampaknya berbagai usaha UT untuk terus merespons kebutuhan masyarakat memperoleh pendidikan berkualitas menunjukkan hasil positif, yaitu dengan adanya kenaikan *partipation rate* yang meningkat.

Dapat dikatakan bahwa keberhasilan UT dalam menguatkan reputasi dan posisinya mulai menunjukkan hasil yang positif, namun memang masih ada kegiatan yang masih perlu ditingkatkan seperti pelayanan kepada mahasiswa, dan kesiapan penyediaan bahan ajar dan bahan ujian. Situasi ini mempengaruhi persepsi *image* UT dan dapat melemahkan *positioning*

UT di mata pemangku kepentingan. Ke depan UT harus terus melakukan berbagai usaha menciptakan *strong image*.

Untuk memperkuat posisinya, UT perlu mengembangkan *strategic positioning*. Strategi ini diperlukan untuk membuat merek UT memiliki kekuatan magis. Membangun merek merupakan perjalanan yang panjang, perlu dianalisa implikasi merek UT kepada layanan, proses, dan budaya yang harus dibangun. Dengan mengembangkan *roadmap* lengkap dengan sasaran antara untuk mencapai apa yang diimpikan. Untuk itu dibutuhkan bukan hanya kecerdasan, investasi dan kejelian melihat masa depan, tetapi juga komitmen, konsistensi, keterlibatan dalam menerapkan prinsip *Good Governance* dan seorang *leadership visioner* untuk membawa UT menuju yang dicita-citakan. □

Referensi

1. Aaker, David A, (1998), *Strategic Market Management*, Fifth Ed. New York, John Willey & Sons, Inc.
2. Al Ries & Jack Trout, 2001, *Positioning: The Battle for your mind*, Salemba 4, Jakarta.
3. Bradley. Frank, (1995), *Marketing Management: Providing, Communicating, and Delivering Value*, London Prentice Hill.
4. Kotler, Philip, dan KL. Keller, 2006, *Marketing Management*, Person International, Prentice Hall- New Jersey, 12 Edition. Keegan, WJ, Moriarty, SE & Duncan, TR 1991, *Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
5. Kotler, Philip, and Karen A. Fox, 1995, *Strategic Marketing for Educational Institutions*, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey.
6. Muafi , 2002, *Mengelola ekuitas merek: upaya memenangkan persaingan pada era global*, *Usahawan* No. 5 th XXXI Mei 2002.
7. Swa, "Ini Era e-Learning Bung, 24/XXIII/18 – 21 Nopember 2006
8. Ginting. Ginta, 2008, *Memperkuat Keunggulan Bersaing UT dalam mendukung MDGs: Totalitas Tindakan Strategis dan Dinamis*, *Seminar Nasional: Kontribusi UT dalam pencapaian MDGs*" 10 Maret 2008 di Universitas Terbuka.
9. Habibie. Arifin, 2008, *Peningkatan Kualitas SDM Untuk Mengisi Pasar Tenaga Kerja dan Mengurangi Pengangguran*, *download* dari :
10. http://www.Google/Nec/mydocuments/Keunggulan_Daya_Saing_SDM

Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia Universitas Terbuka

□ IRMA ADNAN
□ YURIZAL RAHMAN

Pendahuluan

Makalah ini membahas sumber daya manusia dan penerapan sistem penilaian kinerja di Universitas Terbuka (UT) dalam rangka menuju *Good Corporate Government* (GCG). Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam suatu organisasi, dan mendapatkan perhatian yang serius. Manajemen kinerja SDM menjadi prioritas organisasi sebagai bagian dari upaya meningkatkan produktivitas serta mempertahankan kelestarian suatu organisasi. Organisasi yang produktif menghendaki SDM yang produktif, dan salah satu upaya meningkatkan produktivitas adalah melalui penerapan sistem penilaian kinerja SDM. Sistem penilaian kinerja SDM merupakan upaya sistematis dalam memberikan penilaian yang adil yang berdampak pada pengembangan SDM yang terencana dengan baik dan pemberian penghargaan yang adil pula sesuai dengan kinerja yang dihasilkan. Menerapkan sistem penilaian kinerja SDM, khususnya di Universitas Terbuka merupakan hal baru, dan oleh sebab itu hal tersebut memerlukan pendekatan, konsultasi, dan sosialisasi kebijakan tersebut secara memadai kepada segenap jajaran SDM yang beragam pada berbagai tingkatan yang ada dalam institusi tersebut. Dalam rangka perubahan paradigma pengelolaan institusi perguruan tinggi negeri yang mengarah pada otonomi, sistem penilaian kinerja yang berdasarkan prestasi semestinya menjadi keharusan bagi setiap institusi perguruan tinggi di tanah air.

Sebagaimana telah diketahui bersama bahwa Universitas Terbuka (UT) telah merumuskan visinya, yaitu UT bertekad menjadi salah satu institusi PTJJ unggulan di antara institusi-institusi PTJJ di Asia tahun 2010 dan di Dunia tahun 2020. Untuk mencapai visi tersebut memerlukan kerja keras dari seluruh pegawai UT, yang bersatu padu dan berkesinambungan. Berkaitan dengan itu, pembinaan dan pengembangan kualitas SDM menjadi instrumen yang sangat penting.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset utama dalam suatu organisasi, baik bisnis maupun nirlaba. Kemajuan suatu organisasi tergantung pada pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi SDM serta sinergi antara SDM sebagai penggerak organisasi dengan pengelolaan yang efektif sumber daya lainnya yang ada dalam organisasi tersebut. SDM juga merupakan aset yang paling pelik untuk dikelola karena adanya keunikan individu, perbedaan kompetensi, kualifikasi, keahlian serta latar belakang SDM. Oleh karenanya perhatian yang sungguh-sungguh terhadap SDM dalam suatu organisasi merupakan hal yang sangat penting karena produktivitas organisasi banyak ditentukan oleh kinerja SDM. Dengan demikian peningkatan kualitas dan produktivitas kerja menjadi tuntutan dalam organisasi agar supaya produk dan jasa yang dihasilkan mampu bersaing.

Dalam menyiasati dunia yang cepat berubah, tuntutan budaya kerja yang dihadapi oleh organisasi yang bergerak dalam bidang jasa pendidikan, pengelolaan SDM memerlukan perhatian yang serius. Dalam konteks ini UT juga dituntut untuk terus menerus meningkatkan kinerja dan produktivitas serta mampu berkompetisi dan berkolaborasi dengan pesaingnya.

Salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja SDM adalah penerapan Sistem Penilaian Kinerja SDM yang dimulai sejak tahun 2007. Berbagai pedoman pelaksanaan telah dihasilkan dan diimplementasikan. Pedoman penilaian kinerja pegawai UT yang digunakan terdiri dari; komponen kebijakan dasar dan khusus, komposisi penilai dan yang dinilai, alur penilaian kinerja dan petunjuk pengisian formulir penilaian kinerja.

B. Landasan Berpikir

Produktivitas, satu kata yang dituntut suatu organisasi, pada saat seluruh sumber daya yang telah diinvestasikan digunakan. Sebagai pihak yang bertanggung dalam mengelola seluruh sumber daya yang ada, kewajiban untuk meningkatkan produktivitas menjadi kewajiban bagi manajemen suatu organisasi. Sumberdaya utama organisasi adalah SDM. Di dalam mengelola SDM tidak semudah mengelola sumberdaya fisik yang dapat ditingkatkan produktivitasnya hanya dengan meningkatkan kapasitas melalui investasi. Peningkatan kapasitas investasi tidak secara langsung meningkatkan produktivitas organisasi bila tidak didukung usaha untuk meningkatkan produktivitas SDM.

Sejak awal berkembangnya ilmu manajemen dimulai pada masa *scientific* manajemen, manajemen menerapkan metode pembagian dan pengukuran kerja dengan menerapkan standar kerja untuk aktivitas tertentu. Selanjutnya perkembangan pengukuran kerja tidak hanya ditekankan pada kondisi dan kompetensi individu tetapi juga dilihat dari kondisi lingkungan tempat bekerja karyawan.

Dalam perkembangan selanjutnya pengukuran kinerja menjadi salah satu alat bagi manajemen dalam upaya meningkatkan produktivitas SDM. Hal ini sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Maier yang menyatakan pengertian kinerja sebagai suatu kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan, dan dipertegas lagi oleh Lawler dan Poter yang menyatakan bahwa kinerja adalah *succesfull role achievement* yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (As'ad, 1997). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Dilihat dari sisi individu, kinerja menyangkut kompetensi dan motivasi dari individu untuk dapat melaksanakan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada mereka serta penghargaan yang diterima oleh individu dari upaya yang telah diberikan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab tersebut. Sedangkan bagi organisasi kinerja merupakan upaya untuk mencapai tujuan dan harapan organisasi di masa depan yang di jabarkan dalam tugas dan tanggung jawab yang diberikan organisasi pada seluruh pegawai. Berkaitan dengan dua kepentingan ini kinerja harus dikelola dan dikembangkan sehingga kepentingan organisasi dan pegawai sebagai

individu dapat terpenuhi. Akomodasi kedua kepentingan ini tercakup dalam penilaian kinerja. Soeprihanto (2000) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah pegawai telah melaksanakan pekerjaan masing-masing secara keseluruhan. Pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan bukan berarti hanya terlihat/dinilai hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal, seperti kemampuan pekerjaan, disiplin, hubungan kerja, prakarsa, kepemimpinan dan hal-hal khusus dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Sedangkan Handoko (1989) berpendapat bahwa kinerja memiliki beberapa kegunaan, yaitu untuk perbaikan kinerja; penyesuaian-penyesuaian kompensasi; keputusan-keputusan dalam penempatan; perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan; perencanaan dan pengembangan karier, mendeteksi penyimpangan proses *staffing*, melihat ketidakakuratan informasional, mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, menjamin kesempatan kerja yang adil, dan melihat tantangan-tantangan eksternal

Dalam menjembatani dua sisi kepentingan yaitu kepentingan individu dan organisasi, secara umum penilaian kinerja dikembangkan melalui 4 tahapan yang saling berhubungan. Empat tahapan pengembangan ini diawali dengan upaya membangun adanya saling pengertian antara saling organisasi yang diwakili oleh pihak manajemen selaku evaluator dan pihak pegawai selalu pihak yang dinilai terhadap ekspektasi dari pekerjaan yaitu pekerjaan apa yang harus diselesaikan dan bagaimana hasil pekerjaan itu akan dievaluasi atau diukur. Tahap kedua merupakan tahap pelaksanaan selama pengukuran kinerja dan proses evaluasi terhadap hasil pencapaian. Pada tahap ini disusun suatu ketentuan terkait informasi yang akan diukur atau dievaluasi serta proses penyampaian umpan balik dari hasil pengukuran dan proses evaluasi diperoleh. Tidak lupa ketentuan penghargaan dan pujian yang diberikan terhadap hasil capaian yang melebihi harapan. Tahap ketiga merupakan tahap dokumentasi dalam bentuk penyusunan form evaluasi sesuai dengan kebutuhan dari unit kelompok pegawai. Sedangkan tahap keempat atau terakhir merupakan tahap diskusi antara pegawai dan evaluator berdasarkan performa pegawai yang terangkum dalam formulir penilaian yang diikuti dengan rencana tindak lanjut hasil penilaian.

Dalam tahapan pengembangan penilaian kinerja perlu juga dikembangkan konsep pengukuran kinerja yang akan digunakan. Pada dasarnya konsep pengukuran kinerja dilakukan dengan dua pendekatan yaitu pendekatan tradisional yang berdasarkan data masa lampau dari capaian organisasi, dan pendekatan pengembangan. Penilaian kinerja dengan konsep pendekatan tradisional dapat digunakan untuk tujuan 1). Promosi, pemisahan dan pembagian wewenang 2) Pemberian umpan balik bagi pegawai terhadap hasil capaian 3) Evaluasi individu dan unit terhadap kontribusi yang diberikan pada organisasi, 4) Penghargaan dan insentif dan berbagai imbalan lainnya, 5) memastikan dan mendiagnosa kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai. Sedangkan kelemahan dari pendekatan ini adalah 1) hanya menekankan data masa lalu tanpa upaya melihat tujuan organisasi masa depan, 2) lebih menitik beratkan pada kajian terhadap pendapatan yang diterima pegawai secara berlebihan. Hal ini dapat menghambat kreativitas, dan pertimbangan yang lebih luas terhadap tujuan kinerja.

Konsep pendekatan pengembangan menekankan pada pegawai sebagai individu dan tujuannya di masa depan. Penilaian kinerja dengan konsep pendekatan pengembangan dimanfaatkan dalam bagaimana penilaian kinerja dapat berperan untuk memberikan motivasi dan pengembangan pegawai serta perencanaan sumber daya manusia dalam satu organisasi. Pada pendekatan ini seluruh tujuan yang terangkum pada pendekatan tradisional dapat dicapai di samping tujuan lain yang berupa: 1) memberi kesempatan pada pegawai untuk mencapai tujuan dan ambisi pada jenjang yang lebih tinggi, 2) Menunjukkan ketertarikan organisasi dalam pengembangan pegawai 3) Menyediakan saluran komunikasi antara manajemen dan pegawai dalam upaya menjelaskan harapan pegawai dan manajemen dari pegawai, 4) Memberikan kepuasan dan dorongan bagi pegawai yang berkeinginan untuk maju. Metode pengukuran yang digunakan dalam penilaian kinerja dengan menggunakan konsep pendekatan pengembangan adalah berdasarkan kompetensi yang ditentukan atau dibutuhkan oleh organisasi.

Penggunaan metode penilaian kinerja tidak saja hanya didasarkan atas pendekatan yang digunakan tetapi perlu juga mempertimbangkan kondisi dan lingkungan organisasi tersebut seperti ruang lingkup bidang usaha dari organisasi dan kesiapan organisasi dalam menerapkan penilaian kinerja

dengan pendekatan tertentu. Untuk organisasi yang bergerak dalam bidang jasa pendekatan yang umumnya digunakan adalah pendekatan pengembangan. Pendekatan pengembangan dirasa sebagai pendekatan pada organisasi jasa mengingat kualitas jasa yang ditawarkan organisasi ini sangat terkait dengan kompetensi SDM yang dimiliki. Sedangkan untuk bidang usaha manufaktur pendekatan yang digunakan dapat menggunakan pendekatan pengembangan maupun tradisional. Kesiapan institusi atau organisasi sangat menentukan untuk pemilihan pendekatan yang akan digunakan.

Perguruan tinggi dengan sistem pembelajaran jarak jauh memiliki karakteristik yang berbeda dengan perguruan tinggi sistem konvensional. Perbedaan yang sangat mendasar adalah beban dan tanggung jawab dari sumber daya manusia pada bidang akademik yang dimiliki. Pada sistem PJJ sumber daya manusia bidang akademik lebih ditekankan pada fungsi manajerial yaitu bagaimana mengelola suatu program pembelajaran dengan baik. Sedangkan pada sistem konvensional sumber daya manusia bidang akademik lebih didorong untuk mampu mengajar dan meneliti dengan baik pada bidang yang sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keinginan dari SDM itu sendiri. Memperhatikan hal ini pendekatan penilaian kinerja untuk sistem PJJ dapat dilakukan dengan kedua pendekatan tersebut sesuai dengan kondisi dan kesiapan organisasi PJJ itu sendiri.

C. Sistem Penilaian Kinerja Di UT

Salah satu komponen penting visi UT adalah “menjadi pusat unggulan dalam penyelenggaraan, penelitian dan pengembangan, dan penyebaran informasi tentang pendidikan tinggi terbuka dan jarak jauh”. Untuk mencapai hal tersebut, UT telah melakukan upaya peningkatan kualitas dengan mengeluarkan surat Keputusan Rektor UT Nomor: 778/J31J/KEP 2001 tentang Rencana Operasional Universitas Terbuka Tahun 2001-2005, yang fokus kegiatannya menitik beratkan pada peningkatan kualitas (UT, 2001). Agar hal tersebut berhasil dilaksanakan dengan baik, UT perlu melakukan penyusunan program yang terencana dan terintegrasi. Untuk mewujudkan visi tersebut UT mengupayakan peningkatan kualitas melalui penerapan sistem jaminan kualitas secara sistematis, menyeluruh dan berkelanjutan.

Dalam rangka upaya pencapaian visi tersebut di atas, UT mengembangkan strategi yang diarahkan pada tiga fokus pengembangan, yaitu: peningkatan kualitas akademik, peningkatan angka partisipasi mahasiswa, dan peningkatan efektivitas dan efisiensi manajemen internal UT. Agar ketiga fokus tersebut dapat tercapai maka perlu membangun budaya organisasi yang bertumpu pada penerapan manajemen yang didasarkan pada prinsip-prinsip *good corporate governance* dan *total quality management*. Implementasi prinsip-prinsip tersebut tidak dapat terwujud jika tidak disertai dengan metode penerapan dan instrumen yang tepat. Pembentukan budaya kerja berkualitas dilakukan dengan menerapkan Sistem Jaminan Kualitas Universitas Terbuka (SIMINTAS-UT) secara konsisten, yang menghendaki pelaksanaan pekerjaan berdasarkan sistem dan prosedur baku sebagaimana dituangkan dalam 87 Pedoman kerja yang harus dilaksanakan pegawai dalam melakukan kegiatan kerja sehari-hari.

Untuk menciptakan suatu budaya organisasi yang berkualitas harus didukung oleh SDM yang berkualitas juga. Hal ini yang mendorong UT melakukan pengembangan SDM berkualitas melalui penerapan sistem penilaian kinerja pegawai UT. Langkah-langkah yang telah dilakukan dalam penerapan sistem penilaian kinerja pegawai adalah menyempurnakan Pedoman Pelaksanaan Kinerja, Petunjuk Pengisian Formulir Penilaian Kinerja, dan *Form* Penilaian Kinerja. Adapun kebijakan dasar penilaian kinerja pegawai UT adalah sebagai berikut.

1. Penilaian kinerja merupakan program untuk menilai kinerja setiap pegawai UT yang dilakukan dalam satu tahun kalender.
2. Penilaian kinerja dilakukan untuk meningkatkan kinerja agar setiap pegawai dapat memanfaatkan potensinya secara optimal bukan untuk menghukum pegawai.
3. Hasil dari penilaian kinerja akan digunakan oleh pimpinan Universitas untuk melakukan perbaikan serta peningkatan kualitas kinerja pegawai dan organisasi.
4. Setiap pegawai akan dinilai oleh atasan langsungnya, yang disebut penilai pertama. Hasil penilaian penilai pertama akan diteliti ulang oleh atasan langsung penilai pertama, yang disebut Penilai Kedua.
5. Pimpinan UT membentuk Tim Penilaian Kinerja, yang anggotanya ditentukan dan ditetapkan sesuai kebutuhan.
6. Pegawai yang kinerjanya dinilai di atas rata-rata pegawai lainnya akan mendapatkan penghargaan khusus yang bentuknya akan ditetapkan oleh pimpinan UT

UT merupakan lembaga penyelenggara PTJJ, dan pegawai yang bekerja di UT terdiri dari dua kelompok, yaitu pegawai akademik dan administrasi. Untuk itu dalam penilaian kinerja pegawai juga dikelompokkan berdasarkan kategorisasi tersebut. Sedangkan pelaksanaan penilaian kinerja yang dilaksanakan UT meliputi beberapa hal pokok sebagai berikut.

1. Pegawai menyepakati uraian tugas yang harus dilaksanakan yang dituangkan dalam kontrak atau kesepakatan kerja.
2. Pelaksanaan penilaian harus dilakukan seobjektif mungkin. Oleh karena itu penilaian dilakukan oleh dua orang penilai dan masing-masing penilai harus mengacu pada pedoman penilaian maupun kisi-kisi penilaian kinerja yang sama.
3. Dalam proses penilaian ini yang dinilai adalah uraian tugas yang dilaksanakan pegawai pada tahun berjalan.
4. Nilai terakhir dari penilaian diperoleh setelah ada kesepakatan nilai antara penilai pertama (atasan langsung) dengan penilai kedua (atasan penilai pertama).

D. Hubungan Kompensasi dengan Penilaian Kinerja

Peningkatan kinerja, produktivitas dan keefektifan institusi merupakan usaha yang sulit, memerlukan kerja sama seluruh SDM yang ada. Salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kapasitas kerja perusahaan menurut Gilley, Boughton dan Maycunich (1999) adalah dengan menghubungkan kompensasi dan penghargaan dengan pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Jika semua hasil dihargai, mereka akan ikhlas melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya secara berulang.

Suatu hal yang penting bagi institusi adalah merumuskan filosofi penghargaan yang menambatkan perkembangan strategi kompensasi dan penghargaan jangka panjang. Filosofi ini harus menghubungkan kompensasi dengan pertumbuhan dan perkembangan SDM sehingga dapat meningkatkan kapasitas kinerja institusi.

Pembentukan filosofi kompensasi harus didasarkan pada keinginan untuk menghargai SDM karena kinerjanya yang benar dan baik. Komponen penting dalam filosofi kompensasi dan penghargaan lainnya adalah kemampuan untuk membawanya ke dalam budaya institusi, nilai, prinsip tuntunan dan tujuan strategis sasaran kualitas institusi.

E. Penutup

Penerapan sistem penilaian kinerja SDM di UT menjadi salah satu syarat penting dalam upaya peningkatan kinerja SDM UT. Sistem penilaian kinerja merupakan upaya konstruktif manajemen bersama segenap jajaran SDM pada suatu institusi. Kebijakan penilaian kinerja bersemangatkan pada upaya membangun kinerja bersama, meningkatkan dan memperbaiki kinerja bersama, dan oleh sebab itu bukan bersifat menghukum atau menakut-nakuti. Kesepakatan kinerja yang dibuat dari awal diharapkan dapat membantu pimpinan maupun jajaran SDM di bawahnya untuk bersama-sama mencapai target kerja yang diharapkan bersama-sama pula. Dengan demikian dengan adanya penerapan sistem penilaian kinerja yang baik, para pegawai diharapkan dapat merasakan dampak positif karena mereka juga menjadi bagian dari manajemen yang bersama mewujudkan visi dan misi institusi dan bersama-sama pula mencapai tujuan yang digariskan organisasi. Budaya kerja berkualitas, rasa memiliki dapat diciptakan bersama-sama sehingga suasana kerja yang kondusif yang dapat mewujudkan kinerja yang produktif dan efektif dapat diciptakan.

Penerapan sistem penilaian kinerja SDM pada institusi yang dimaksud memerlukan kesadaran akan pentingnya sistem tersebut untuk perbaikan kinerja SDM dan institusi secara keseluruhan. Oleh sebab itu, sebelum instrumen ini diimplementasikan ke segenap pegawai, sistem tersebut telah disosialisasikan dengan baik dengan maksud sistem penilaian kinerja dapat dipahami betul oleh seluruh jajaran SDM dalam organisasi. Hal ini penting dilakukan karena penilaian kinerja merupakan masalah yang sensitif, karena menyangkut profesionalisme SDM. Satu hal lain yang perlu dipertimbangkan dengan seksama adalah adanya kerahasiaan dalam penilaian kinerja individual SDM.

Penerapan sistem penilaian kinerja di UT merupakan suatu inovasi penting dalam manajemen SDM. Oleh sebab itu diperlukan ketelatenan dan keberanian bertindak dalam tahap awal. Inovasi bukan pekerjaan sederhana, karena hal tersebut menghendaki perubahan perilaku manusia yang terkait di dalamnya. Inovasi yang baik akan terlaksana dengan baik dengan dukungan seluruh pimpinan dan seluruh jajaran SDM serta kesadaran pentingnya perubahan dalam sistem penilaian kinerja SDM di UT. □

Daftar Pustaka

Prof.Dr.Veithzal Rivai,M.B.A, Brigadir Jenderal Prof.dato Dr.Ahmad Fawzi Mohd.Basri. 2005. *Performance Appraisal*. Sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta.

Hansen Dexter A.1984. *Developmental, Performance Appraisal: An Analysis of The Relevant Literature. A Report Presented in Business Administration 540, Personnel Manajement*. Makanto State University.

Yasnimar Ilyas dan Amin Zuhairi .2004. *Sistem penilaian kinerja sumber daya manusia pada institusi pendidikan tinggi jarak jauh*. Pusat Jaminan Kualitas UT: Jakarta

Sarana dan Prasarana

□ NADIA SRI DAMAJANTI
□ KURNIA E. RIANA
□ AA. KETUT BUDIASTRA

A. Pendahuluan

Peningkatan kualitas dan akuntabilitas bidang manajemen internal merupakan salah satu dari tiga fokus pengembangan Universitas Terbuka, yaitu: (1) peningkatan kualitas akademik, (2) peningkatan angka partisipasi mahasiswa, dan (3) manajemen internal. Oleh karena itu, pengembangan bidang manajemen internal terus diupayakan agar komponen-komponen yang ada di dalamnya semakin berkualitas dan akuntabilitasnya dapat dipertanggungjawabkan kepada para *stakeholders*. Pada subbab ini dipaparkan perkembangan dari tiga komponen dalam bidang manajemen internal, yaitu 1) bidang administrasi umum; 2) bidang keuangan; dan 3) bidang sumber daya manusia. Ketiga komponen tersebut dikembangkan dengan merujuk pada tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) Pembantu Rektor II yang tertuang dalam lampiran Keputusan Rektor Universitas Terbuka Nomor: 112/J31/KEP/2005.

Sarana prasarana merupakan subbahasan bidang administrasi umum. Dalam Rencana Strategis Universitas Terbuka (Renstra UT) 2005-2020 dalam Bab IV tentang gambaran UT pada tahun 2020 poin 5, disebutkan bahwa "UT merupakan lembaga pendidikan yang dikelola dengan menerapkan prinsip-prinsip *good and corporate governance* yang mengedepankan profesionalisme dalam setiap pelaksanaan program, ditunjang

sistem dan prosedur kerja, sarana-prasarana, serta pengelolaan SDM yang efektif dan efisien". Untuk menyelenggarakan pendidikan tinggi diperlukan (1) tujuan yang jelas, (2) rencana mutu keluaran dan perkiraan *outcomes*, (3) proses pendidikan, (4) *input*, (5) sumberdaya, dan (6) sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana adalah salah satu bagian *input*, sedangkan input merupakan salah satu subsistem dari Sistem Penjaminan Mutu Internal Perguruan Tinggi (SPMI PT), (SPM-PT, 2008).

Tulisan ini akan memaparkan secara singkat bagaimana akuntabilitas UT dalam mengelola sarana dan prasarana.

B. Rasional Pengadaan Sarana dan Prasarana

Sarana adalah segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dalam mencapai maksud atau tujuan, (KUBI, 2005: 999). Sedangkan, prasarana adalah segala sesuatu yang merupakan penunjang utama terselenggaranya suatu proses yang meliputi usaha, pembangunan, proyek, dan sebagainya, (KUBI, 2005: 893).

Peraturan Pemerintah (PP) No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan (SNP) menyatakan bahwa perlu adanya standar mutu sebagai tolok ukur minimal untuk menilai tingkat mutu penyediaan, pemanfaatan, pemeliharaan, dan pengembangan sarana dan prasarana yang tersedia pada setiap PT. Sampai saat ini, standar nasional untuk sarana dan prasarana ini masih harus ditetapkan oleh Pemerintah (Menteri), namun demikian Keputusan Mendiknas No. 234/U/2000 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi masih digunakan dalam pengelolaan sarana dan prasarana. Pada bagian lampiran peraturan tersebut, ditetapkan tentang persyaratan minimal sarana dan prasarana yang harus tersedia pada setiap PT di Indonesia.

Dalam PP SNP tersebut, standar sarana prasarana berkaitan dengan kriteria minimal tentang ruang belajar, tempat berolahraga, tempat beribadah, perpustakaan, laboratorium, bengkel kerja, tempat bermain, tempat berkreasi dan berekreasi, serta sumber belajar lain yang diperlukan untuk menunjang proses pembelajaran termasuk penggunaan teknologi informasi dan komunikasi.

Substansi atau isi dari standar mutu tersebut minimal sama dengan standar minimal yang berlaku secara nasional, namun di sisi lain PT memiliki otonomi yang luas untuk meningkatkan, meninggikan, dan memperluas substansi standar ini. Standar mutu ini harus ditingkatkan secara berkelanjutan agar tercapai peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Namun bagi Universitas Terbuka, dengan karakteristik khusus, sebagian dari sarana prasarana yang diperlukan untuk mendukung penyelenggaraan pendidikan berbeda dengan standar sarana dan prasarana yang digunakan oleh perguruan tinggi tatap muka.

C. Sarana dan Prasarana di UT

Pengembangan sarana dan prasarana menjadi salah satu perhatian dalam pengembangan UT ke depan. Hal ini tertuang dalam sasaran ke 14 Renstra UT tahun 2005-2020. Dalam Sasaran 14 Renop disebutkan bahwa pada tahun 2010, tersedia sarana dan prasarana kerja berbasis komputer dengan jumlah dan kualitas yang menjamin berjalannya UT secara efektif dan efisien. Untuk mencapai sasaran tersebut, program induk yang dapat dikembangkan adalah 'Pengembangan sistem perencanaan sarana dan prasarana secara elektronik. Program induk tersebut kemudian dijabarkan menjadi beberapa program kegiatan. Untuk mengukur keberhasilan setiap program, dikembangkan pula indikator pencapaian hasil.

Sarana & prasarana merupakan komponen penting dan strategis dalam penyelenggaraan UT dan terus ditingkatkan dari tahun 2005 s.d. 2009 dalam aspek kuantitas maupun kualitasnya yang disesuaikan dengan dinamika kebutuhan sarana & prasarana organisasi UT. Sejalan dengan dikeluarkannya Keputusan Presiden Nomor 80 Thn. 2003 tentang Pengadaan Barang dan Jasa, kebijakan pengadaan dan pendistribusian barang dan jasa harus mengikuti ketentuan yang ada dalam PP tersebut.

Pada tahun 2005, UT telah merencanakan pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana mulai dari penambahan daya listrik, AC, kendaraan dinas, mesin foto-copy, telepon, komputer, printer, dan sebagainya. Di samping itu, UT juga telah merenovasi bangunan, baik di UPBJJ-UT maupun di UT Pusat, termasuk renovasi mesjid.

Penyediaan sarana dan prasarana di UT Pusat pada tahun 2006 tidak banyak dilakukan dibandingkan tahun 2005. Hal ini karena penyediaan sarana dan prasarana telah dilakukan pada tahun-tahun sebelumnya. Di samping itu, UT juga telah melakukan rehabilitasi dan renovasi bangunan, baik di UPBJJ-UT maupun di UT Pusat.

Sejalan dengan peningkatan akuntabilitas dalam bidang pengadaan sarana-prasarana, pada tahun 2005 telah diterbitkan sebanyak dua SK Rektor tentang pengadaan barang jasa dengan rincian dapat dilihat dalam **Tabel 1**.

Tabel 1.
Surat Keputusan Rektor tentang Pengadaan Barang dan Jasa UT
Tahun 2005

No	Nomor SK	Perihal	Tanggal Terbit
1	390/J31/KEP/2005	Pembentukan Panitia Penunjukan Langsung Pengadaan Barang/Jasa dan Panitia Penerima Barang/Jasa di Lingkungan Universitas Terbuka	27 April 2005
2	408/J31/KEP/2005	Pembentukan Tim Pembangunan Sarana dan Prasarana Universitas Terbuka	9 Mei 2005

Sejalan dengan peningkatan akuntabilitas dalam bidang pengadaan sarana-prasarana, pada tahun 2006 telah diterbitkan sebanyak satu SK Rektor tentang pengadaan barang jasa yaitu SK Nomor 2856/J31/KEP/2006 yaitu tentang Pembentukan Tim Teknis Pengadaan Alat Tulis Kantor (ATK) dan Bahan Pendukung di Lingkungan Universitas Terbuka.

Sejalan dengan peningkatan akuntabilitas dalam bidang pengadaan sarana-prasarana, pada tahun 2007 telah diterbitkan 9 SK Rektor tentang pengadaan barang jasa dengan rincian dapat dilihat dalam **Tabel 2**.

Tabel 2.
Surat Keputusan Rektor tentang Pengadaan Barang dan Jasa
Tahun 2007

No	Nomor SK	Perihal	Tanggal Terbit
1	137/J31/KEP/2007	Pembentukan Tim Pengadaan Bahan Ajar dan Berkas Registrasi di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2007
2	138/J31/KEP/2007	Pembentukan Tim Pengiriman Bahan Ajar dan Bahan Pendukung di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2007
3	139/J31/KEP/2007	Pembentukan Tim Pengadaan dan Pemeliharaan Peralatan/Perabot Kantor di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2007
4	140/J31/KEP/2007	Pembentukan Tim Pengadaan dan Pemeliharaan Kendaraan Dinas di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2007
5	141/J31/KEP/2007	Pembentukan Tim Pengadaan dan Pemeliharaan Perangkat Keras dan Lunak Komputer di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2007
6	142/J31/KEP/2007	Pembentukan Tim Pembangunan dan Rehabilitasi Bangunan Fisik dan Lingkungan di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2007
7	165/J31/KEP/2007	Pembentukan Tim Pemeliharaan Gedung, Perawatan Taman dan Kebersihan di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2007
8	166/J31/KEP/2007	Pembentukan Tim Pengadaan Alat Tulis Kantor (ATK) di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2007
9	1585/J31/KEP/2007	Pembentukan Tim Manajemen Pengadaan Konsumsi di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2007

Kebijakan tentang peningkatan akuntabilitas dalam bidang pengadaan sarana-prasarana dilanjutkan pada tahun 2008 dan telah diterbitkan 10 SK Rektor dengan rincian dapat dilihat dalam **Tabel 3**.

Tabel 3.
Beberapa Dokumen tentang Pengadaan Barang dan Jasa Barjas
Tahun 2008

No	Nomor SK	Perihal	Tanggal Terbit
1	100/H31/KEP/2008	Pembentukan Tim Pengadaan Tanah Universitas Terbuka Pusat	17 Januari 2008
2	123/H31/KEP/2008	Pembentukan Tim Manajemen Pengadaan dan Pemeliharaan Kendaraan Dinas di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2008
3	125/H31/KEP/2008	Pembentukan Tim Manajemen Pengadaan Alat Tulis Kantor (ATK) di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2008
4	126/H31/KEP/2008	Pembentukan Tim Manajemen Pemeliharaan Gedung, Perawatan Taman dan Kebersihan di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2008
5	127/H31/KEP/2008	Pembentukan Tim Manajemen Pembangunan dan Rehabilitasi Bangunan Fisik dan Lingkungan di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2008
6	130/H31/KEP/2008	Pembentukan Tim Manajemen Pengadaan dan Pemeliharaan Peralatan/Perabot Kantor di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2008
7	131/H31/KEP/2008	Pembentukan Tim Manajemen Pengadaan Bahan Ajar dan Berkas Registrasi di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2008

No	Nomor SK	Perihal	Tanggal Terbit
8	132/H31/KEP/2008	Pembentukan Tim Manajemen Pengadaan Konsumsi di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2008
9	133/H31/KEP/2008	Pembentukan Tim Manajemen Pengadaan dan Pemeliharaan Perangkat Keras dan Lunak Komputer di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2008
10	134/H31/KEP/2008	Pembentukan Tim Manajemen Pengiriman Bahan Ajar dan Bahan Pendukung di Lingkungan Universitas Terbuka	24 Januari 2008

Besarnya volume pekerjaan pengadaan barang dan jasa memerlukan tenaga yang memiliki sertifikat pengadaan barang dan jasa yang memadai. Untuk itu, telah dilakukan pelatihan bagi tenaga administrasi dan tenaga akademik untuk mengikuti pelatihan pengadaan barang dan jasa. Pada pertengahan tahun 2009, pegawai UT baik administratif maupun akademik yang telah memiliki Sertifikat Pengadaan Barang dan Jasa L2 sebanyak 109 orang dan L4 sebanyak 10 orang. Hal ini menunjukkan betapa besarnya perhatian pimpinan UT untuk menerapkan prinsip GCG dalam pengadaan barang dan jasa terutama yang terkait dengan pengadaan sarana dan prasarana.

Ketatnya aturan penggunaan keuangan yang terkait dengan pengadaan barang dan jasa, harus didukung oleh unit Urusan Hukum dan Tatalaksana (UHT) yang memiliki kemampuan dan kualifikasi akademik yang memadai. Hal ini diperlukan dalam upaya untuk meminimalkan temuan BPKP terkait dengan pengadaan barang jasa. Sampai saat ini, UHT lebih banyak melaksanakan tugas-tugas yang terkait dengan legal drafting sementara aspek-aspek lainnya belum tersentuh.

Sarana dan prasarana di lingkungan Universitas Terbuka meliputi seluruh harta benda yang dimiliki oleh Universitas Terbuka untuk menunjang pelaksanaan tugas, pokok dan fungsi dalam rangka mewujudkan visi dan misi Universitas Terbuka. Sebagai perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan jarak jauh, sarana dan prasarana yang diperlukan oleh Universitas Terbuka tidak sama dengan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tatap muka sebagaimana disebutkan dalam

pasal 5 butir f, pada Permendiknas nomor 32 tahun 2009. Sarana prasarana yang diperlukan di Universitas Terbuka meliputi:

1. Gedung dan Bangunan UT Pusat
 - a. Lahan
 - b. Ruang Kantor Umum
 - c. Ruang Pengembangan, Produksi dan Penyimpanan Bahan Ajar Cetak dan Bahan Ajar Non Cetak
 - d. Ruang Pengembangan Soal dan Produksi Master Naskah Ujian, Penggandaan, Penyimpanan dan Pendistribusian Naskah Ujian
 - e. Ruang Laboratorium Uji Materi Bahan Ajar (validasi bahan ajar) dan Pengembangan Kit Praktek dan Praktikum
 - f. Ruang Pendukung Sistem Pengolahan dan Penyimpanan Data
 - g. Ruang Pendukung Sistem Penyampaian Informasi dan Komunikasi

2. Gedung dan Bangunan UPBJJ-UT
 - a. Lahan
 - b. Ruang Kantor Umum
 - c. Ruang Tutorial
 - d. Ruang Ujian dan Akses *Online*
 - e. Ruang Penyimpanan Bahan Ajar
 - f. Ruang Penyampaian Informasi dan Komunikasi

Adapun jenis dan jumlah sarana dan prasarana yang ada dan dimanfaatkan oleh Universitas Terbuka saat ini sebagaimana tercantum pada Tabel 4.

Tabel 4.
Rekapitulasi Luas Tanah dan Status Kepemilikan Di UT Pusat & UBJJ-UT
(data per Januari 2009)

Lokasi	Tahun Perolehan	Luas (m2)	Status Kepemilikan	Keterangan
UT Pusat	1984	61.860	UT (sertifikat)	Hibah Dikti
UT Pusat	1986	74.452	UT (sertifikat/proses)	Pengadaan UT
UT Pusat	2002-2008	17.300	UT (sertifikat/proses)	Pengadaan UT
UPBJJ-UT	Sebelum 2000	4.252	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
UPBJJ-UT	2003-2008	46.128	UT (sertifikat/proses)	Pengadaan UT
UPBJJ-UT	1990-1997	1.500	Pinjaman	Limpahan Dikti
UPBJJ-UT	2002-2008	26.309	Pinjaman	Univ. setempat/Pemda

Tabel 5 dan Tabel 6 memperlihatkan rekapitulasi renovasi dan pembangunan gedung baru di UT Pusat dan UPBJJ-UT.

Tabel 5.
Rekapitulasi Renovasi Gedung di UT Pusat dan UPBJJ-UT
Tahun 2001-2008 (Data per Januari 2009)

Lokasi	Jumlah Bangunan	Luas (M2)
UT Pusat	12	22.643
UPBJJ-UT	7	5.613
Total	19	28.256

Tabel 6.
Rekapitulasi Pembangunan Gedung Baru di UT Pusat dan UPBJJ-UT Tahun
2001-2008 (Data per Januari 2009)

Lokasi	Jumlah Bangunan	Luas (M2)
UT Pusat	14	21.232
UPBJJ	19	17.217
Total	33	38.449

Tabel 7.
Data tanah UT Pusat Pondok Cabe, Ciputat, Tangerang
(Data Per 15 Januari 2009)

No.	Lokasi	Luas (M2)	Tahun Perolehan	Status Kepemilikan	Keterangan
1	Pondok Cabe	52.585	1984	UT (sertifikat)	Hibah Dikti
2	Pondok Cabe	7.275	1984	UT (sertifikat)	Hibah Dikti
3	Pondok Cabe	2.000	1984	UT (sertifikat)	Hibah Dikti
4	Pondok Cabe	2.540	1986	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
5	Pondok Cabe	1.100	1986	UT (proses sertifikat)	Pengadaan UT
6	Pondok Cabe	4.990	1986	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
7	Pondok Cabe	880	1986	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
8	Pondok Cabe	11.746	1986	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
9	Pondok Cabe	42.321	1986	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
10	Pondok Cabe	8.185	1986	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
11	Pondok Cabe	295	1986	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
12	Pondok Cabe	1.005	1986	UT (sertifikat)	Pengadaan UT

No.	Lokasi	Luas (M2)	Tahun Perolehan	Status Kepemilikan	Keterangan
13	Pondok Cabe	1.390	1986	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
14	Pondok Cabe	405	2002	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
15	Pondok Cabe	3.790	2002	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
16	Pondok Cabe	1.260	2002	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
17	Pondok Cabe	925	2002	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
18	Pondok Cabe	451	2002	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
19	Pondok Cabe	4.105	2004	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
20	Pondok Cabe	1.092	2004	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
21	Pondok Cabe	1.555	2004	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
22	Pondok Cabe	1.150	2004	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
23	Pondok Cabe	283	2004	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
24	Pondok Cabe	490	2005	UT (sertifikat)	Pengadaan UT
25	Pondok Cabe	275	2008	UT (proses sertifikat)	Pengadaan UT
26	Pondok Cabe	122	2008	UT (proses sertifikat)	Pengadaan UT
27	Pondok Cabe	1.397	2008	UT (proses sertifikat)	Pengadaan UT
	Total	153.612			

Dari Tabel 7 dapat dilihat bahwa sampai bulan Agustus 2009, di Kantor UT Pusat telah dibangun sebanyak 20 gedung yang peruntukannya disesuaikan dengan kebutuhan penyelenggaraan UT saat ini. Semua gedung dan bangunan beserta lingkungannya berdiri di atas lahan seluas 156.348 m². Sumber dana untuk pengadaan lahan tanah dan gedung sebagian besar (85%) dibiayai dari dana Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) dan sisanya dibiayai dari dana Rupiah Murni (RM).

Tabel 8.
Data tanah dan Gedung UPBJJ-UT
(Data Per 15 Januari 2009)

No.	UPBJJ-UT	Tanah			Gedung		
		Status	Luas (M2)		Status	Luas (M2)	
			Milik UT	Pinjaman		Milik UT	Pinjaman
1	Purwokerto	Milik UT	1.825		Milik UT	1.350	
2	Bandar Lampung	Milik UT	2.427		Milik UT	436	
3	Gorontalo	Milik UT	1.654		Milik UT	563	
4	Surabaya	Milik UT	1.890		Milik UT	1.040	
5	Pontianak	Milik UT	768		Milik UT	800	
6	Surakarta	Milik UT	2.237		Milik UT	1.275	
7	Serang	Milik UT	1.650		Milik UT	1.200	
8	Palembang	Milik UT	1.502		Milik UT	1.100	
9	Bengkulu	Milik UT	3.508		Milik UT	1.200	
10	Ternate	Milik UT	940		Milik UT	940	
11	Bandung	Milik UT	1.825		Milik UT	1.215	
14	Jember	Milik UT	7.517		Milik UT	980	
15	Palangkaraya	Milik UT	1.959		Milik UT	1.068	
12	Makassar	Milik UT	2.100		Pinjaman (akan dibangun 2009)		671
13	Banjarmasin	Milik UT	3.353		Pinjaman (akan dibangun 2009)		300
16	Banda Aceh	Milik UT	3.186		Pinjaman (akan dibangun 2009)		900
17	Ambon	Milik UT	3.000		Pinjaman (akan dibangun 2009)		668
18	Semarang	Milik UT	2.348		Pinjaman (akan dibangun 2009)		770
19	Pekanbaru	Milik UT	2.680		Pinjaman (akan dibangun 2009)		352

No.	UPBJJ-UT	Tanah			Gedung		
		Status	Luas (M2)		Status	Luas (M2)	
			Milik UT	Pinjaman		Milik UT	Pinjaman
20	Samarinda	Milik UT	4.011		Pinjaman (akan dibangun 2009)		500
21	Denpasar	Pinjaman		1.500	Milik UT	999	
23	Bogor	Pinjaman		1.200	Milik UT	570	
24	Jakarta	Pinjaman		528	Milik UT	820	
25	Pangkalpinang	Pinjaman		1.200	Milik UT	1.200	
26	Padang	Pinjaman		1.300	Milik UT	530	
27	Yogyakarta	Pinjaman		480	Milik UT	555	
28	Palu	Pinjaman		2.000	Milik UT	740	
30	Kendari	Pinjaman		500	Milik UT	500	
32	Jambi	Pinjaman		1.000	Milik UT	689	
33	Batam	Pinjaman		2.250	Milik UT	1.100	
34	Medan	Pinjaman		656	Milik UT	656	
35	Mataram	Pinjaman		4.830	Milik UT	850	
31	Manado	Pinjaman		2.356	Pinjaman	800	
22	Malang	Pinjaman		1.632	Pinjaman	661	
36	Kupang	Pinjaman		1.000	Pinjaman		580
29	Jayapura	Pinjaman		2.277	Pinjaman		474
37	Majene	Pinjaman		1.600	Pinjaman		300
Sub Total I (UPBJJ-UT)			50.380	26.309		24.661	4.161
Total UT Pusat + UPBJJ-UT			203.992	26.309		6.123	4.161

Pada saat ini semua sarana dan prasarana yang dimiliki oleh Universitas Terbuka merupakan barang milik negara (BMN) yang pengelolaannya dilakukan sebagai berikut.

- Pengadaan Barang dan Jasa dilakukan berdasarkan Keppres Nomor 80 tahun 2003.
- Pelaporan Sistem Akuntansi & Pelaporan Keuangan Pemerintah Pusat berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 91/PMK.05/2007.
- Tata Cara Pelaksanaan Penggunaan, Pemanfaatan, Penghapusan dan Pemindahtanganan Barang Milik Negara berdasarkan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 96/PMK.06/2007.

D. Penutup

Dalam menetapkan Standar Sarana Prasarana perlu diperhatikan beberapa hal berikut, yaitu: 1) Substansi atau isi dari Standar Sarana Prasarana harus sesuai atau tidak melanggar peraturan perundang-undangan yang relevan dengan bidang sarana dan prasarana untuk PT. Konkretnya, substansi standar tersebut minimal harus memenuhi terlebih dahulu ketentuan yang telah diatur dalam perundang-undangan, setelah itu apabila PT yang bersangkutan memang benar-benar sangat mampu maka dapatlah dibuat standar dengan substansi yang melebihi standar minimal nasional; 2) Substansi standar tersebut harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan dari PT yang bersangkutan; dan bila perlu juga harus selaras dengan visi, misi, dan tujuan dari unit-unit di lingkungan PT seperti fakultas, jurusan, program studi; dan 3) Substansi standar tersebut juga harus sedapat mungkin selaras dengan keinginan, masukan atau saran dari para stakeholders PT, (SPM-PT, 2008)

Pengembangan sarana dan prasarana menjadi salah satu perhatian dalam pengembangan UT ke depan. Hal ini tertuang dalam sasaran ke 14 Renstra UT. Dalam penjabarannya ke dalam sasaran 14 Renop maka pada Tahun 2010, tersedia sarana dan prasarana kerja berbasis komputer dengan jumlah dan kualitas yang menjamin berjalannya UT secara efektif efisien. Untuk mencapai sasaran tersebut, program induk yang dapat dikembangkan adalah 'Pengembangan sistem perencanaan sarana dan prasarana secara elektronik. Program induk tersebut kemudian dijabarkan menjadi beberapa program kegiatan. Untuk mengukur keberhasilan setiap program, dikembangkan pula indikator pencapaian hasil.

Dalam rancangannya, UT BHPP diharapkan akan dapat dilaksanakan secara utuh pada tahun 2013. Agar UT BHPP dapat berjalan dengan baik, maka komponen sarana & prasarana merupakan salah satu komponen *input* yang penting, terlebih lagi dengan keunikan UT sebagai PTJJ yang memerlukan dukungan sarana-prasarana yang memiliki karakteristik spesifik. □



Pengelolaan Keuangan

□ NADIA SRI DAMAJANTI
□ KURNIA E. RIANA
□ AA. KETUT BUDIASTRA

A. Pendahuluan

Peningkatan kualitas dan akuntabilitas bidang manajemen internal merupakan salah satu dari tiga fokus pengembangan Universitas Terbuka, yaitu: (1) peningkatan kualitas akademik, (2) peningkatan angka partisipasi mahasiswa, dan (3) manajemen internal. Oleh karena itu, pengembangan bidang manajemen internal terus diupayakan agar komponen-komponen yang ada di dalamnya semakin berkualitas dan akuntabilitasnya dapat dipertanggungjawabkan kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Pada dasarnya terdapat tiga komponen utama dalam bidang manajemen internal, yaitu 1) bidang administrasi umum; 2) bidang keuangan; dan 3) bidang sumber daya manusia. Ketiga komponen tersebut dikembangkan dengan merujuk pada tugas pokok dan fungsi (Tupoksi) Pembantu Rektor II yang tertuang dalam lampiran Keputusan Rektor Universitas Terbuka Nomor: 112/J31/KEP/2005.

Dalam Rencana Strategis Universitas Terbuka (Renstra UT) 2005-2020 dalam Bab IV tentang gambaran UT pada tahun 2020 poin 5, disebutkan bahwa "UT merupakan lembaga pendidikan yang dikelola dengan menerapkan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang mengedepankan profesionalisme dalam setiap pelaksanaan program, ditunjang sistem dan prosedur kerja, sarana-prasarana, pengelolaan keuangan, serta pengelolaan SDM yang efektif dan efisien".

Tulisan ini akan memaparkan secara singkat bagaimana akuntabilitas UT dalam mengelola bidang keuangan sebagai salah satu Tupoksi dari Pembantu Rektor II UT.

B. Dasar Kebijakan Pengelolaan Keuangan UT

Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan, Pasal 1 butir 10, menyebutkan bahwa Standar Pembiayaan adalah standar yang mengatur komponen dan besarnya biaya operasi satuan pendidikan yang berlaku selama satu tahun. Standar ini harus ditingkatkan secara terus menerus dari waktu ke waktu, sehingga dapat berkembang dan berkelanjutan. Semakin tinggi standar yang digunakan dalam pembiayaan PT, maka diharapkan semakin bermutu hasil kegiatan yang dibiayai. Kata "mutu" dapat diartikan sebagai 1) sesuai standar, 2) sesuai dengan harapan pelanggan, 3) sesuai dengan harapan pihak-pihak terkait (*stakeholders*), 4) sesuai dengan yang dijanjikan, dan 5) semua karakteristik produk dan layanan yang memenuhi persyaratan dan harapan.

Pengelolaan keuangan UT, sama halnya dengan instansi pemerintah lainnya, mengacu pada pengelolaan keuangan pemerintah yang didasarkan pada:

1. UU Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang intinya bahwa Keuangan Negara adalah semua hak dan kewajiban Negara yang dapat dinilai dengan uang, serta segala sesuatu baik berupa uang maupun berupa barang yang dapat dijadikan milik Negara berhubungan dengan hak dan kewajiban tersebut.
2. UU Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang intinya pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan Negara, termasuk investasi dan kekayaan yang dipisahkan, yang ditetapkan dalam APBN dan APBD. Dalam UU ini juga diatur tentang pendapatan, pengeluaran, pertanggungjawaban, pelaporan, serta akuntansi belanja Negara/daerah.
3. UU Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pemeriksaan Pengelolaan dan Tanggung jawab Keuangan Negara yang intinya BPK melaksanakan pemeriksaan atas pengelolaan dan tanggung jawab keuangan Negara. Pemeriksaan terdiri dari pemeriksaan keuangan, pemeriksaan kinerja, dan pemeriksaan dengan tujuan tertentu.

4. UU Nomor 20 Tahun 1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang intinya PNBP adalah seluruh penerimaan Pemerintah Pusat yang tidak berasal dari penerimaan perpajakan yang meliputi penerimaan dari pengelolaan dana pemerintah, pengelolaan sumber daya alam, pemanfaatan kekayaan Negara, kegiatan pelayanan, pengenaan denda, hibah. Tidak dipenuhinya kewajiban Instansi Pemerintah untuk menagih dan atau memungut dan menyetor sebagaimana diatur dalam UU tersebut, dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

C. Prinsip Pengelolaan Keuangan

Pengelolaan keuangan merupakan salah satu komponen yang sangat penting dalam mewujudkan *good governance* dalam sebuah institusi. *Good governance* mempunyai karakteristik antara lain partisipatif, taat hukum, transparan, responsif, orientasi pada konsensus, kesetaraan, efisien dan efektif, akuntabel, dan bervisi strategis (SPM PT, 2008). Dalam pengelolaan keuangan, dari semua karakteristik di atas yang paling utama adalah partisipatif, taat hukum, transparan, efisien dan efektif, serta akuntabel.

Partisipatif artinya bahwa seluruh pemangku kepentingan bertanggung jawab terhadap mutu pendidikan dengan turut serta memikirkan partisipasi masing-masing, terutama dalam hal penggalan dana untuk menunjang kegiatan pendidikan guna mencapai standar mutu yang telah ditetapkan.

Taat hukum artinya seluruh aktivitas yang berkenaan dengan pengelolaan keuangan dilakukan dengan mematuhi semua aturan yang disepakati dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Penggunaan dana harus melalui suatu perencanaan dan aturan yang telah ditetapkan institusi. Seluruh penggunaan dana dipertanggungjawabkan melalui standar pelaporan pertanggungjawaban yang telah ditetapkan institusi.

Transparansi artinya dibangun atas dasar kebebasan arus informasi. Semua informasi tentang pengelolaan keuangan harus secara langsung dapat diterima oleh siapapun yang memerlukan. Informasi harus dapat dipahami dan dipantau.

Efisien dan efektif artinya penggunaan dan penganggaran yang efisien dapat dilakukan melalui tahapan perencanaan yang baik. Perencanaan harus dikoordinasikan dengan seluruh unit di perguruan tinggi agar

duplikasi kegiatan maupun anggaran tidak terjadi. Efektivitas penggunaan dana dicapai dengan perencanaan yang didasarkan atas rencana strategis dan rencana operasional yang disusun dalam rangka mencapai visi dan misi yang ditetapkan.

Akuntabilitas artinya pembuat keputusan yang berhubungan dengan masalah keuangan tidak hanya bertanggung jawab secara internal, melainkan juga bertanggung jawab kepada publik maupun seluruh pemangku kepentingan.

D. Pengelolaan Keuangan UT

Dalam penyelenggaraan kegiatan pendidikan tinggi termasuk UT, unsur pembiayaan merupakan salah satu unsur utama demi kelancaran dan keberhasilan penyelenggaraan seluruh kegiatan yang dilakukan oleh UT. Penyelenggaraan pembiayaan pendidikan tinggi membutuhkan tolok ukur minimum atau standar agar pembiayaan penyelenggaraan kegiatan tersebut dapat berjalan sesuai dengan hukum yang berlaku, sesuai dengan visi, misi, dan tujuan PT.

Standar mutu pembiayaan sebagai salah satu komponen dalam SPMI PT (2008), bertujuan untuk meningkatkan mutu pembiayaan dan meningkatkan relevansi kegiatan Tridharma PT dengan rencana pembiayaan yang telah ditetapkan. Pembiayaan yang berhasil baik dan bermutu pada PT itulah yang menjadi sasaran dan tujuan dari SPMI PT.

Pengelolaan keuangan di UT meliputi perencanaan, pelaksanaan kegiatan, dan pelaporan hasil kegiatan. Jabaran secara singkat masing-masing kegiatan adalah sebagai berikut.

1. Dokumen perencanaan Universitas Terbuka dituangkan dalam bentuk
 - a) Rencana Strategis (Renstra) Universitas Terbuka tahun 2005 – 2020;
 - b) Rencana Operasional (Renop) Universitas Terbuka tahun 2005 – 2010;
 - c) Rencana Kerja dan Anggaran Unit Kerja tahunan (RKA-UK).
2. Sebagai perguruan tinggi negeri, UT memperoleh sumber dana dari a) Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN); b) Pendapatan Negara Bukan Pajak (PNBP) yang dulunya disebut Dana Masyarakat; dan c) Bantuan Luar Negeri.
3. Penerimaan dana UT diperoleh dari APBN dan PNBP. Besarnya pagu sumber dana dari APBN sudah ditentukan oleh pemerintah melalui

Ditjen Dikti. Sedangkan perkiraan besarnya dana PNBP dihitung berdasarkan volume dan besarnya satuan harga dari berbagai komponen sumber penerimaan yaitu meliputi: a) SPP dari mahasiswa swadana maupun mahasiswa kerja sama; b) Penjualan bahan ajar dan berkas registrasi; c) Wisuda, UPI dan biaya pengambilan ijazah; d) Bantuan/hibah; dan e) Lain-lain (misalnya hasil kerja sama, TTM, OSMB, jasa wisma, poliklinik, dll.).

4. Pagu anggaran adalah alokasi anggaran dalam jumlah tertentu yang ditetapkan dalam RKA-UK tahunan yang digunakan untuk membiayai unit kerja dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Pagu anggaran UT dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu pagu unit, pagu universitas, dan pagu UPBJJ-UT. Pagu anggaran UPBJJ-UT dialokasikan untuk membiayai operasional UPBJJ-UT yang meliputi a) Pelaksanaan OSMB; b) Pengelolaan internal dan eksternal (mitra kerja); c) Layanan bahan ajar; d) Pelaksanaan tutorial; e) Pelaksanaan praktek/praktikum/PKM; f) Pelaksanaan ujian; g) Pemeriksaan BJU, TAP dan laporan; h) Pengiriman DNU; i) UPI dan Pengambilan Ijazah
5. Proses penyusunan rencana kerja dan anggaran di UT dilakukan dengan tahapan yaitu a) Penyusunan perkiraan penerimaan UT baik yang bersumber dari APBN maupun dari PNBP; b) Penentuan prioritas program dan kegiatan serta penentuan pagu anggaran sementara; c) Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Unit Kerja (RKA-UK) yang dilakukan oleh semua unit kerja; d) Pembahasan RKA-UK dan Penentuan Pagu Anggaran untuk Unit Kerja di Kantor Pusat dan UPBJJ-UT; e) Presentasi RKA-UK bagi unit-unit di Kantor Pusat; f) Penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Kementerian Negara/Lembaga (RKA-KL) berdasarkan RKA-UK; g) Penyerahan RKA-KL ke Depdiknas; h) Pembahasan RKA-KL oleh Ditjen Anggaran; i) Penerimaan Surat Rincian Alokasi Anggaran (SRAA) dari Kanwil DJPb; j) Penyusunan Konsep Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran (DIPA) berdasarkan SRAA; k) Pengesahan DIPA oleh Kanwil DJPb; dan l) Penerimaan dan Penyerahan DIPA kepada Unit Kerja/Penanggung Jawab Kegiatan.
6. Pendanaan UT merupakan gabungan dari alokasi langsung *fixed cost* (DIP, DIK, dan DIK-S) serta *variable cost* atau alokasi berdasarkan kompetisi. Selama ini biaya perbaikan, pengembangan, dan operasional sekitar 80% berasal dari DIP dan DIK-S. Sementara itu, dana yang bersumber dari kompetisi belum terlalu berarti dan belum

mendapatkan perhatian yang serius dari institusi untuk memperolehnya. Keadaan itu mengakibatkan gerak pengembangan, khususnya sektor pelayanan dan peningkatan kualitas UT kurang berjalan dengan leluasa. Sumber dana yang bertumpu pada DIK-S menimbulkan persoalan tersendiri. Pola perolehan dana tidak dapat diprediksi dengan baik sejak awal karena dana yang masuk sangat tergantung pada jumlah mahasiswa yang mendaftar. Padahal kegiatan pengembangan dan operasional tidak dapat ditunda dan harus tetap berjalan. Ketersediaan dana yang cukup pun hanya menumpuk pada bulan-bulan tertentu. Dalam konteks ini, ada istilah semester gemuk untuk semester ganjil dan semester kurus untuk semester genap. Akibatnya sering terjadi kesulitan dalam mengatur pengeluaran dan diperlukan *buffer* yang lebih besar untuk mengatasi hal dimaksud.

7. Pengelolaan dana dilakukan secara dekonsentrasi, artinya UT memberikan kewenangan penuh kepada setiap unsur di dalamnya untuk menyusun rencana kerja sesuai dengan rambu-rambu yang ada, serta mengelola sendiri dana kegiatan yang diperlukannya. Keadaan ini sangat menguntungkan bagi setiap unit karena dapat mengatur gerak kerjanya sendiri. Pada dasarnya usulan kegiatan diajukan oleh Unit.

Pengelolaan dana secara dekonsentratif harus disertai dengan upaya untuk menumbuhkan tanggung jawab dan akuntabilitas di setiap unit. Pengendalian dan kontrol yang kurang baik akan memberikan peluang terjadinya implementasi rencana kerja yang hanya 'asal jadi' tanpa memperhatikan standar kualitas. LAKIP memang dapat membantu mengontrol persoalan ini, tetapi nuansanya masih lebih banyak bersifat formal-administratif dan belum banyak menyentuh aspek mutu.

Pengembangan sistem pengelolaan keuangan dilandasi oleh prinsip-prinsip dekonsentrasi, akuntabilitas, keadilan, transparansi, efisiensi, dan efektivitas. Perencanaan yang dikembangkan UT dilakukan secara *bottom up* di mana setiap unit diminta untuk menyusun Rencana Kegiatan Anggaran Unit Kerja (RKA-UK) yang dipresentasikan di depan pimpinan (Rektor dan Pembantu Rektor). Dengan strategi ini diharapkan apa yang direncanakan unit merupakan kegiatan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan unit, dengan tetap mempertimbangkan kebijakan dan prioritas universitas.

Untuk menghasilkan rencana yang baik, perencanaan tidak hanya merencanakan anggaran dan pengeluarannya, tetapi juga

merencanakan sumber daya manusia serta jangka waktu pelaksanaannya sehingga perencanaan ini diharapkan dapat digunakan sebagai pedoman untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Seluruh tarif dan harga satuan yang digunakan untuk melakukan perencanaan penerimaan dan penggunaan didasarkan pada Surat Keputusan Rektor, sehingga apa yang tertuang dalam RKA UK dapat dipertanggungjawabkan secara hukum.

Untuk mewujudkan tata pemerintahan yang baik (*good Governance*) dan pemerintahan yang bersih di dalam pengelolaan keuangan negara tidak terlepas dari proses perencanaan yang didukung oleh pembiayaan yang selanjutnya diimplementasikan dalam pelaksanaan. Dalam konteks UT, perencanaan merupakan suatu proses menghasilkan rencana yang pada pokoknya berisi arah dan langkah rasional dan sistematis dalam penggunaan sumber-sumber daya yang terbatas untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif.

Telah terjadi reformasi cukup penting dalam proses penganggaran di Indonesia dari *tradisional budgeting* menjadi *performance budgeting*. Perubahan ini pun wajib diikuti oleh UT dalam penyusunan anggaran sebagai bagian dari penyusunan APBN. APBN merupakan rencana keuangan tahunan pemerintah yang disetujui oleh DPR dan ditetapkan oleh presiden. Untuk menyusun APBN, pemerintah harus terlebih dahulu menyusun Rencana Kerja Pemerintah (RKP) yang merupakan penjabaran dari Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) dengan menggunakan bahan dari Rencana Kerja Satuan Kerja (Renja Satker) untuk jangka waktu satu tahun.

UT sebagai organisasi sektor publik dikatakan mempunyai kinerja atau performa yang baik jika segala aktivitasnya berada dalam kerangka anggaran dan tujuan yang ditetapkan serta dalam jangka panjang mampu mewujudkan strategi yang ditetapkan. Tripartit undang-undang keuangan negara mengamankan sektor publik di Indonesia khususnya di lingkungan pemerintahan harus menyusun anggaran yang tidak menyimpang dari kerangka pengeluaran jangka menengah (*medium term expenditure framework*), penganggaran terpadu (*unified budgeting*), dan penganggaran berbasis kinerja (*performance based budgeting*). UT sebagai salah satu institusi pendidikan di bawah Departemen Pendidikan Nasional

(Depdiknas) dalam aspek perencanaan dan keuangan juga mengacu pada ketentuan dalam tripartit undang-undang keuangan Negara.

Pendekatan kerangka pengeluaran jangka menengah dilaksanakan dengan menyusun prakiraan maju. Prakiraan maju berisi perkiraan kebutuhan anggaran untuk program dan kegiatan yang direncanakan dalam tahun anggaran berikutnya dari tahun anggaran yang direncanakan. Sedangkan pendekatan penganggaran terpadu dan penganggaran di lingkungan satuan kerja untuk menghasilkan dokumen rencana kegiatan anggaran unit kerja (RKA-UK)

Performance budgeting adalah sistem penganggaran yang berorientasi pada output organisasi dan berkaitan sangat erat dengan visi, misi, dan rencana strategis organisasi. Anggaran berbasis kinerja mengalokasikan sumber daya pada program, bukan pada unit organisasi semata dan memakai *output measurement* sebagai indikator kinerja organisasi. Lebih lanjut pengaitan biaya dengan output organisasi merupakan bagian integral dalam berkas anggaran. Tujuan akhir dari *output measurement* adalah mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas. Hal ini sekaligus merupakan alat untuk menjalankan prinsip akuntabilitas, karena pada akhirnya yang diterima oleh *stakeholders* adalah output dari satu proses birokrasi.

E. Sistem Pengawas Internal (SPI)

Untuk menunjang proses utama pendidikan tinggi, maka pendanaan menjadi faktor kunci yang sangat menentukan keberhasilan program dan layanan kepada masyarakat. Kemampuan untuk merencanakan potensi penerimaan dan rencana pengeluaran yang berimbang dapat mendorong dinamika lembaga dan pertumbuhan menuju pencapaian visi dan misi perguruan tinggi. Manajemen keuangan perlu didukung oleh kerapihan administrasi khususnya terkait dengan kepatuhan dan ketaatan terhadap peraturan perundangan yang berlaku serta akuntabilitas publik yang dituntut masyarakat.

Proses pengawasan dalam pelaksanaan program kerja di UT terbagi menjadi tiga (3) proses utama, yaitu pengawasan internal, pengawasan secara eksternal, dan akuntabilitas publik. Pengawasan internal dilaksanakan oleh suatu unit Satuan Pengawas Internal (SPI). Fungsi utama unit ini adalah untuk mendampingi semua unit di lingkungan UT dalam

melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan visi dan misi UT serta ketentuan yang berlaku.

Dalam pelaksanaannya, program kerja harus dapat diukur tingkat keberhasilan atau pencapaiannya melalui indikator tertentu. Indikator kinerja yang ditetapkan harus memenuhi syarat: 1) spesifik dan jelas; 2) dapat diukur secara objektif; relevan, dan efektif (Anonim, 2000 dalam SPM PT, 2008).

Satuan Pengawas Intern (SPI) UT memiliki peran yang sangat penting guna membantu mewujudkan sistem pengendalian internal dengan menjalankan fungsi pengawasan dan berperan sebagai *strategic partners*. Ruang lingkup audit internal mencakup 1) hasil capaian kinerja suatu unit terhadap perencanaan yang telah disusun; 2) kepatuhan terhadap peraturan dan perundangan yang berlaku; 3) kerapian manajemen dalam pengelolaan keuangan. SPI dalam menjalankan fungsinya memerlukan dukungan dan komitmen dari seluruh pihak yang dinyatakan dalam Naskah Akademik SPI.

SPI berperan untuk 1) memastikan pelaksanaan kebijakan Rektor (perencanaan, realisasi, dan pelaporan) pada seluruh tingkatan manajemen telah sesuai; 2) merekomendasikan perbaikan dalam rangka menyelaraskan aktivitas manajemen dengan visi dan misi UT; 3) mencegah terjadinya penyimpangan dalam proses perencanaan, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban anggaran; dan 4) menjadi mitra strategis bagi manajemen dengan menjalankan fungsi *assurance* dan konsultatif.

SPI berkoordinasi dengan auditor eksternal dalam kaitannya dengan tugas-tugas pengawasan di UT. Koordinasi audit harus direncanakan dan didefinisikan sebagai bagian dari lingkup usulan (proposal) audit, sehingga seluruh pekerjaan audit saling mendukung dan tersaji secara komprehensif.

F. Penutup

Pembiayaan pada perguruan tinggi tidak hanya diarahkan untuk kegiatan pembelajaran saja melainkan juga untuk kegiatan penelitian dan kegiatan pengabdian pada masyarakat (Tridharma PT), serta untuk kesejahteraan dosen, tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Oleh karena itu, standar mutu pembiayaan sebagai salah satu komponen dalam SPMI PT, bertujuan untuk meningkatkan mutu pembiayaan dan meningkatkan relevansi kegiatan Tridharma PT dengan rencana pembiayaan yang telah ditetapkan.

Pembiayaan yang berhasil baik dan bermutu pada PT itulah yang menjadi sasaran atau tujuan dari SPMI PT. Untuk mengukur keberhasilan dan bermutu atau tidaknya pembiayaan PT diperlukan adanya standar mutu yang dalam tulisan ini disebut standar pembiayaan.

Pertanggungjawaban pengelolaan keuangan ditetapkan berdasarkan standar atau sistem akuntansi yang berlaku. Audit internal dilaksanakan dalam rangka penyesuaian perencanaan anggaran dan pelaksanaannya, sehingga dengan cepat dapat diketahui kesesuaian pembiayaan dan perubahannya.

Dalam rancangannya, UT BHPP diharapkan akan dapat dilaksanakan secara utuh pada tahun 2013. Agar UT BHPP dapat berjalan dengan baik, maka komponen pembiayaan merupakan salah satu komponen input yang penting, terlebih lagi dengan keunikan UT sebagai PTJJ yang memerlukan dukungan pembiayaan yang memiliki karakteristik spesifik. □

Program *Good Governance* dalam Sistem Operasional Universitas Terbuka

□ TEGUH PRAKOSO

A. Pendahuluan

Sejak berdiri pada tahun 1984 – sekarang (2009), bentuk sistem operasional yang digunakan di Universitas Terbuka (UT) telah mengalami berbagai perbaikan dan penyempurnaan guna mengikuti perkembangan sistem manajemen dan pengelolaan kegiatan yang berkembang sangat dinamis. Kedinamisan ini merupakan hal yang harus selalu dilakukan mengingat meskipun telah didirikan lebih dari 20 tahun yang lalu, masyarakat awam tampaknya belum mengenal sistem belajar jarak jauh (SBJJ) dengan benar (Renstra UT). Hal ini menunjukkan bahwa SBJJ belum menjadi konsep yang dipahami masyarakat. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk lebih menyosialisasikan sistem belajar yang tentu saja merupakan tantangan bagi UT, misalnya dengan memaksimalkan sistem pelayanan yang diberikan dalam bidang operasional yang meliputi layanan registrasi dan ujian, layanan bantuan belajar, dan layanan bahan ajar.

Perbaikan yang ada tentu saja diharapkan bermuara pada peningkatan mutu layanan yang diberikan UT kepada para mahasiswa dengan selalu memperhatikan kualitas penanganannya, baik yang bersifat akademik maupun administratif. Berbagai layanan yang diberikan senantiasa dibarengi dengan piranti-piranti yang saling bersinergi, misalnya kebijakan pengalihan pengelolaan tutorial *online* (tuton) yang diberlakukan UT Pusat mulai masa registrasi 2008.2 juga dibarengi dengan bekal pelatihan yang diberikan kepada para dosen di Unit Program Belajar Jarak Jauh-UT (UPBJJ-UT). Selain

itu, ditetapkannya Pedoman Sistem Jaminan Kualitas sebagai salah satu kontrol terhadap tahapan sistem operasional telah memberikan pegangan dan petunjuk kerja yang prima sehingga standar dan prosedur kerja yang dilakukan selalu berada ketentuan yang telah disepakati bersama. Hal inilah yang merupakan aset besar bagi UT dalam turut menciptakan *good governance*, suatu tata kelola yang demokratis, tata asas, akuntabel, adil, transparan, dan profesional.

Dalam Statuta (OTK) UT tahun 2007, dijelaskan bahwa dalam satuan kerja UT, unit yang bertanggung jawab terhadap layanan operasional adalah Pembantu Rektor III. Kantor PR III bertugas membantu Rektor UT dalam memastikan layanan operasional, yakni layanan registrasi dan pengujian, layanan bantuan belajar, dan layanan pendistribusian bahan ajar berjalan sesuai dengan ketentuan.

B. Layanan Registrasi dan Pengujian

1. Registrasi

Dalam hal layanan registrasi, terjadinya peningkatan jumlah mahasiswa kurun waktu tujuh tahun terakhir ini sebagaimana telah kami paparkan dalam subbab sebelumnya, merupakan tantangan tersendiri. Peningkatan angka partisipasi mahasiswa harus tetap diiringi dengan kecermatan dan keakuratan data yang menjadi tanggung jawab Bagian Registrasi. Agar kecermatan dan keakuratan data tetap terjaga, tentu saja diperlukan persepsi yang sama di antara unit-unit yang terkait, khususnya di UPBJJ-UT. Kecermatan dan keakuratan ini sejalan dengan salah satu prinsip *good governance*, yakni **akuntabel**. Artinya, keberhasilan suatu kegiatan/tindakan tidak hanya ditentukan oleh kesesuaiannya terhadap aturan tetapi juga harus dapat diterima oleh seluruh komponen yang terlibat. Ini berarti bahwa di dalam pekerjaan/tindakan tersebut terdapat nilai dan norma yang harus ditaati. Ukurannya tidak hanya ukuran produk, tetapi juga bagaimana proses mencapainya.

Salah satu hal mendasar yang harus dipahami semua personal yang bertanggung jawab terhadap sistem ini adalah ketepatan batas registrasi. Kita semua memahami bahwa sebagian mahasiswa UT, atau sebagian masyarakat Indonesia, memiliki kebiasaan yang kurang baik

dalam memaknai tenggat waktu yang diberikan. Misalnya, jika batas akhir registrasi mahasiswa Program NonPendas masa registrasi 2009.1 adalah tanggal 9 April 2009, maka waktu yang menunjukkan peningkatan mahasiswa dalam melakukan registrasi adalah tanggal 7 dan 8 April 2009. Bahkan, mereka meminta kebijakan agar diperbolehkan melakukan registrasi mata kuliah H+1, bahkan H+7. Jika ketentuan penetapan batas akhir registrasi tidak dapat ditepati, maka hal ini akan berimplikasi kompleks dalam tahap selanjutnya, seperti tidak tercantumnya nama mahasiswa sebagai peserta Ujian Akhir Semester (UAS) atau terganggunya pendistribusian pengiriman bahan ajar (mahasiswa Program Pendas). Ironisnya, sejak UT berdiri sampai masa registrasi 2009.1, kebijakan pembolehan mahasiswa – dengan berbagai pertimbangan–melakukan registrasi yang tidak tepat waktu, masih tetap saja ada. Akibatnya, kelas khusus dalam pelaksanaan UAS adalah hal yang tidak dapat dihindari, meskipun jumlahnya semakin berkurang (jika dibandingkan dengan angka partisipasi mahasiswa aktif yang melakukan registrasi). Oleh karena itu, ketepatan penentuan batas registrasi yang telah disusun dengan sangat cermat dan melibatkan diskusi dengan unit-unit terkait hendaknya dapat dipahami secara lebih baik oleh para staf di Bagian registrasi UT Pusat dan UPBJJ-UT.

Dalam pada itu, penerapan prinsip *good governance*, khususnya prinsip **taat asas**, sudah tidak boleh ditawar lagi. Para pemangku kepentingan, dan juga UT Pusat serta UPBJJ-UT harus memahami ini. Jika memang salah satu UPBJJ-UT melakukan keterlambatan pengiriman data registrasi, misalnya, maka penilaian kinerja Kepala UPBJJ-UT akan dikurangi. Taat asas/hukum artinya pengawasan dilakukan berdasarkan aturan yang sudah ada dan disepakati bersama. Dengan taat asas maka kejelasan dalam pengawasan beserta pemberian *reward and punishment* menjadi jelas ukuran dan standarnya. Dengan demikian, para pemangku kepentingan akan percaya pada sistem yang dibangun dan dilaksanakan, akan tercipta *high trust*. Kejelasan ukuran dan standar akan memberikan rasa aman bagi setiap pegawai untuk mengambil inisiatif.

Khusus dalam hal pengisian data registrasi, akurasi isian data yang dilakukan oleh mahasiswa sering kali tidak menunjukkan ketepatan yang semestinya harus disampaikan. Misalnya, dalam menuliskan latar belakang pendidikan terakhir bagi mahasiswa baru yang keliru, pengisian kode mata kuliah yang diregistrasikan, atau ketidaktepatan pengisian kode beasiswa. Kelalaian-kelalaian semacam ini berakibat buruk bagi mahasiswa dan salah satu hal yang paling gampang terlihat adalah tidak keluarnya nilai yang telah diregistrasikan. Setelah ditelusuri mahasiswa yang berbeasiswa ternyata tidak memiliki nilai hanya karena yang bersangkutan keliru mengisikan kode beasiswa menjadi swadana sehingga mereka dinyatakan kurang SPP. Oleh karena itu, khusus bagi staf UPBJJ-UT, kiranya dapat dipahami bahwa ketika mereka mengentri data pastikan pula bahwa data yang di entri juga telah benar. Dengan demikian, sekali lagi, prinsip **taat asas**, sudah tidak boleh ditawar lagi

2. Pengujian

a. Penyelenggaraan UAS

Dalam hal penyelenggaraan UAS, perbaikan sistem ini dari tahun ke tahun telah menunjukkan kemajuan. Kebijakan penetapan Bank Soal sebagai unit kerja yang bertanggung jawab terhadap kepastian ketersediaan jumlah butir soal setiap tujuan instruksional khusus, telah menjamin bahwa soal yang digunakan sebagai alat pengujian kompetensi yang harus dikuasai mahasiswa telah tersedia dalam jumlah yang cukup. Selain itu, pemberian layanan ujian secara *online* (baru dilakukan di beberapa UPBJJ-UT) juga merupakan terobosan yang baik. Beberapa kelemahan yang ada pun terus ditelusuri guna mendapatkan formula yang tepat untuk terus memperbaikinya di masa yang akan datang.

Selain itu, akuntabilitas sistem keamanan dalam penyiapan naskah ujian sebagaimana yang diterapkan dalam *good governance* juga semakin ditingkatkan. Ketika memfinalkan naskah soal, Pusat Pengujian telah membedakan warna naskah soal *draft* dengan yang telah final. Dengan demikian, kontrol terhadap *draft* naskah dan naskah yang telah difinalkan oleh pengampu mata kuliah dapat dilakukan dengan baik. Jika ada pihak yang dengan sengaja atau

tidak menyembunyikan *draft* soal, Pusat Pengujian dengan cepat mendeteksinya. Demikian juga dengan kelengkapan kamera CCTV di Unit Penyiapan dan Pemrosesan Bahan Ujian.

Dalam pada itu, tenggat waktu yang dilakukan dalam pemrosesan hasil UAS, yakni 6 minggu untuk Program NonPendas dan 8 minggu untuk Program Pendas, telah menjadi komitmen bagi UT dalam memberikan Daftar Nilai Ujian (DNU) setepat mungkin kepada mahasiswa. Untuk menjaga kualitas hasil ujian yang dilakukan, pemberian sanksi kepada mahasiswa yang berbuat curang, seperti terkena pola jawaban, menyontek, dan tertangkap tangan memakai joki, serta kecurangan lainnya, juga dilakukan. Khusus tentang joki, Rektor juga telah mengeluarkan kebijakan untuk memberikan hadiah bagi siapa saja yang berhasil menangkap joki. Pemberian hadiah ini merupakan salah satu manifestasi prinsip adil. Artinya, *reward and punishment* harus diberikan kepada siapa saja yang patut menerimanya. Demikian juga sebaliknya, sangsi harus diberikan kepada pegawai yang melakukan pelanggaran tanpa pandang bulu, termasuk kepada beberapa staf UPBJJ-UT yang karena kelalaiannya mengakibatkan hasil lembar jawaban komputer terlambat dikirimkan ke Pusat Pengujian di UT Pusat.

Dalam hal penyiapan lokasi ujian, Kantor PR III telah memberikan kesempatan kepada UPBJJ-UT untuk menyelenggarakan UAS di lokasi yang memungkinkan mahasiswa untuk menjangkau lokasi tersebut. Tentu saja, UPBJJ-UT harus memintakan izin terlebih dahulu dari PR III guna memastikan sistem penyelenggaraan di lokasi perluasan tersebut memenuhi prinsip demokratis, yakni atas kesepakatan mahasiswa; taat asas, sesuai dengan ketentuan penyelenggaraan UAS (kriteria pengawas dan kepanitiaan) dan telah seizin PR III; akuntabel, mengikuti prosedur kerja yang telah ditentukan oleh Pusat Pengujian dan Pusat Jaminan Kualitas UT (termasuk standar biaya kegiatan untuk panitia); adil dan transparan, yakni biaya yang dikeluarkan oleh mahasiswa harus seminimal dan sekecil mungkin karena penyelenggaraan ujian perluasan ditanggung oleh mahasiswa; serta profesional, yakni para panitia dan UPBJJ-UT harus memastikan bahwa mereka telah

bekerja dengan dedikasi yang prima. Semua ini sejalan dengan prinsip *good governance*, sejalan dengan sebuah prinsip yang mampu mengakomodasi penyelenggaraan ujian sehingga berjalan sesuai dengan ketentuan, efektif, dan efisien.

b. **Penyusunan Latihan Mandiri**

Dalam hal Latihan mandiri (LM), mulai tahun 2007 LM (yang semula bernama Tugas Mandiri=TM) di *up load* dalam *website* UT. Meskipun masih ada beberapa mata kuliah yang menggunakan soal-soal TM (masih menggunakan 2/3 materi BMP), latihan untuk mahasiswa dalam bentuk LM *online* ini diharapkan bermanfaat, bagi mahasiswa karena selain diberikan *feedback* secara langsung, LM memiliki karakteristik yang hampir sama dengan UAS, yakni menyajikan seluruh BMP, tidak lagi 2/3 materi sebagaimana TM. Keunggulan LM dengan *exe learning* ini adalah ditampilkannya umpan balik terhadap hasil pekerjaan mahasiswa sehingga ketika mereka menjawab pertanyaan. Hal ini sejalan dengan prinsip demokratis dalam *good governance*. Artinya, prosedur dan cara menjawab diketahui oleh mahasiswa sehingga mereka tahu mengapa jawaban mereka salah Dengan demikian, akan tercipta suatu komunikasi yang transparan ketika mahasiswa menjawab soal.

C. Layanan Bantuan Belajar

Mengingat semakin besarnya jumlah mahasiswa, perencanaan layanan bantuan belajar yang dilaksanakan oleh UT harus semakin baik dengan menawarkan berbagai modus yang ada, yakni tutorial tatap muka dan tutorial jarak jauh. Modus tutorial jarak jauh meliputi tutorial melalui radio (tutorial radio), tutorial *online* (tuton), dan tutorial melalui televisi (tutorial televisi). Di antara layanan tutorial yang ditawarkan selama ini, terdapat dua kebijakan modus tutorial yang perlu diulas pada bagian ini, yakni tutorial tatap muka dan tuton.

1. Tutorial Tatap Muka

Salah satu modus tutorial yang paling banyak diikuti adalah tutorial tatap muka (TTM) wajib bagi mahasiswa Program Pendas. Mata kuliah yang diwajibkan untuk diikuti TTM-nya oleh para mahasiswa adalah sederet mata kuliah yang dipandang memiliki kekompleksitasan materi dengan penjadwalan rata-rata 3 mata kuliah setiap masa registrasi (juga mata kuliah praktik, berpraktik, atau praktikum). Namun, seiring dengan perkembangan waktu, pola penyelenggaraan dan sistem pengelolaan yang ada dalam TTM wajib ini dipandang mampu menjembatani kesulitan mahasiswa ketika mempelajari mata kuliah lain yang belum ada dalam TTM wajib. Atas dasar itu, mulai tahun 2006, para mahasiswa diberikan pula layanan tutorial tatap muka atas permintaan mahasiswa (TTM-Atpem). Ketentuan penyelenggaraan modus tutorial ini, misalnya rekrutmen tutor, kontribusi nilai tugas tutorial, dan jumlah pertemuan, sama persis dengan TTM wajib. Hanya saja terdapat persyaratan jumlah minimal boleh tidaknya layanan ini diberikan, yakni diikuti oleh sedikitnya 7 mahasiswa.

Pada masa registrasi 2008.1, sembilan UPBJJ-UT (14.964 mahasiswa) melaksanakan TTM-Atpem untuk Program Pendas dan 19 UPBJJ-UT (6.714 mahasiswa) untuk Program NonPendas. Sementara itu, pada masa registrasi 2008.2, jumlah UPBJJ-UT yang melaksanakan TTM-Atpem untuk Program Pendas sebanyak 15 UPBJJ-UT (27.936 mahasiswa) dan Program NonPendas sebanyak 21 UPBJJ-UT (11.897 mahasiswa).

Untuk memastikan UPBJJ-UT menyelenggarakan modus TTM ini, setiap menjelang masa tutorial sebagaimana yang telah terjadwal dalam Kalender Akademik, Kantor PR III selalu mengirim surat kepada Kepala UPBJJ-UT se-Indonesia. Surat tersebut berisi pengingatan agar Kepala UPBJJ-UT mempersiapkan TTM dengan baik, termasuk mengajukan izin penyelenggaraan TTM Atpem. Jika telah disetujui untuk di-TTM-Atpem-kan, maka nilai tugas tutorialnya akan memberikan kontribusi terhadap nilai akhir mata kuliah 35% untuk Program Non Pendas dan 50% untuk Program Pendas).

Selain itu, hal-hal yang selalu diingatkan dalam surat PR III tersebut adalah jumlah pertemuan (8 kali) dan lamanya waktu tiap sesi (@ 2 jam), syarat tutor, cara mahasiswa mengikuti dan persyaratan minimal

per kelas, serta ketentuan dan teknis pengiriman nilai tugas tutorial melalui fasilitas *online* yang disebut *utgw*.

Upaya ini merupakan bukti nyata bahwa dalam menyelenggarakan TTM, termasuk TTM Atpem, UT bertekad menerapkan prinsip-prinsip *good governance*. Dalam pada itu, mulai masa registrasi 2008.1, UT menetapkan ketentuan bahwa dosen UPBJJ-UT tidak diperkenankan menjadi tutor TTM, baik wajib maupun Atpem. Kebijakan ini bertujuan agar setiap UPBJJ-UT dapat memaksimalkan fungsi pengelolaannya dalam menjaga kualitas penyelenggaraan TTM. Jika setiap dosen di UPBJJ-UT sibuk dengan jadwal mereka sebagai tutor, maka pelaksanaan supervisi dan evaluasi kegiatan TTM ini akan terbengkalai, sementara peningkatan angka partisipasi mahasiswa, yang juga berimplikasi pada banyaknya kelas-kelas tutorial, semakin besar. Tugas dan tanggung jawab yang lebih penting dari dosen UT adalah mengelola penyelenggaraan tutorial dan ujian agar dapat berlangsung dengan kualitas tinggi. Tugas mengelola penyelenggaraan tutorial dan ujian ini tidak dapat didelegasikan kepada petugas dari luar UT.

Kebijakan baru tersebut merupakan upaya meningkatkan komitmen UT sebagai penyelenggara pendidikan tinggi jarak jauh yang telah memperoleh akreditasi internasional. Komitmen menjaga kualitas pelaksanaan tutorial dan ujian ini juga hendaknya dipahami sebagai langkah nyata untuk bersama-sama mewujudkan visi UT sebagai salah satu institusi PTJJ unggulan di antara institusi PTJJ di Asia tahun 2010 dan di dunia pada tahun 2020 serta sekaligus bentuk apresiasi UT terhadap berbagai penghargaan yang telah diberikan Pemerintah dan masyarakat kepada UT. Berkenaan dengan kebijakan ini, UPBJJ-UT diharapkan dapat mengerahkan semua pegawai UT terutama dosen untuk menjadi perencana, pemonitor, dan pengevaluasi praktek penyelenggaraan tutorial dan ujian di seluruh wilayah yang ada. Hal ini, sekali lagi, merupakan tekad dan bukti bahwa *good governance* adalah satu istilah yang bukan sekadar euforia semata, melainkan telah diterapkan dalam pemberian layanan operasional di UT.

2. Tutorial Online (Tuton)

Dalam hal layanan bantuan belajar online (tuton), mulai tahun 2008.2, pengelolaan layanan tuton dialihkan ke UPBJJ-UT di bawah koordinasi Kepala UPBJJ-UT dan Koordinator BBLBA (Surat Rektor UT Nomor 12372/H31/UJ/2008 tertanggal 11 Juli 2008—kecuali tuton TAP). Kebijakan ini diharapkan dapat lebih mengefektifkan kinerja UPBJJ-UT dalam memberikan layanan bantuan belajar kepada para mahasiswa. Tuton ini cukup diminati oleh para mahasiswa karena adanya kontribusi nilai sebesar 15% (mulai 20092 kontribusi nilai ditingkatkan menjadi 30%).

D. Layanan Bahan Ajar

Dalam hal layanan bahan ajar, UT menerapkan sistem pendistribusian bahan ajar yang berbeda untuk Program Pendas dan Program NonPendas. Untuk Program Pendas, karena mahasiswa berbasis kelompok belajar (pokjar) 20 – 30 orang dengan sistem pemaketan mata kuliah, bahan ajar didistribusikan langsung kepada mahasiswa, sementara untuk mahasiswa Program NonPendas, karena mahasiswa benar-benar secara mandiri dalam memilih mata kuliah dan teman pokjar, maka pendistribusian bahan ajar dilakukan pula secara mandiri. Jika sebelumnya UT menerapkan kebijakan bahwa UPBJJ-UT menjual bahan ajar Program NonPendas, maka mulai 2008.1, hal tersebut tidak lagi diberlakukan. Terdapat berbagai kelemahan yang membuat sistem ini dianggap tidak efektif. Atas dasar itu, mulai 2008.1, kebijakan baru layanan bahan ajar Program NonPendas tidak lagi dilakukan di UPBJJ-UT melainkan melalui *e-bookstore* (Pengumuman Rektor Nomor 6045.J31/LL/2007 tertanggal 16 April 2007 dan Surat PR III Nomor 6092/J31/LL/2007 tertanggal 17 April 2008. Dengan sistem ini, para mahasiswa diharapkan lebih mudah dalam memperoleh bahan ajar tanpa harus datang ke kota UPBJJ-UT. Melalui sistem ini, UT berupaya agar pelayanan pendistribusian bahan ajar mahasiswa Program NonPendas dapat dilakukan secara akuntabel, transparan, dan profesional.

E. Penutup

Sebagai catatan akhir, kiranya tidak berlebihan jika dapat disimpulkan bahwa sistem operasional di UT telah sejalan dengan prinsip-prinsip sebagaimana termaktub dalam *good governance*. Langkah dan upaya yang harus segera dilakukan adalah bagaimana agar sinergi antara UT Pusat, UPBJJ-UT, dan para pemangku kepentingan dapat bersinergi dengan lebih baik lagi. Ketiga elemen ini memiliki peran dan fungsi yang berbeda-beda, tetapi tetap merupakan sebuah sistem yang harus senantiasa seirama dan sejalan. Semoga bermanfaat! □

Daftar Pustaka

Universitas Terbuka. 2004. *Rencana Strategis Universitas Terbuka 2005-2020*. Jakarta: Senat Universitas Terbuka.

_____. 2009. *Laporan Rektor 2008*. Jakarta: Senat Universitas Terbuka.

Keputusan Rektor Universitas Terbuka Nomor 778/J31/KEP/2001 tentang *Rencana Operasional Universitas Terbuka Tahun 2001-2005*.



Teknologi Informasi dan Komunikasi untuk mencapai *Good Corporate*

□ DIKI

A. Pendahuluan

Makalah ini membahas mengenai penerapan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) di Universitas Terbuka. Pembahasan ditekankan pada teknologi ini dalam kaitannya dengan penerapan *total quality management* (TQM) untuk menciptakan *good corporate government* (GCG). Terciptanya GCG ditandai dengan adanya efisiensi, transparansi dan akuntabilitas di dalam organisasi UT, sehingga lebih meningkatkan kinerja UT untuk memberikan layanan yang lebih optimal kepada *stakeholder*, terutama mahasiswa. Penggunaan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) di UT diterapkan pada bidang akademik maupun administrasi. Penerapan TIK ini didasarkan karena kelebihan dari TIK adalah dimungkinkannya pelayanan kepada mahasiswa secara lebih luas, lebih cepat dan lebih teliti. Dengan demikian, TIK diharapkan dapat mempercepat tercapainya efisiensi, transparansi dan akuntabilitas di UT. Adapun peningkatan penggunaan TIK didasarkan pada visi, proses, SDM, teknologi dan budaya.

B. Tinjauan Pustaka

Salah satu pengertian *corporate government* adalah suatu refleksi dari budaya dan kebijakan suatu institusi, cara berhubungan dengan *stakeholder*, serta komitmennya terhadap nilai yang dipegangnya (Murthy, 2006). Suatu organisasi yang menerapkan

prinsip *corporate government* yang baik, adalah organisasi yang mengutamakan pada nilai yang baik, terutama dalam berhubungan dengan mitra kerja dan konsumennya.

Pada mulanya, GCG menjadi faktor penting dalam kaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan. Murthy (2006) menjelaskan penerapan GCG dalam mengatasi krisis ekonomi yang terjadi pada dekade 70-an hingga 90-an. Krisis tersebut diakibatkan salah satunya karena perilaku para pelaku bisnis yang kurang berpegang pada nilai kejujuran. Untuk itu para pemimpin organisasi mulai menekankan pada aktivitas yang berpegang pada transparansi. Semenjak saat itu, mulai berkembanglah pemahaman para manajer akan pentingnya GCG dalam setiap organisasi.

Ada beberapa kriteria tentang GCG. Menurut OECD (2004), kriteria dari GCG, yaitu

1. Memastikan adanya kerangka kerja bagi GCG
2. Hak bagi *shareholder*
3. Perlakuan yang setara bagi *stakeholder*
4. Peranan *stakeholder*
5. Keterbukaan dan transparansi
6. Tanggung jawab badan pengawas

Aplikasi GCG ini sangat memerlukan pemahaman segenap unsur dalam suatu organisasi. Dengan demikian, penerapan GCG harus lebih ditekankan pada pemahaman substansi, dan bukan hanya pada dokumentasi (Murthy, 2006). Pemahaman ini kemudian dilaksanakan dengan melibatkan segenap karyawan.

Penerapan GCG dapat ditunjang dengan adanya kualitas produk atau jasa yang baik, sebagaimana yang menjadi tujuan utama dari sistem. Menurut Sallis (2002), ada dua konsep mengenai kualitas, yaitu konsep prosedural tentang kualitas dan konsep transformasional. Konsep prosedural didasarkan pada pengukuran dan kesesuaian dengan spesifikasi yang telah ditentukan. Contohnya adalah ISO 9001. Sedangkan kualitas transformasional berhubungan dengan peningkatan berkelanjutan dan transformasi organisasi.

Menurut Sallis (2002), terdapat tiga tahapan dalam pengertian kualitas. Ketiga tingkatan tersebut bila diurutkan dari tingkatan terendah hingga tertinggi adalah, pengendalian kualitas, jaminan kualitas, dan TQM.

Pengendalian kualitas diartikan sebagai deteksi dan eliminasi atas komponen atau produk akhir yang tidak sesuai standar tertentu. Aktivitas ini dilakukan setelah selesainya suatu proses produksi atau pelayanan jasa, guna mendeteksi komponen atau tahapan yang tidak memenuhi syarat. Metode yang digunakan untuk melakukan pengendalian kualitas adalah dengan inspeksi dan pengujian. Dalam dunia pendidikan, metode ini digunakan secara luas untuk mengevaluasi sejauh mana kegiatan belajar mengajar telah memenuhi standar kualitas.

Jaminan kualitas berarti proses yang terjadi sebelum dan selama proses berlangsung untuk mencegah terjadinya kesalahan sesegera mungkin. Untuk itu, pengendalian kualitas menekankan pada rancangan kualitas dalam proses, untuk memastikan bahwa produk tersebut dihasilkan sesuai spesifikasi yang telah ditentukan. Berbeda dengan pengendalian kualitas yang lebih menekankan pada pemeriksaan terhadap hasil akhir suatu produk (Sallis, 2000).

Sedangkan TQM diartikan sebagai budaya untuk memberikan penghargaan kepada konsumen. Penghargaan yang dimaksud adalah mengupayakan agar konsumen mendapatkan apa yang diperlukan, kapan mereka memerlukannya dan bagaimana mereka menginginkannya. Mengingat keinginan konsumen selalu bersifat dinamis, maka TQM juga berhubungan dengan perubahan keinginan konsumen dari waktu ke waktu. Ini yang menyebabkan TQM juga berkaitan dengan perubahan desain barang dan jasa yang akan ditawarkan kepada konsumen (Sallis, 2000).

Kaitan antara TQM dan GCG adalah bahwa kedua konsep ini bermaksud agar suatu organisasi dapat melakukan aktivitasnya dengan baik, sehingga konsumen mendapatkan layanan yang sebaik-baiknya. Secara tidak langsung perbaikan tingkat layanan bagi konsumen akan meningkatkan keuntungan organisasi tersebut.

Dalam suatu lembaga pendidikan, seperti Universitas Terbuka, penerapan TQM dan GCG dimaksudkan agar mahasiswa dan pengguna lulusan mendapatkan layanan yang terbaik. Selain agar mahasiswa terus belajar di Universitas Terbuka yang mereka rasakan kepuasannya, kedua konsep itu juga merupakan upaya agar UT mendapat kepercayaan dari pemerintah,

mitra kerja dan masyarakat luas pada umumnya. Dalam penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Operasional UT, konsep TQM dan GCG akan menjadi acuan utama (Sembiring, 2009)

Di UT, salah satu topik dalam penerapan GCG adalah melalui sistem jaminan kualitas. Jaminan kualitas sangatlah berguna bagi UT, mengingat jaminan kualitas merupakan faktor penting dalam mendapatkan kepercayaan dari *stakeholder*. *Stakeholders* dalam pendidikan tinggi jarak jauh, khususnya peserta didik, semakin menekankan pentingnya jaminan kualitas. Mereka mengharapkan adanya proses belajar mengajar yang baik, yang salah satunya ditandai dengan tingginya kualitas layanan bantuan belajar bagi mahasiswa. Bagi Universitas Terbuka yang menggunakan sistem belajar jarak jauh, adanya layanan bantuan belajar sangat penting bagi mahasiswanya, karena tidak setiap saat mahasiswa *bertemu* dosennya. Akan tetapi kualitas proses lebih sulit untuk dinilai oleh *stakeholder* eksternal, dibanding kualitas produk. Kualitas proses inilah yang menjadi fokus dalam upaya jaminan kualitas di Universitas Terbuka (Suparman, 2008).

Mengingat pentingnya jaminan kualitas bagi UT, pimpinan UT perlu mendorong perubahan organisasi. Nantinya perubahan itu akan mengarahkan agar seluruh staf memusatkan waktu, energi dan prioritasnya dalam mencapai visi dan misi organisasi. Hal ini memerlukan adanya komunikasi yang efektif antara pimpinan dan stafnya, agar jaminan kualitas dapat menjadi budaya organisasi.

Penerapan GCG dan TQM harus didasarkan pada ciri khas UT. Universitas Terbuka memiliki ciri adanya penggunaan media yang sangat penting dalam membantu proses belajar mengajar. Hal ini dikarenakan dosen dan mahasiswa tidak dapat bertemu muka secara rutin. Terlebih lagi mengingat jumlah mahasiswa UT dan kondisi geografis negara kita, komunikasi antara dosen dan mahasiswa sangat ditunjang oleh peranan teknologi, terutama teknologi informasi dan komunikasi (TIK).

Penerapan TIK dalam bidang kegiatan pendidikan tinggi dibahas oleh Nikolov (2008) sebagai konsep *e-university*. Dijelaskan bahwa definisi *e-university* adalah integrasi antara universitas riset dengan *entrepreneurial university* yang memadukan TIK di dalam kegiatannya. Suatu universitas memiliki tiga kegiatan pokok, yaitu pendidikan, penelitian dan inovasi.

Penerapan TIK dalam pendidikan, khususnya pendidikan tinggi sangat penting. TIK merupakan bagian penting dari masyarakat informasi. Sedangkan pendidikan merupakan unsur kunci dari ekonomi yang berbasis pengetahuan dan didorong oleh inovasi (Nikolov, 2008).

Selain dalam menunjang proses belajar mengajar, TIK juga digunakan secara tidak langsung di UT dalam bidang administrasi akademik maupun administrasi umum. Penggunaan TIK di bidang administrasi ini dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas.

Penggunaan TIK memudahkan pertukaran informasi antara pihak internal suatu organisasi dengan pihak luar (Matei & Iancu, 2001). Transparansi akan lebih mudah tercapai, berkat penggunaan TIK. Dalam hal GCG, Matei & Iancu (2001) menyebutkan adanya tiga tahap dalam penerapan TIK. Ketiga tahap itu adalah:

1. komputerasi yang dilakukan untuk meningkatkan operasional di tingkat lokal dan nasional
2. Penggabungan jaringan TIK antara tingkat lokal dan internasional.
3. penyediaan akses TIK bagi *stakeholder* di tingkat lokal maupun nasional

Pada pencapaian tahap ketiga, suatu organisasi dapat meningkatkan otonomi bagi unit di tingkat lokal, dengan diimbangi oleh komitmen untuk bertindak sebagai bagian dari keseluruhan organisasi. Bagi *stakeholders*, adanya layanan TIK itu memungkinkan mereka untuk mencari layanan berdasarkan keperluannya, tanpa terhambat oleh pembagian wewenang antar unit dalam organisasi.

C. TIK di UT

Penggunaan TIK di UT dapat dibagi menjadi dua bagian besar. Bagian pertama adalah untuk secara langsung membantu proses pembelajaran, atau yang sering disebut sebagai *e-learning*. Bagian kedua, TIK juga membantu proses pengambilan keputusan yang berlangsung di tubuh organisasi, hal ini sering disebut sebagai sistem informasi manajemen (SIM). Adapun mengingat UT merupakan lembaga pendidikan tinggi, maka salah satu bagian dari penggunaan TIK dalam sistem informasi manajemen adalah peranannya dalam administrasi akademik (Picciano, 2002).

Menurut Picciano (2002), penggunaan TIK dalam administrasi pendidikan dapat dibagi menjadi tiga jenis, yaitu pengelolaan basis data, lembar kerja elektronik dan otomasi perkantoran. Sedangkan menurut Bockholdt (1999), TIK dapat digunakan untuk pengelolaan keuangan, mencatat, mengolah dan melaporkan informasi keuangan. Penggunaan TIK dapat mempercepat aktivitas ini, selain dapat meningkatkan ketelitian proses, mengingat penggunaan komputer dapat mengurangi kesalahan akibat kelelahan manusia.

Penggunaan TIK untuk pengelolaan basis data di UT dilakukan dengan *e-administration*. Dengan aplikasi ini, berbagai data ditampilkan secara *online*. Pihak yang memerlukan data dapat memperoleh data yang diperlukan dengan relatif mudah dan cepat.

1. Evaluasi penggunaan sistem informasi.

Penggunaan system informasi, khususnya *software* yang digunakan harus didasarkan pada penilaian yang tepat mengenai kegunaannya. *Software* yang digunakan harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan pengguna. Picciano (2002, p 221) menyebutkan sejumlah kriteria bagi evaluasi *software* komputer. Kriteria tersebut adalah efisiensi, kemudahan penggunaan, dokumentasi, kebutuhan *hardware*, vendor dan biaya.

Sedangkan dalam aktivitas akademik, penggunaan TIK diterapkan dalam aktivitas pembelajaran *online*. *E-learning* diartikan sebagai proses pendidikan yang menggunakan teknologi komunikasi dan informasi untuk melakukan kegiatan belajar mengajar, baik secara *synchronous* maupun *asynchronous* (Naidu, 2006). Sedangkan menurut ADB (2004), *e-learning* diartikan sebagai penyampaian program pendidikan, pelatihan dan pembelajaran dengan menggunakan peralatan elektronik.

Faktor yang mendorong penggunaan TIK dalam proses belajar mengajar adalah jumlah pengguna layanan, letak geografis, dan kesenjangan kualitas pendidikan. Pengguna layanan UT adalah mahasiswa yang jumlahnya pada akhir tahun 2008 mencapai tidak kurang dari 500.000 orang. Letak geografis negara kita yang terdiri atas kepulauan, dengan jarak yang berjauhan memerlukan adanya jaringan komunikasi yang memudahkan hubungan antara mahasiswa dan dosen. Sedangkan kesenjangan kualitas pendidikan terutama berupa

kesenjangan antara kualitas pendidikan di institusi di Pulau Jawa dan di luar Pulau Jawa (Suparman, 2007).

Di Universitas Terbuka, *e-learning* diterapkan dalam bentuk tutorial *online*, *web suplemen* dan ujian *online*. Walaupun jumlah peserta tutorial *online* masih sangat kecil, dan aktivitas mahasiswa kebanyakan bersifat pasif, penggunaan internet sebagai program bantuan belajar telah memberikan hasil yang signifikan. Mahasiswa yang mengikuti tutorial *online* memiliki IP yang lebih tinggi dari mahasiswa yang tidak mengikuti tutorial *online* (Belawati, 2005).

Bentuk penggunaan TIK di UT adalah sebagai berikut (Laporan Rektor 2008; Renop UT tahun 2005 – 2010):

- a. Sistem informasi keuangan dengan menyediakan jalur komunikasi data manajemen keuangan antar pimpinan
- b. Penyediaan fasilitas registrasi, pembayaran SPP dan pemesanan BA secara *online*
- c. Penyelenggaraan layanan akademik, administrasi dan komunikasi. Komunikasi yang menggunakan TIK dilakukan secara vertikal, yaitu antara UT pusat dengan UPBJJ dan mahasiswa. Sedangkan secara horizontal, penggunaan TIK dilakukan untuk komunikasi antar UPBJJ dan antar mahasiswa.
- d. Pengumuman ujian secara *online*
Pengumuman ujian secara *online* dilakukan melalui fasilitas SMS. Fasilitas ini diadakan untuk memudahkan mahasiswa mendapatkan informasi mengenai nilai ujiannya. Pada tahun 2008, terdapat 62.040 mahasiswa yang memanfaatkan fasilitas *online* ini.
- e. *Digital library*
Digital library merupakan alih media dokumen UT, dari bentuk cetakan menjadi bentuk digital, yang berformat PDF. Isi perpustakaan ini antar lain berupa ikhtisar buku baru, ikhtisar abstrak, jurnal koleksi Puslata, jurnal *online*, laporan penelitian staf UT, serta tesis dan disertasi staf akademik UT. Pada tahun 2008, BMP yang sudah dapat diakses secara *online* adalah daftar isi, rangkuman, tinjauan mata kuliah dan daftar pustaka. Adapun isi BMP belum dapat diakses. Direncanakan bahwa pada tahun 2009, semua BMP nonpendidikan dasar telah dapat diakses secara *online*.

2. Registrasi *online*

Fasilitas registrasi *online* telah dimulai sejak tahun 2005. Manfaat dari fasilitas ini adalah memudahkan mahasiswa dalam melakukan registrasi, sehingga mahasiswa tidak perlu datang ke kantor UPBJJ untuk melakukan registrasi. Walaupun demikian, fasilitas ini dihentikan pada tahun 2006, mengingat masih adanya masalah dalam transfer data elektronik bukti pembayaran mahasiswa. Akibatnya, mahasiswa tetap harus datang ke kantor UPBJJ untuk menyerahkan bukti pembayaran.

3. Tutorial *online*

Pada bulan Januari 2009, terdapat 571 mata kuliah yang dilengkapi fasilitas tutorial *online*. Sejak tahun 2008.2, pelaksanaan tutorial *online* mulai dialihkan pengelolaannya ke UPBJJ. Tutor yang terlibat dapat berasal dari luar UT, khususnya yang telah mendapat pelatihan untuk menjadi tutor *online*.

4. Sistem Ujian Berbasis Komputer

Sistem ujian berbasis komputer mulai dilaksanakan pada tahun 2004. Pelaksanaan sistem ujian ini masih kurang diminati mahasiswa, mengingat jumlah pesertanya masih sangat kurang. Pada masa ujian 2007.1, jumlah pesertanya hanya 41 orang, dari jumlah 461 mata kuliah yang diujikan dengan sistem ini.

5. Latihan mandiri *online*

Latihan mandiri mulai ditampilkan secara *online* mulai masa registrasi 2007.1. Jumlah mata kuliah yang dapat diakses adalah 203, yang telah diakses oleh 1705 mahasiswa. Latihan mandiri berguna bagi mahasiswa untuk berlatih sendiri, walaupun LM ini tidak memiliki kontribusi terhadap nilai akhir. Untuk memudahkan pemahaman mahasiswa, LM *online* dilengkapi dengan *feedback*. Dengan demikian, mahasiswa dapat mengevaluasi hasil belajarnya berdasarkan *feedback* tersebut.

6. Web Suplemen

Fasilitas *web suplemen* terdiri atas 20 program yang telah tersedia. Program ini merupakan pengayaan bagi bahan ajar cetak. Berbeda dengan revisi bahan ajar cetak yang baru dapat dilakukan setelah melewati waktu tertentu, revisi pada *web suplemen* dapat dilakukan secara lebih fleksibel. Dengan demikian, *web suplemen* dapat membantu mahasiswa untuk mendapatkan informasi terbaru, yang belum tercakup dalam modul.

D. Permasalahan dan pembahasan:

Untuk mencapai peningkatan TIK yang menunjang GCG, terdapat beberapa unsur yang berperan penting. Unsur yang dimaksud terdiri atas visi, proses, SDM, teknologi dan budaya. Penerapan TIK pada setiap unsur ini dilakukan hingga tercapai pelayanan yang maksimal kepada para *stakeholder* (Universitas Terbuka, 2009).

Pada elemen visi, perlu adanya rencana perbaikan yang secara formal ditelaah secara berkala. Hal ini diikuti dengan pendanaan dan alokasi sumberdaya secara proporsional. Elemen visi ini dapat dilihat dari penegasan akan penerapan TIK guna menunjang aktivitas organisasi UT, baik untuk layanan mahasiswa, maupun untuk menunjang administrasi internal. Penegasan itu terdapat pada Renstra dan Renop UT, yang menjadi dasar bagi penerapan TIK.

Dalam hal proses, terdapat definisi proses dan prosedur yang jelas. Kemudian, proses dan prosedur itu disosialisasikan kepada segenap jajaran UT. Selain itu, seluruh kegiatan yang termasuk dalam proses itu harus didokumentasikan dengan baik. Sebagai contoh, program penerapan TIK itu dirumuskan dalam rencana kegiatan yang nyata, dan nantinya dilaksanakan oleh masing-masing unit.

Elemen SDM perlu ditunjang dengan definisi seluruh peran dan tanggung jawab secara formal. Adanya definisi itu diikuti dengan tujuan dan target pencapaian. Dengan demikian, perencanaan aktivitas pelatihan dapat disusun dengan tepat, berdasarkan definisi peran, tanggung jawab, tujuan, dan target.

Teknologi diartikan dengan berbagai perangkat pendukung yang digunakan. Selama ini penggunaannya perlu lebih diintegrasikan. Untuk itu perlu pengumpulan data pelaksanaan layanan. Nantinya data tersebut digunakan dalam kegiatan perencanaan dan penyusunan perkiraan di masa depan.

Sedangkan aspek budaya adalah dengan penekanan pada orientasi pada pengguna. Salah satu contoh penggunaan TIK yang secara langsung berorientasi pada pengguna adalah penerapan *Customer Relationship Management* (CRM). Penerapan CRM dimaksudkan agar pengguna mendapat kemudahan dalam menyampaikan keluhan, dan mendapat layanan yang diperlukannya.

Semua unsur pelaksanaan TIK itu diwujudkan dalam kegiatan utama UT, yaitu untuk pembelajaran, dan untuk layanan administrasi. Program tutorial *online*, LM *online* dan sistem ujian *online* (SUO) merupakan contoh penggunaan TIK untuk pembelajaran. Sedangkan penggunaan TIK dalam administrasi di antaranya berupa registrasi *online*.

Salah satu penggunaan TIK untuk pembelajaran, yaitu layanan bantuan belajar, sangat penting bagi mahasiswa. Layanan bantuan belajar bagi mahasiswa, terutama yang berbasis TIK, sangat penting bagi UT, mengingat mahasiswa UT tidak dapat selalu bertatap muka dengan staf akademik maupun administrasi. Penggunaan TIK sangat diperlukan bagi peningkatan layanan bantuan belajar. Selain berguna dalam meningkatkan variasi dan intensitas layanan, penggunaan TIK dapat mendorong mahasiswa untuk mencari sendiri informasi yang menunjang pemahaman terhadap materi yang ada di bahan ajar.

Adanya TIK yang membantu mahasiswa mendapatkan berbagai macam informasi, menuntut mahasiswa untuk memahami pentingnya kemampuan untuk memilih dan mengolah informasi yang ada (Miarso, 2008). Informasi yang tersedia di internet sangat banyak. Karena sedemikian banyaknya informasi di internet, perlu kemampuan untuk memilih informasi yang relevan, dari sekian banyak informasi yang ada. Dan yang tidak kalah pentingnya, mahasiswa harus mampu mengolah informasi itu menjadi suatu kesimpulan yang logis.

Dengan adanya kemampuan dalam menggunakan informasi secara kritis, maka mahasiswa UT mendapat suatu bekal yang berguna dalam bidang pekerjaannya. Mereka dapat mengaplikasikan kemampuan itu dalam membuat keputusan berdasarkan sumber informasi yang luas. Mereka juga mampu membuat keputusan itu dengan alasan yang kuat dan dapat dipertanggungjawabkan kepada pihak yang berkepentingan. Kemampuan seperti ini sangat berguna, baik untuk mendapatkan pekerjaan, maupun untuk meningkatkan kariernya dalam pekerjaannya saat ini.

TIK juga mendorong dan memudahkan paradigma *life long learning* (Nikolov, 2008). Mengingat bahwa perubahan selalu terjadi dan berlangsung dalam tahapan yang relatif cepat, banyak orang yang perlu menambah keahlian dalam bidang yang baru, untuk memungkinkannya terus berkarya. Keadaan ini sesuai dengan misi UT yang bermaksud memberikan pendidikan bagi mereka yang sudah bekerja, namun masih

ingin menambah pengetahuannya. Mereka yang sudah bekerja dapat belajar dengan memanfaatkan fasilitas *online* yang disediakan UT untuk mendapatkan pengetahuan yang diperlukannya.

Walaupun demikian, dalam penerapan TIK di UT terdapat beberapa permasalahan. Permasalahan tersebut disebabkan oleh berbagai faktor, baik yang diakibatkan oleh mahasiswa, karyawan UT, maupun faktor eksternal. Salah satu contoh adalah kurangnya kecepatan dan akurasi.

Suratinah & Antoro (2009) menyebutkan bahwa mahasiswa memerlukan informasi yang cepat dan akurat, terutama mengenai registrasi. Selama ini registrasi mahasiswa menghadapi sejumlah masalah, terutama dikarenakan kurangnya keakuratan data mahasiswa, ketepatan waktu registrasi dan keakuratan *key in data*. Kesalahan yang terjadi dalam ketiga hal tersebut berupa data yang tidak lengkap atau tidak akurat. Akibatnya adalah keterlambatan keluarnya nilai mahasiswa.

Selain kurangnya keakuratan data, masalah dalam registrasi mahasiswa, khususnya secara *online*, dapat disebabkan oleh mitra kerja. Dalam penyelenggaraan registrasi, ada bank mitra kerja yang tidak menggunakan aplikasi komputer yang sesuai. Hal ini mengakibatkan tidak didaptkannya data pembayaran SPP per mahasiswa. Dalam hal ini, penggunaan TIK kurang memenuhi sasaran, mengingat belum memudahkan UT untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan secara cepat dan akurat.

Selain itu, penerapan *e-learning* di Universitas Terbuka menghadapi beberapa masalah berupa lemahnya prasarana telekomunikasi, kurangnya jumlah peserta, dan keterlibatan mahasiswa yang lebih bersifat pasif. Untuk mengatasi masalah, perlu ada alternatif pemecahan. Salah satu cara adalah dengan meningkatkan efisiensi penggunaan internet oleh mahasiswa, dan penggunaan metode baru untuk mengatasi lemahnya prasarana internet (Suparman, 2006).

Penggunaan TIK, baik dalam pembelajaran maupun administrasi, akan menghasilkan transparansi. Bila dikaitkan dengan pernyataan Edwards (2000), yang menyatakan bahwa GCG ditandai oleh adanya transparansi, akuntabilitas dan efektivitas, maka penggunaan TIK ditujukan memenuhi kriteria tersebut.

Transparansi diartikan bahwa informasi dapat diakses oleh individu atau kelompok yang terlibat dalam proses pembuatan keputusan (Edwards, 2000). Penggunaan TIK dalam kegiatan administrasi sangat berguna dalam memudahkan karyawan dalam mengakses data yang dibutuhkan untuk kegiatan yang diikutinya. Tidak hanya karyawan, mahasiswa pun dapat mengakses informasi yang diperlukannya, sebatas menyangkut informasi yang boleh diaksesnya.

Keterkaitan dengan tujuan organisasi sangat penting dalam hal penerapan TIK di UT. Pentingnya keterkaitan ini dijelaskan oleh Calder (2005) yang menekankan pentingnya penerapan teknologi dalam suatu organisasi, dengan tujuan strategis organisasi itu.

Penggunaan TIK untuk mencapai GCG perlu mempertimbangkan kriteria GCG, seperti yang dijelaskan dalam dokumen OECD mengenai GCG (OECD, 2004). Dokumen itu menjelaskan, di antaranya tentang pentingnya perlakuan yang setara bagi *stakeholder*, serta keterbukaan dan transparansi. Bagi mahasiswa, adanya fasilitas berbantuan TIK dapat memberikan layanan bagi mahasiswa secara massal secara cepat. Walaupun demikian, hal ini masih dipengaruhi oleh ketersediaan prasarana, terutama di daerah terpencil.

Selain keterkaitan, terdapat juga risiko dalam penerapan TIK dalam suatu organisasi, yaitu terganggunya proses bisnis dan layanan bagi konsumen, serta pemborosan dalam penyediaan fasilitas TIK (Calder, 2005). Salah satu contoh hal ini adalah dalam penerapan TIK untuk registrasi *online*. Kurang siapnya mitra kerja dalam penyediaan layanan, menyebabkan tidak tersedianya data pembayaran tiap mahasiswa, sehingga menyulitkan UT dalam penyusunan *database* mahasiswa yang telah melakukan registrasi.

Dalam rangka memberikan layanan yang lebih memudahkan bagi *stakeholder*, pada tahun 2009 dimulai penerapan CRM. Layanan ini merupakan suatu penerapan ICT dalam membantu mengatasi permasalahan. Mahasiswa maupun staf UT dapat memanfaatkan fasilitas ini untuk melaporkan permasalahan yang terjadi. Nantinya, fasilitas ini akan menyampaikan permasalahan kepada pihak yang paling berkepentingan untuk mengatasinya. Maka pihak yang paling berkepentingan untuk mengatasinya akan menanggapi langsung. Fasilitas CRM juga dapat memilah permasalahan sesuai jenisnya. Dengan demikian, hal ini akan memudahkan penelusuran, maupun dalam penyelesaiannya. Pihak yang

melaporkan, juga dapat mengetahui sejauh mana penyelesaian masalah yang dilaporkannya.

CRM dilakukan secara terpusat, dengan Pelma sebagai penanggung jawabnya. Keuntungan dari pelaksanaan CRM secara terpusat adalah dapat merangkum seluruh jaringan UT di semua tempat. Hal ini sesuai dengan Matei & Iancu (2001) yang mensyaratkan adanya layanan TIK secara terintegrasi antara tingkat lokal dan nasional. Sebagaimana diketahui, UT memiliki layanan yang meliputi 37 UPBJJ di seluruh Indonesia. Adanya layanan CRM ini berupa

Selain memperluas penerapan TIK, UT bermaksud menerapkan sertifikasi kualitas keamanan sistem informasinya. Diharapkan bahwa pada tahun 2009, UT bisa memperoleh sertifikasi ISO dalam bidang *Information Technology Service Management* (ITSM). Sebagai suatu institusi yang banyak menerapkan teknologi informasi dan komunikasi, keamanan sistem informasi merupakan syarat mutlak. Salah satu aspek penting dalam sertifikasi ISO bagi sistem informasi itu akan ditujukan bagi keamanan sistem informasi. Dengan demikian, keamanan informasi yang dikelola UT akan lebih terjamin. Selain itu, kepercayaan masyarakat terhadap kehandalan manajemen UT akan meningkat. Hal itu dapat dimaklumi, karena UT menggunakan teknologi informasi dalam layanan akademik, termasuk dalam pelaksanaan ujian. Hal ini dikarenakan tingginya risiko informasi bagi suatu organisasi yang menggunakan TIK dalam pengambilan keputusan. Risiko informasi dapat berasal dari dalam maupun dari luar organisasi itu (Calder, 2005). Dengan demikian, upaya untuk memperoleh sertifikasi ISO 20000 dalam bidang ITSM sangat tepat untuk mengurangi risiko ini.

Penggunaan CRM juga sesuai dengan upaya memudahkannya pertukaran informasi antar pihak UT dengan *stakeholder*, dalam hal ini mahasiswa. Pertukaran informasi seperti ini tidaklah berarti mengabaikan keamanan informasi, mengingat tidak semua informasi dapat diedarkan secara tak terbatas, misalnya yang menyangkut ujian mahasiswa. Namun hal ini tidak mengurangi pentingnya kemudahan dalam pertukaran informasi. Sebagaimana disampaikan oleh Matei & Iancu (2001), transparansi dalam pertukaran informasi akan meningkatkan kredibilitas organisasi tersebut.

E. Kesimpulan

Penerapan TIK di UT dapat mempercepat dan memperluas pelayanan kepada mahasiswa, walaupun masih banyak kendala yang berkaitan dengan prasarana dan lemahnya *bandwidth* internet. Dengan demikian, UT perlu lebih meningkatkan kehandalan sistem dengan meningkatkan kecepatan pemrosesan data dan keamanan jaringan.

Mengingat suatu teknologi tidak lepas dari manusia sebagai penggunanya, perlu peningkatan kemampuan dan budaya para dosen dan karyawan UT sebagai pengguna prasarana TIK. Mahasiswa juga perlu memiliki kemampuan untuk memanfaatkan fasilitas TIK yang disediakan oleh UT. □

Implementasi Prinsip-Prinsip *Good Governance* Dalam Pengelolaan UPBJJ

□ KISYANI LAKSONO

A. Pendahuluan

Penelitian Pond, Twigg, Swail dan Kampits, serta Nielson (Mariasingam & Hanna, 2006) menunjukkan bahwa sejak tahun 2000—2005 perkembangan pendidikan tinggi jarak jauh (PTJJ) di dunia memperlihatkan adanya ekspansi yang sangat cepat, terutama dalam rencana, organisasi, dan evaluasi program dan kinerja institusinya secara lebih efektif dan akuntabel. Ekspansi PTJJ ini setidaknya dipengaruhi oleh tiga faktor penting, yaitu: (1) berkembangnya kebutuhan akan pelatihan dan peningkatan keterampilan secara berkelanjutan, (2) keunggulan teknologi yang lebih memberi peluang terhadap pendidikan jarak jauh, dan (3) kesadaran bahwa cara-cara tradisional dalam pengelolaan organisasi institusi PTJJ perlu direformasi dengan metode-metode inovatif. Dalam hal ini, hak-hak dasar seluruh masyarakat untuk memperoleh kesempatan memperoleh pendidikan yang layak dan berkualitas harus terealisasi, seperti tercermin di dalam dokumen “*World Declaration on Education For All*” (Unesco, 1990).

Salah satu pilar demokrasi modern adalah terciptanya *good governance in the act or process of governing*, yakni penyelenggaraan pengelolaan institusional yang solid, transparan, terkontrol, profesional, memberdayakan, kompetitif, transformatif, berorientasi pada hasil dan pelanggan, antisipatoris, desentralistik, dan akuntabel.

Universitas Terbuka (UT), khususnya Unit Program Belajar Jarak Jauh (UPBJJ) sebagai institusi penyelenggara pendidikan di daerah juga memiliki komitmen kuat untuk menciptakan *good governance in the act or process of governing*, khususnya dalam penyelenggaraan pengelolaan layanan pendidikan tinggi. Secara spesifik, komitmen ini berkaitan erat dengan pencapaian visi UPBJJ yaitu "menjadi UPBJJ yang profesional dalam rangka mewujudkan Universitas Terbuka sebagai salah satu institusi PTJJ unggulan di antara institusi PTJJ di Asia Tahun 2010 dan di dunia Tahun 2020".

Salah satu upaya untuk mewujudkan komitmen pada penciptaan *good governance* itu adalah implementasi kebijakan mutu di tingkat UPBJJ berlandaskan pada Sistem Jaminan Kualitas (Simintas). Hal itu bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem pengelolaan mutu secara berkesinambungan demi meningkatkan layanan registrasi, distribusi bahan ajar, bantuan belajar, ujian/evaluasi hasil belajar, dan administrasi kelulusan. Integrasi prinsip-prinsip *good governance* dalam Simintas di tingkat UPBJJ-UT ini dilandasi oleh kebutuhan dan komitmen UPBJJ untuk membangun dan mengembangkan "**budaya berkualitas**" (*a culture of quality*) pada semua aktivitas dan kebijakan manajerial UPBJJ sesuai dengan nilai, sikap, dan etos kualitas dengan segala dimensinya.

Budaya berkualitas ini pula yang akhirnya mengantarkan 11 UPBJJ yaitu UPBJJ Bogor, Yogyakarta, Palembang, Surabaya, Purwokerto, Bandung, Malang, Semarang, Jakarta, Pontianak, dan Padang memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 bidang "Layanan Belajar Jarak Jauh" pada 10 November 2007. Hal itu berlanjut pada tahun 2008 dengan pencapaian ISO 9001:2000 untuk UPBJJ Bengkulu, Pangkal Pinang, Surakarta, Gorontalo, Medan, Palu; disusul dengan UPBJJ-UT Manado, Jambi, Lampung, Kendari, dan Makassar (UT, 2008b: 6). Pencapaian ISO 9001:2000 ini menjadi bukti legalitas UPBJJ dalam menerapkan prinsip-prinsip *good governance* melalui implementasi Simintas pada seluruh aktivitas pengelolaan layanan belajar jarak jauh secara konsisten dan berkelanjutan. Persiapan yang intensif juga telah dilakukan untuk pencapaian "ISO 9001:2000 Layanan Belajar Jarak Jauh" bagi UPBJJ lainnya. Rektor UT juga terus mendorong agar seluruh UPBJJ lainnya di seluruh Indonesia mendapatkan sertifikat ISO 9001:2000. Oleh sebab itu, tahun 2009, ditargetkan seluruh UPBJJ sudah bisa meraih sertifikasi ISO 9001:2000 sehingga pada akhirnya, cita-cita UT untuk

menjadi PTJJ unggulan di dunia bisa diraih pada 2020 (Jurnalnet.com, 2008).

B. Implementasi

Gagasan dan pengalaman UPBJJ dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip *good governance* dalam (1) pengelolaan promosi, (2) rekrutmen mahasiswa dan tutor, (3) registrasi, (4) bantuan belajar dan layanan bahan ajar, (5) ujian, (6) administrasi kelulusan, (7) jalinan kerja sama, (8) keluhan pelanggan, dan (9) sumberdaya pada dasarnya terintegrasi di dalam implementasi Sistem Jaminan Kualitas (Simintas) di tingkat UPBJJ. Berikut ini adalah uraiannya.

1. Pengelolaan Promosi

Pengelolaan promosi mencakup semua pengelolaan perencanaan, proses, hasil, *monitoring* dan evaluasi (monev) promosi yang dilakukan oleh UPBJJ. Pengelolaan promosi dilakukan untuk: (1) memberikan informasi tentang pendidikan jarak jauh (PJJ) seluas mungkin kepada masyarakat sehingga menjangkau seluruh prospek mahasiswa yang ada, dan (2) memberikan informasi kepada mahasiswa tentang PJJ dengan jelas dan akurat guna memastikan kesesuaian berkas pendaftaran dengan persyaratannya. Implementasi promosi di UPBJJ dilakukan dengan prinsip *empowering dan maintaining SDM* yang dimiliki, serta jaringan kerja sama kemitraan dengan berbagai instansi di wilayah jangkauan UPBJJ. Sasaran promosi yang ditargetkan adalah peningkatan efisiensi program promosi diukur berdasarkan jumlah mahasiswa baru vs total biaya promosi.

Bagi UPBJJ, pengelolaan program promosi UT menjadi prioritas utama dan memperoleh momentum sejak pemberlakuan Undang-Undang tentang Otonomi Daerah pada awal tahun 2000. Hal itu mengakibatkan terjadinya reorganisasi dan pergeseran tanggung jawab pada instansi yang selama ini menangani UT. Sesuai dengan karakteristik wilayah jangkauan UPBJJ di seluruh Indonesia, kegiatan promosi dilakukan dalam dua jenis yakni: secara langsung dan tidak langsung. Strategi promosi langsung antara lain dilakukan melalui OSMB, registrasi, *talk show*, *e-mail/ mailing list* forum komunitas,

kunjungan ke instansi/lembaga/sekolah/masyarakat; pembentukan kelompok belajar; pelaksanaan Upacara Penyerahan Ijazah (UPI). Media promosi yang digunakan adalah LCD *projector*, pemberian informasi disertai diskusi, radio/TV, dan internet (pada tahun 2008, UPBJJ Surabaya sudah memiliki situs resmi di www.ut-surabaya.net). Adapun promosi tidak langsung antara lain dilakukan melalui pengiriman surat ke instansi/lembaga/sekolah; pengiriman proposal kepada bupati perihal perekrutan mahasiswa swadana/beasiswa program Pendas; pemasangan pengumuman/iklan di sejumlah media, buku agenda kerja atau buku pakar, buku daftar perguruan tinggi yang diterbitkan oleh Dinas Pendidikan Provinsi; pemasangan spanduk UPBJJ-UT di kantor Dinas Pendidikan Kabupaten/Kota, ICT Center, Cabang Dinas Kecamatan, dan tempat strategis lainnya. Selain itu, UPBJJ juga membuat konsep *brand Image* (cf. Rusly & Sembiring, 2007) sebagai upaya UPBJJ untuk melakukan 'pencitraan diri' tentang UT, sehingga masyarakat selalu terngiang oleh kata sandi atau motto yang digunakan, dan akan terbentuk gambaran ideal tentang UT sebagai lembaga pendidikan berkualitas. Salah satu iklan yang sering digunakan UPBJJ-UT Surabaya untuk membentuk *image* tentang UT adalah: **"belajar mandiri, UT pasti."**

Agar implementasi sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*, pengelolaan promosi di UPBJJ diwujudkan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang sudah ditetapkan dan disepakati oleh Pusmintas, yaitu UPBJJ di bawah koordinasi Kasubag TU (KTU) melakukan langkah-langkah dengan prosedur sebagai berikut.

- a. mendokumentasikan informasi tentang UT/UPBJJ yang ditemukan di berbagai sumber informasi seperti surat edaran, Katalog UT, atau informasi lain yang terkait tentang program yang akan ditawarkan (disimpan dalam satu folder sehingga menjadi satu kesatuan dokumen terkendali);
- b. membuat rekap informasi tersebut di dalam dokumen promosi;
- c. mengidentifikasi prospek calon mahasiswa dan menentukan target promosi di dalam tabel prospek mahasiswa, berdasarkan pertimbangan kecenderungan jumlah mahasiswa baru semester-semester sebelumnya (informasi diperoleh antara lain dari

- Pengelola Kelompok Belajar/Pokjar atau Pengelola daerah (PD), Dinas Pendidikan, PR IV UT);
- d. menyusun perencanaan promosi berdasarkan tabel prospek mahasiswa (perencanaan memuat materi, target promosi, target jumlah mahasiswa baru, media yang digunakan dan jumlahnya, penanggung jawab, jadwal, dan biaya);
 - e. melakukan reviu terhadap perencanaan promosi dengan mempertimbangkan hasil evaluasi program promosi sebelumnya;
 - f. melaksanakan promosi sesuai perencanaan, dan mendokumentasikannya di dalam berkas realisasi promosi (dilampiri: MoU program beasiswa dari instansi yang telah direkap serta rekap mahasiswa beasiswa per pokjar sebagai bukti hasil realisasi program promosi);
 - g. melakukan *survey* asal informasi tentang UT yang diperoleh mahasiswa baru pada saat melakukan registrasi dan/atau penyebaran angket promosi ke pokjar-pokjar di wilayah jangkauan UPBJJ);
 - h. menyusun Laporan Realisasi Promosi pada akhir kegiatan promosi (laporan memuat: rekap realisasi promosi, pencapaian target, dan penggunaan dana promosi);
 - i. melakukan evaluasi melalui rapat untuk menentukan prioritas tindakan perbaikan berdasarkan dokumen dan Daftar Permohonan Tindakan Perbaikan dan Pencegahan (PTPP) dengan mempertimbangkan keseriusan & frekuensi masalah serta ketersediaan sumber daya di UPBJJ untuk perbaikan program promosi selanjutnya.

Dari promosi ini diharapkan semua orang (khususnya di wilayah Indonesia) mengenal Universitas Terbuka (UT). Jika ini berlangsung dengan baik, pertanyaan dari masyarakat mengenai apa itu UT; UT itu sebagai universitas negeri atau bukan, dst. tidak akan mengemuka lagi.

2. Pengelolaan Rekrutmen Mahasiswa dan Tutor

Pengelolaan rekrutmen mahasiswa mencakup pengelolaan perencanaan, proses, hasil, dan monev pencarian dan penentuan calon mahasiswa baru UT. Sasaran yang ingin dicapai dalam pengelolaan rekrutmen mahasiswa

baru adalah: meningkatkan jangkauan PTJJ diukur berdasarkan jumlah kecamatan asal mahasiswa vs jumlah kecamatan dalam wilayah UPBJJ; meningkatkan partisipasi mahasiswa diukur berdasarkan jumlah mahasiswa baru per wilayah UPBJJ per tahun.

Implementasi rekrutmen mahasiswa di UPBJJ dilakukan berdasarkan kebijakan mutu pengelolaan UPPJJ yaitu mengembangkan kemitraan yang saling menguntungkan dengan pihak lain seluas-luasnya secara berkesinambungan. Rekrutmen menggunakan beberapa jenis dan tipe, didukung oleh pemberdayaan SDM yang dimiliki UPBJJ dan pemanfaatan jaringan dan kemitraan dengan berbagai instansi di wilayah jangkauan UPBJJ.

Untuk sementara ini, kerja sama khususnya dengan pemerintah provinsi/kabupaten/kota di wilayah jangkauan UPBJJ dalam rekrutmen mahasiswa baru, masih difokuskan pada program pendidikan dasar (Pendas). Pembagian wilayah UPBJJ-pun lebih banyak berkaitan dengan program Pendas. Pemfokusan sasaran kerja sama didasarkan pada pertimbangan komitmen dan kebijakan pemerintah untuk meningkatkan kualitas para guru Pendas melalui kepemilikan kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugasnya. Namun demikian, kerja sama juga diarahkan pada rekrutmen mahasiswa baru program Nonpendas.

Selain itu, UPBJJ sebagai salah satu institusi PTJJ UT di daerah memiliki kewajiban dan tanggung jawab untuk memberikan layanan dan akses pendidikan bagi para guru yang mayoritas tersebar di luar atau jauh dari sentra-sentra pendidikan guru dan tenaga kependidikan. Hal ini sejalan dengan ketentuan UU No. 20/2003 tentang Sisdiknas pasal 31 bahwa "Pendidikan jarak jauh berfungsi memberikan layanan pendidikan kepada kelompok masyarakat yang tidak dapat mengikuti pendidikan secara tatap muka atau reguler". Kerja sama UPBJJ dengan pemerintah provinsi/kabupaten/kota dalam proses rekrutmen mahasiswa program Pendas diharapkan dapat membantu upaya pemerintah—khususnya pemerintah daerah—melakukan akselerasi peningkatan kualifikasi akademik dan latar belakang pendidikan sesuai dengan bidang tugas para guru Pendas di wilayah kerja masing-masing.

Agar sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*, pengelolaan rekrutmen mahasiswa di UPBJJ diwujudkan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berikut:

- a. UPBJJ bekerja sama dengan PD menentukan jumlah mahasiswa baru yang dapat berasal dari satu atau beberapa kecamatan yang berdekatan untuk setiap pokjar, dikelola oleh Dinas Pendidikan kabupaten/Kota (Kabko) sebagai Pengelola Pokjar,
- b. UPBJJ—berdasarkan kontrak kerja sama—menentukan dan mengirimkan data alokasi jumlah calon mahasiswa baru untuk setiap pokjar ke UT Pusat u.p PR III dengan tembusan kepada Ka Biro Administrasi Akademik, Perencanaan, dan Monitoring UT (BAAPM-UT),
- c. UT Pusat u.p Pusat Layanan Bahan Ajar (Puslaba) mengirim berkas registrasi pertama ke UPBJJ berdasarkan data alokasi jumlah calon mahasiswa baru untuk setiap pokjar,
- d. UPBJJ bersama PD mendistribusikan berkas registrasi pertama kepada calon mahasiswa hasil rekrutmen,
- e. PD mengirimkan formulir registrasi pertama yang sudah diisi beserta kelengkapannya kepada UPBJJ (UT, 2008), dan
- f. UPBJJ melakukan evaluasi, melakukan *key in* data mahasiswa yang registrasi, dan meneruskan berkas ke UT Pusat. Selain itu, UPBJJ dapat pula menentukan prioritas tindakan perbaikan berdasarkan dokumen dan daftar Permintaan Tindakan Perbaikan/Pencegahan (PTPP) dengan mempertimbangkan keseriusan & frekuensi masalah serta ketersediaan sumber daya di UPBJJ untuk perbaikan pengelolaan rekrutmen mahasiswa dan tutor selanjutnya.

Adapun pengelolaan rekrutmen tutor mencakup pengelolaan perencanaan, proses, hasil, dan monev penentuan calon tutor untuk program Pendas dan Nonpendas di UPBJJ. Tujuannya adalah menyiapkan calon-calon tutor yang memiliki kompetensi kepribadian, profesional, pedagogis, dan sosial. Untuk keperluan rekrutmen tutor, UPBJJ melakukan proses rekrutmen dengan prinsip keterbukaan bagi para pendaftar (calon tutor) yang berasal dari PTN-Pembina, PTS, Widyaiswara, Staf Dinas Pendidikan Kabko, Guru SMP/SMA, dan/atau praktisi yang siap dan bersedia menjadi tutor UT.

Agar implementasi sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance*, pengelolaan rekrutmen tutor di UPBJJ diwujudkan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang sudah ditetapkan dan disepakati oleh Pusmintas, yaitu bahwa proses rekrutmen tutor dilaksanakan dengan melakukan seleksi dengan mempertimbangkan:

- a. kualifikasi akademik minimal yang disyaratkan berdasarkan ijazah terakhir yang dimiliki dari PT yang berkualitas dan kredibel;
- b. riwayat hidup dan pengalaman kerja/mengajar/memberikan kuliah yang relevan dengan mata kuliah yang akan ditutorialkan;
- c. kesertaan dalam pelatihan (AA, Pekerti, dll.) atau penataran tutor) dibuktikan dengan Sertifikat Pelatihan/Penataran;

Pengelolaan rekrutmen tutor tersebut dilaksanakan sejalan dengan upaya UPBJJ untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya secara berkesinambungan agar bisa mewujudkan diri sebagai UPBJJ yang profesional. Salah satunya dicirikan oleh pencapaian misi meningkatkan efektivitas pembelajaran melalui layanan bantuan belajar, melalui kebijakan mutu berupa peningkatan efektivitas sistem pengelolaan mutu UT secara berkesinambungan demi meningkatkan bantuan belajar, dan pemanfaatan segala sumber daya yang tersedia secara terintegrasi, efisien, dan dapat dipertanggungjawabkan untuk menunjang pelaksanaan kegiatan secara efektif.

Agar setiap calon tutor yang sudah direkrut mampu melaksanakan dan meningkatkan efektivitas tutorial melalui layanan bantuan belajar yang diberikan, maka para calon tutor mendapatkan pembekalan tutor. Oleh sebab itu, sesuai dengan pedoman rekrutmen tutor UT, mereka yang belum pernah mendapatkan pelatihan dan sertifikat pelatihan tutor, diwajibkan untuk mengikuti pelatihan tutor UT. Pelatihan dilaksanakan oleh UPBJJ secara berkala dan berkesinambungan. Pelatihan dimaksudkan agar setiap tutor UT memiliki *kompetensi andragogis*, mencakup kemampuan merancang, melaksanakan dan menilai hasil tutorial, serta memanfaatkan hasil-hasil penelitian untuk meningkatkan mutu pembelajaran dalam tutorial, di samping memiliki kompetensi-kompetensi kepribadian, profesional, dan sosial.

Agar tujuan pelatihan tutor tercapai, selama pelatihan para calon tutor diberikan sejumlah materi, yaitu: Peta Konsep; Perencanaan Tutorial (RAT dan SAT); Pengembangan Model Tutorial; Pengembangan Bahan Presentasi; Pelaksanaan Tutorial; Praktik Tutorial Mini; Pemberian dan Penilaian Tugas. Selain itu, pelatihan juga dikemas dalam berbagai bentuk aktivitas: presentasi materi; diskusi dan tanya jawab; kerja individual; presentasi hasil kerja individual/kelompok; praktik tutorial. Pelatihan dilaksanakan dalam waktu 2—4 hari.

Pada akhir pelatihan, setiap peserta (calon tutor) harus menyelesaikan tugas-tugas membuat: peta konsep mata kuliah; RAT utuh satu mata kuliah; SAT untuk delapan kali pertemuan; tiga buah tugas tutorial. Hasil-hasil tugas pelatihan tersebut kemudian dievaluasi oleh Tim Pelatih Tutor dan dijadikan dasar untuk penerbitan sertifikat pembekalan tutor.

3. Pengelolaan Layanan Registrasi

Pengelolaan layanan registrasi mencakup proses registrasi pertama, registrasi ulang, dan registrasi tugas akhir program (TAP) yang dilakukan mahasiswa melalui UPBJJ-UT untuk semua program dan jenjang studi, kecuali Pascasarjana. Sasarannya adalah:

- a. meningkatkan kapasitas pemrosesan registrasi diukur berdasarkan jumlah berkas per hari per petugas;
- b. meniadakan kesalahan pemrosesan data pribadi mahasiswa diukur berdasarkan jumlah mahasiswa dengan data tidak sesuai vs jumlah mahasiswa baru (hasil validasi di BAAPM);
- c. meningkatkan akurasi data registrasi mata kuliah (kesesuaian bukti registrasi dengan data TBS) diukur berdasarkan jumlah registrasi tidak akurat akibat salah *entry* vs jumlah registrasi mahasiswa (hasil validasi daftar 20-an oleh BAAPM&keluhan mahasiswa).

Implementasi *good governance* dalam pengelolaan layanan registrasi di UPBJJ diwujudkan sesuai dengan ketentuan dan prosedur berikut.

- a. Registrasi dilakukan oleh mahasiswa di UPBJJ-UT terdekat dengan alamat mahasiswa;

- b. Registrasi hanya akan diterima dan diproses apabila semua berkas registrasi lengkap dan benar serta sesuai dengan jadwal kegiatan yang tercantum pada kalender akademik yang berlaku;
- c. Pembimbing wilayah (PW) disertai tanggung jawab untuk memastikan kelancaran proses layanan registrasi khususnya pada program Pendas dengan berkoordinasi dengan pengelola dan mahasiswa dalam pokjar yang berada dalam wilayah tanggung jawabnya;
- d. Pada masa puncak registrasi Pendas, PW dapat dibantu oleh staf registrasi yang lain, kecuali untuk proses validasi bukti registrasi;
- e. Pada masa puncak registrasi Nonpendas, staf pemeriksa berkas registrasi dipisah dengan staf *key-in*.

Berdasarkan ketentuan dan prosedur tersebut, registrasi di UPBJJ dilakukan dengan langkah-langkah berikut.

- a. Koordinator Registrasi dan Pengujian (KRP) membuat rencana registrasi Pendas dan Nonpendas yang memuat: wilayah, nama PW, pokjar, jumlah prediksi mahasiswa, dan perkiraan masa puncak registrasi;
- b. UPBJJ mengirimkan surat pemberitahuan tentang pelaksanaan registrasi kepada PD dan PW;
- c. PD mengirimkan daftar calon mahasiswa ke UPBJJ kemudian UPBJJ mengirimkan amplop registrasi pertama kepada PD;
- d. Mahasiswa menerima amplop registrasi, mempelajari katalog/petunjuk registrasi dari PD;
- e. Mahasiswa mengisi formulir registrasi pertama dipandu oleh PD bersama dengan PW, dan melengkapi semua persyaratan registrasi pertama sesuai yang ketentuan, serta menyerahkan kembali kepada PD;
- f. PD dan/atau PW mengirim/menyerahkan berkas registrasi pertama lengkap ke UPBJJ sesuai dengan jadwal yang ditetapkan;
- g. Petugas registrasi di bawah koordinasi KRP melakukan pengecekan kesiapan perangkat registrasi, seperti: *upgrade* aplikasi registrasi, komputer, printer, berkas registrasi, TBS UT, cek lis registrasi I, ceklis registrasi TAP, daftar *batch*, dan binder penyimpanan berkas;

- h. PW mengecek kembali kelengkapan berkas registrasi pertama dengan menggunakan *chek-list* pemeriksaan berkas registrasi, dan berkas registrasi mahasiswa yang belum lengkap dikembalikan kepada PD untuk dilengkapi sampai batas akhir registrasi;
- i. Berkas registrasi yang sudah lengkap di *key-in* petugas registrasi, kemudian hasilnya dikonfirmasi kembali kepada masing-masing PW untuk mencocokkan ketepatannya dengan daftar dan jumlah calon mahasiswa yang disampaikan oleh PD;
- j. UPBJJ melalui PW menyerahkan data hasil *key-in* dan kartu mahasiswa yang sudah ditandatangani oleh Kepala UPBJJ untuk diserahkan kepada pengelola/mahasiswa;
- k. Petugas registrasi UPBJJ menyusun berkas registrasi mahasiswa per pokjar sesuai urutan pemrosesan/entri (baik untuk Nonpendas maupun Pendas) dan menyimpannya dalam amplop yang ditandatangani oleh petugas pemeriksa, pengolahan dan KRP;
- l. Petugas registrasi membuat daftar mahasiswa per masa registrasi per pokjar untuk keperluan pendataan mahasiswa di tingkat UPBJJ dan/atau untuk perencanaan tutorial,
- m. KRP/petugas melakukan monev kemajuan proses registrasi untuk melakukan validasi antara penyerahan, penerimaan, dan sisa berkas registrasi, blangko registrasi, bukti registrasi, TBS, dan kartu mahasiswa.
- n. Evaluasi secara keseluruhan dilakukan melalui rapat untuk menentukan prioritas tindakan perbaikan berdasarkan dokumen dan Daftar PTPP, dengan mempertimbangkan keseriusan & frekuensi masalah serta ketersediaan sumber daya di UPBJJ untuk perbaikan pengelolaan registrasi selanjutnya.

Beberapa kasus mengenai mahasiswa yang dikeluarkan dari data karena persyaratan kurang diharapkan dapat diminimalkan dengan penerapan prosedur tersebut secara taat asas.

4. Pengelolaan Bantuan Belajar dan Layanan bahan Ajar

a. *Pengelolaan Bantuan Belajar*

Pengelolaan bantuan belajar mencakup pengelolaan bimbingan praktik/praktikum Nonpendas dan Pendas, TAP wajib Pendas, dan tutorial tatap muka wajib Pendas. Sasaran pengelolaan bantuan belajar adalah:

- 1) rata-rata nilai UAS mahasiswa peserta tutorial permintaan lebih baik dibandingkan nilai ujian mahasiswa tanpa tutorial diukur berdasarkan rata-rata nilai UAS peserta tutorial vs rata-rata nilai UAS mahasiswa yang tidak mengikuti tutorial per mata kuliah
- 2) peningkatan tingkat kelulusan (min. C) mahasiswa yang mengikuti mata kuliah wajib tutorial diukur berdasarkan jumlah mahasiswa lulus vs jumlah mahasiswa peserta,
- 3) peminimalan kasus rekapitulasi nilai tutorial, praktik & praktikum yang tidak lengkap, salah dan/atau terlambat diukur berdasarkan jumlah kasus nilai tutorial, praktik & praktikum per semester vs jumlah mahasiswa peserta.

Agar sasaran dapat dicapai, pengelolaan bantuan belajar dilakukan di bawah koordinasi Koordinator Bantuan Belajar dan Layanan Bahan Ajar (KBBLBA) dengan prosedur:

- a. menyusun rencana operasional tentang pengelolaan bimbingan praktik/praktikum Nonpendas dan Pendas, TAP wajib Pendas, dan tutorial tatap muka wajib Pendas;
- b. melakukan penataan pengelolaan tutorial/praktik/praktikum secara terintegrasi & sistemik dengan membentuk Tim Perencanaan, Pengembangan, dan Monev Tutorial/Praktik/Praktikum dengan SK. Kepala UPBJJ;
- c. melakukan seleksi calon tutor/pembimbing dan membuat daftar tutor sebagai *database* tutor UPBJJ, lokasi tutorial/praktik/praktikum serta daftar lokasi tutorial yang memenuhi syarat (berkoordinasi dengan PW dan PD);
- d. menyiapkan narasumber & fasilitator yang dibutuhkan untuk menyajikan materi pelatihan dan pendampingan dan melaksanakan pelatihan tutor/supervisor untuk meningkatkan kompetensi dan kelayakan tutor/supervisor, ,

- e. melakukan pemetaan distribusi kebutuhan ruang, lokasi, jumlah mata kuliah ber- TTM wajib/ atas permintaan mahasiswa (atpem), tutor/supervisor, dan peserta tutorial/praktik/praktikum—termasuk mahasiswa peserta tutorial atpem di setiap kabko—berdasarkan data hasil registrasi UPBJJ,
- f. melakukan penjadwalan tutor/supervisor tutorial/praktik/praktikum sesuai kebutuhan ruang/lokasi/mata kuliah per kabko dan lokasi tutorial/praktik/praktikum dan penyiapan borang-borang untuk keperluan tutorial/praktik/praktikum;
- g. melakukan supervisi klinis sebelum tutorial/praktik/praktikum ke setiap lokasi tutorial/bimbingan untuk memastikan kesiapan pelaksanaan tutorial/praktik/praktikum;
- h. melaksanakan monev pelaksanaan tutorial/praktik/praktikum di setiap lokasi dengan menggunakan angket yang ditetapkan oleh UPBJJ;
- i. mengadministrasikan rekap nilai tutorial/praktik/praktikum dan berkas hasil tutorial/praktik/praktikum oleh dengan menggunakan instrumen (*check-list*) penyerahan & pemeriksaan nilai tutorial/ praktik/praktikum yang dikembangkan oleh UPBJJ,
- j. memasukkan nilai tutorial/ praktik/praktikum yang sudah diverifikasi ke dalam *Buku Besar PW/TIM Tutorial*, & kasus nilai tutorial/praktik/praktikum ke dalam *Borang Kasus Nilai Tutorial/Praktik/Praktikum*, dan menyerahkan kembali rekap nilai yang telah diverifikasi kepada petugas penerima untuk selanjutnya diserahkan ke petugas bagian pengujian untuk proses *key-in* ke *student data base system* UPBJJ;
- k. melakukan evaluasi melalui rapat dan menentukan prioritas tindakan perbaikan berdasarkan dokumen dan daftar PTPP, dengan mempertimbangkan keseriusan & frekuensi masalah serta ketersediaan sumber daya di UPBJJ untuk perbaikan pengelolaan bantuan belajar selanjutnya.

Dengan tahap-tahap tersebut, beberapa kasus mengenai tutor yang minim kehadirannya dapat terpantau dengan baik dan diharapkan dapat teratasi dengan baik pula. Mulai 2008.2, beberapa tutorial *online* mulai beralih ke UPBJJ. Beberapa keluhan mengenai layanan tutorial *on-line* yang kadang-kadang lama berbalas sedang dicermati lagi untuk dicarikan upaya pemecahannya.

b. Pengelolaan Layanan Bahan Ajar

Pengelolaan layanan bahan ajar mencakup pengelolaan distribusi bahan ajar (BA) dan bahan kelengkapan akademik (BKA) cetak maupun noncetak di UPBJJ mulai dari perencanaan kebutuhan, pemesanan, penerimaan, penataan, penjualan/pendistribusian, hingga *monitoring* ketersediaan/penerimaannya, untuk semua program Pendas dan Nonpendas. Sejalan dengan kebijakan UT Pusat, mulai masa registrasi 2008.2 pembelian BA untuk program Nonpendas dilakukan dengan pemesanan melalui *e-book store*, dan UPBJJ memfasilitasi para mahasiswa dan pengguna jasa layanan bahan ajar UT dengan kemudahan kebutuhan akses internet di ruang komputer UPBJJ.

Sasaran pengelolaan layanan bahan ajar adalah meningkatkan ketepatan waktu penerimaan BA oleh mahasiswa Pendas diukur berdasarkan jumlah kasus pengiriman tepat waktu vs jumlah pengiriman per semester. Untuk mencapai sasaran tersebut, pengelolaan layanan bahan ajar di UPBJJ dilaksanakan sesuai dengan ketentuan dan prosedur sebagai berikut.

- 1) KBBLBA menyusun perencanaan penyediaan dan distribusi BA/BKA kepada mahasiswa per pokjar/kabko. Perencanaan didasarkan pada jumlah dan/atau permintaan mahasiswa, hasil pengecekan sisa BA di unit LBA-UPBJJ berdasarkan Laporan *Stock Opname* BA, data pengiriman/penerimaan BA dari LPBAUSI/Pusat, dan prediksi kebutuhan permintaan BA oleh tutor/supervisor. Apabila terjadi kekurangan BA, UPBJJ mengajukan permintaan kekurangan BA ke LPBAUSI/Pusat dilampiri rekapitulasi jumlah mahasiswa berdasarkan data registrasi mahasiswa lama dan prediksi mahasiswa baru;
- 2) Khusus untuk mata kuliah baru, UPBJJ berkoordinasi dengan dan mengonfirmasi kepada LPBAUSI kepastian pengiriman 5 set bahan ajar terlebih dahulu sebelum pengiriman bahan ajar secara lengkap sesuai permintaan UPBJJ berdasarkan jumlah riil mahasiswa lama dan/ atau prediksi jumlah mahasiswa baru;
- 3) Pendistribusian BA dari UPBJJ ke pokjar/mahasiswa melalui jasa pengiriman barang paling lambat dua minggu sebelum tutorial dimulai sesuai dengan Petunjuk Kerja Pengiriman BA/BKA;

- 4) Dilakukan monev dan penyusunan hasil distribusi BA kepada pokjar/mahasiswa berdasarkan rekap tanda terima BA oleh mahasiswa;
- 5) Manajemen UPBJJ melakukan evaluasi melalui rapat dan menentukan prioritas tindakan perbaikan berdasarkan dokumen dan daftar PTPP, dengan mempertimbangkan keseriusan & frekuensi masalah serta ketersediaan sumber daya di UPBJJ untuk perbaikan layanan bahan ajar selanjutnya.

Mulai tahun 2008.2, layanan pembelian bahan ajar lewat *e-book store* mulai dibuka. Seiring dengan itu, layanan penjualan bahan ajar di UPBJJ mulai ditutup. Hal ini sedang dicarikan upaya pemecahannya supaya fokus kepada layanan pelanggan terus terjaga.

c. *Pengelolaan Layanan Ujian*

Pengelolaan layanan ujian di UPBJJ mencakup:

- a. pengelolaan pelaksanaan ujian akhir semester (UAS), mulai dari persiapan sumber daya dan lokasi ujian, pelaksanaan ujian dan penanganan berkas hasil ujian akhir semester (UAS) setiap semester di seluruh wilayah jangkauan UPBJJ, sesuai dengan ketentuan, petunjuk kerja dan prosedur yang sudah dirumuskan oleh Pusmintas UT (Pusmintas, 2007). Tujuan pengelolaan ini adalah untuk memastikan bahwa semua mahasiswa yang teregistrasi di UPBJJ dan mempunyai kartu tanda peserta ujian (KTPU) dapat mengikuti ujian sesuai jadwal dan persyaratan; bahwa berkas ujian lengkap dan dapat diproses lebih lanjut;
- b. pengelolaan laporan praktik/praktikum di UPBJJ-Sentra, mencakup pengelolaan laporan hasil praktik mahasiswa di UPBJJ sentra mulai dari penerimaan laporan, pengadministrasian laporan, pemeriksaan laporan hingga pengiriman rekapitulasi nilai ke Pusat Pengujian (Pusjian), sesuai dengan ketentuan, petunjuk kerja dan prosedur yang ada. Tujuan pengelolaan ini adalah mendapatkan nilai hasil praktik (dalam bentuk laporan praktik) tiap peserta yang akurat dan tepat waktu;

- c. pengelolaan pemeriksaan hasil ujian uraian, mencakup pengolahan hasil ujian uraian di UPBJJ Sentra mulai dari pemeriksaan keabsahan, pemeriksaan hasil ujian uraian hingga pengumuman nilai ke mahasiswa sesuai dengan ketentuan, petunjuk kerja dan prosedur yang sudah dirumuskan oleh Pusmintas UT (Pusmintas, 2007). Tujuan pengelolaan ini adalah untuk mendapatkan nilai hasil ujian tiap peserta yang akurat dan tepat waktu.

Sasaran pengelolaan layanan ujian di UPBJJ adalah:

- a. mengurangi pelanggaran aturan pelaksanaan ujian diukur berdasarkan jumlah kasus pelanggaran (dari laporan pelaksanaan dan temuan pengolahan hasil ujian);
- b. meningkatkan kelancaran proses hasil ujian diukur berdasarkan jumlah hasil ujian yang dapat diproses lanjut tanpa hambatan per total hasil ujian.

Agar tujuan dan target sasaran dapat dicapai, implementasi pengelolaan layanan ujian di UPBJJ sebagai berikut.

Pertama, pengelolaan pelaksanaan ujian akhir semester (UAS), dikoordinasikan oleh KRP dengan tindakan merencanakan, melaksanakan, melakukan monev penataan bahan-bahan pendukung ujian, seperti:

- 1) berita acara penyerahan bahan ujian dari penanggung jawab lokasi ujian (PJLU) ke pengawas ujian dan penyerahan hasil ujian dari pengawas ruang ke PJLU; pelaksanaan ujian; berita acara penyerahan naskah ujian dari penanggung jawab tempat ujian (PJTU) ke PJLU dan penyerahan hasil ujian dari PJLU ke PJTU; pemusnahan naskah ujian akhir semester program Nonpendas/Pendas; rekapitulasi buku jawaban ujian (BJU) hasil TAP; daftar pengawas ruang ujian; penerimaan/pengambilan bahan pendukung ujian; penerimaan/pengambilan bahan naskah ujian;
- 2) rekapitulasi lembar jawaban ujian (LJU) dan BJU per tempat ujian; LJU/BJU hasil ujian di seluruh lokasi ujian di UPBJJ; amplop hasil ujian; ruang, hasil ujian dan panitia ujian per tempat ujian; masalah dalam pelaksanaan ujian dan cara penyelesaiannya; kesimpulan dan saran untuk pelaksanaan

ujian; daftar tempat dan lokasi UAS program Pendas/ Nonpendas;

- 3) petunjuk-petunjuk kerja untuk para pengawas ujian di ruang ujian; pengawas keliling di lokasi ujian; pengumpulan hasil ujian di lokasi ujian; pengepakan hasil ujian di UPBJJ, pengepakan hasil ujian di tempat ujian, dan tata tertib peserta ujian.

Seluruh persiapan pengelolaan pelaksanaan ujian akhir semester (UAS) dilaksanakan sekitar satu bulan sebelum pelaksanaan UAS dimulai.

Kedua, pengelolaan laporan praktik/praktikum di UPBJJ Sentra, mencakup berbagai aktivitas penataan dan penyiapan sebagai berikut.

- 1) Petunjuk Kerja penyiapan berkas pemeriksaan laporan; berkas pemeriksaan laporan; rekrutmen pemeriksa; pemeriksaan laporan; pengiriman hasil pemeriksaan laporan;
- 2) format-format tentang daftar UPBJJ pemeriksa laporan praktik program Pendas dan Nonpendas; pengecekan kelengkapan laporan dan kesesuaian latar belakang pendidikan bidang studi yang relevan dengan mata kuliah yang diujikan; pengecekan kelengkapan laporan dan kesesuaian latar belakang pendidikan dan bidang studi yang relevan; penilaian laporan mata kuliah mata kuliah; daftar nilai laporan; surat pernyataan menjaga kerahasiaan berkas dan hasil pemeriksaan laporan; berita acara pemeriksaan laporan; surat pengantar pengiriman berkas hasil pemeriksaan laporan di UPBJJ; daftar pemeriksa laporan program Pendas/ Nonpendas;
- 3) bukti serah terima laporan dari KRP ke pemeriksa; laporan dari KRP ke pemeriksa; berkas pemeriksaan laporan dari KRP ke pemeriksa; hasil pemeriksaan laporan/tugas dari pemeriksa ke KRP;
- 4) rekapitulasi jumlah laporan, mata kuliah, dan UPBJJ, serta jumlah laporan, mata kuliah, dan pemeriksa.

Ketiga, pengelolaan pemeriksaan hasil ujian uraian, mencakup aktivitas penyiapan dan penataan:

- 1) petunjuk Kerja persiapan sebelum dan sesudah ujian; pemeriksaan keabsahan hasil ujian; pemeriksaan hasil ujian uraian; penanganan pelanggaran tata tertib pemeriksaan; daftar UPBJJ sentra dan UPBJJ jangkauan; kriteria pemeriksa hasil ujian uraian dan TAP;
- 2) format-format tentang rekapitulasi peserta ujian; bukti serah terima BJU; penilaian hasil ujian uraian; daftar nilai ujian uraian; format rekap jumlah BJU per UPBJJ Sentra; berita acara pemeriksaan hasil ujian uraian; surat pernyataan jaga rahasia; daftar pemeriksa hasil ujian uraian;
- 3) bukti serah terima BJU dari PJLU ke PJTU; dari PJLU ke KRP; berkas periksa hasil ujian uraian; hasil periksa ujian uraian;
- 4) lembar kontrol kasus administrasi ujian akhir semester, dan proses BJU.

Implementasi seluruh pengelolaan layanan ujian di UPBJJ tersebut merupakan dasar bagi manajemen UPBJJ untuk melakukan evaluasi melalui rapat dan menentukan prioritas tindakan perbaikan berdasarkan dokumen dan daftar PTPP, dengan mempertimbangkan keseriusan & frekuensi masalah serta ketersediaan sumber daya di UPBJJ untuk perbaikan pengelolaan layanan ujian selanjutnya.

Dengan prosedur tersebut, kasus mahasiswa yang ujian lupa tanda tangan atau keliru mengisikan identitas pribadi dapat lebih diminimalkan.

d. Pengelolaan Administrasi Lulusan

Pengelolaan administrasi kelulusan mencakup pengelolaan dokumentasi data kelulusan mahasiswa (SK Rektor tentang Penetapan Lulusan UT), rekapitulasi daftar lulusan, Formulir Permintaan/Penyerahan Pas Foto; Formulir Pendaftaran Wisuda; Tanda Bukti Setor Wisuda/UPI/Pengambilan Ijazah/Transkrip/Akta; Daftar Peserta Wisuda; pengarsipan dan penyelesaian penyerahan sertifikasi (ijazah, sertifikat, dan transkrip) kepada mahasiswa yang telah lulus dan tidak dapat mengikuti Wisuda di UT Pusat secara tepat waktu dan akurat di dalam Buku Besar Ijazah.

Implementasi pengelolaan administrasi lulusan di UPBJJ lebih difokuskan pada pengelolaan Ijazah/Transkrip/Akta—di bawah kendali Kasubag TU (KTU)—dilakukan dengan ketentuan dan prosedur:

- 1) menerima Ijazah/Transkrip/Akta dan mendokumentasikannya di dalam Buku Besar Ijazah,
- 2) menyimpan Ijazah/Transkrip/Akta di lemari terkunci agar terhindar dari kerusakan dan kehilangan; dengan mengelompokkan Ijazah/Transkrip/Akta antara yang akan mengikuti UPI dan mengambil langsung di UPBJJ;
- 3) menginformasikan kepada para mahasiswa/pengelola terkait pendaftaran UPI dan pengambilan ijazah via surat, telepon. Untuk program Nonpendas informasi langsung ditujukan ke alamat mahasiswa, sedangkan untuk program Pendas melalui PD;
- 4) menyusun rencana pelaksanaan UPI dengan mempertimbangkan jumlah peserta;
- 5) apabila UPI siap dilaksanakan, UPBJJ melakukan pendaftaran UPI satu bulan setelah Wisuda di UT Pusat (bagi UPBJJ yang memenuhi syarat untuk menyelenggarakannya, sedangkan pelaksanaannya paling cepat dua bulan setelah Wisuda di UT Pusat. Pengambilan Ijazah baik langsung atau melalui UPI dikenakan biaya administrasi sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Pembayaran dilakukan melalui TBS-UT yang kemudian dikirimkan ke Bagian Administrasi Kelulusan BAAPM-UT;
- 6) manajemen UPBJJ melakukan melalui rapat untuk menentukan prioritas tindakan perbaikan berdasarkan dokumen dan daftar PTPP, dengan mempertimbangkan keseriusan & frekuensi masalah serta ketersediaan sumber daya di UPBJJ untuk perbaikan program UPI atau Pengambilan Ijazah/Transkrip/Akta selanjutnya.

e. Pengelolaan Jalinan Kerja sama

UT sebagai PTJJ didesain berdasarkan paradigma “*a networking-based university or a management university*”, yaitu sebuah universitas yang harus mampu mengelola berbagai sumber daya yang tersedia dalam menyediakan layanan pendidikan tinggi berkualitas melalui manajemen jalinan/jaringan kerja sama dengan berbagai lembaga/institusi pemerintah dan/atau swasta di tingkat lokal, nasional maupun internasional. Pengelolaan jalinan/jaringan kerja sama ini berkenaan dengan pemanfaatan dan pemberdayaan berbagai sumber potensial dan efektif yang dimiliki dan tersedia pada mitra UT bagi kepentingan penyediaan dan pengembangan layanan pendidikan prima dan berkualitas (UT, 2008a).

Sejalan dengan *grand design* UT tersebut, UPBJJ di dalam menjalankan fungsinya sebagai jaringan institusional UT di daerah, juga dikembangkan berdasarkan prinsip “*networking-based regional centers*”. Maksudnya, bahwa UPBJJ sebagai institusi internal UT di tingkat lokal/regional perlu didukung dan dikembangkan berdasarkan kemitraan kerja yang baik dan luas dengan setiap institusi di daerah (pendidikan tinggi negeri/swasta, lembaga pemerintah, dan organisasi/lembaga swasta) secara luas, berdasarkan prinsip “*a mutual trust and benefits to all parties involved*” untuk meningkatkan kualitas layanan pendidikan jarak jauh yang tersedia.

Oleh karena itu, efektivitas pengelolaan jalinan kerja sama ini membutuhkan dua hal pokok: 1) akurasi perencanaan, implementasi, *monitoring*, evaluasi, dan pengembangan kualitas program kerja sama yang konsisten dengan ketentuan, prosedur dan prinsip pengimplementasian Simintas (Riana, Zuhairi, & Maria, 2006); 2) kesetaraan reputasi dan kepemilikan kualitas, program, layanan, sistem pendidikan, dan kultur organisasi akademik dengan kualitas yang sebanding (Suparman & Suhairi, 2007). Kedua aspek strategis dalam pengelolaan jalinan kerja sama efektif ini sangat penting, karena salah satu isu kritis dalam pengelolaan PJJ adalah keniscayaan bahwa jalinan kerja sama yang ada harus mampu mendukung kebutuhan dan komitmen institusi untuk terus meningkatkan kualitas layanan pendidikannya secara berkesinambungan, dalam akses berbagai kebutuhan studi dan

partisipasi mahasiswa dalam setiap tahapan proses pendidikan yang diikuti.

Implementasi paradigma "*networking-based regional centers*" secara faktual dalam bentuk pengelolaan dan pemberdayaan jalinan kerja sama dengan berbagai lembaga/institusi pemerintah dan/atau swasta di tingkat lokal telah memungkinkan UPBJJ memperoleh dua keuntungan: (1) dukungan kepemimpinan di UPBJJ; (2) dukungan dan fasilitas berbagai sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh UPBJJ dalam menjalankan fungsi administrasi dan akademik, seperti penggunaan gedung untuk keperluan tempat tutorial, laboratorium praktikum, UAS dan UPI; juga penyediaan dosen untuk tutor/supervisor pada program Pendas/Nonpendas; pemanfaatan perangkat *ICT-Center* di seluruh wilayah jangkauannya, dll.

Dalam konteks pengelolaan dan peningkatan layanan bantuan belajar dan layanan bahan ajar, UPBJJ juga telah menjalin kemitraan dengan *ICT Centers* di seluruh kabko yang menjadi wilayah jangkauannya. Melalui jalinan kemitraan ini, UPBJJ lebih mampu memfasilitasi dan melayani kebutuhan belajar mandiri mahasiswa UT dalam layanan akses internet. Kerja sama ini juga, bagi UPBJJ dapat dijadikan wahana promosi, sosialisasi, dan publikasi berbagai informasi tentang layanan kependidikan dan kemahasiswaan yang tepercaya dan dekat dengan penggunanya. Bahkan BKLN telah memfasilitasi pemasangan *jardiknas* di sejumlah UPBJJ pada awal 2008, yang secara resmi dilakukan melalui penandatanganan Perjanjian Kerja sama (MoU) antara UPBJJ dengan Dinas Pendidikan Provinsi dan pengelola Pusat-pusat *ICT* di seluruh kabko yang menjadi wilayah jangkauannya. Berdasarkan kenyataan ini, UPBJJ dan *ICT-Centers* siap untuk mewujudkan kebijakan Rektor UT yang mewajibkan setiap mahasiswa program Sarjana (S-1) untuk mengikuti *Tutorial Online* (Tuton).

f. Pengelolaan Layanan Kepuasan dan Keluhan Pelanggan

Pengelolaan layanan kepuasan pelanggan adalah aktivitas pengelolaan seluruh bentuk dan jenis layanan UBJJ dalam upaya memuaskan kebutuhan dan kepentingan para pelanggan, dan meminimalisasi keluhan yang diakibatkan oleh pemberian layanan yang kurang profesional dan prosedural. Bentuk, jenis dan kualitas layanan kepuasan pelanggan di UPBJJ dilakukan melalui pengukuran kepuasan mahasiswa atas layanan UPBJJ. Tujuannya untuk mendapatkan masukan dari mahasiswa untuk melakukan perbaikan berkelanjutan dan mengukur kinerja organisasi dalam memenuhi harapan mahasiswa.

Dalam mengimplementasikan pengelolaan layanan kepuasan pelanggan, UPBJJ menyusun rencana dan rekaman distribusi angket kepuasan mahasiswa atas layanan UPBJJ dengan memperhitungkan rasio antara penyerahan dan pengembaliannya ke UPBJJ. Angket terdiri atas angket penilaian mahasiswa terhadap layanan UPBJJ (registrasi, bahan ajar, bantuan belajar, dan penyelenggaraan ujian) untuk diisi oleh mahasiswa, dan evaluasi tutor/supervisor oleh mahasiswa. Hasil pengisian angket kemudian ditabulasi dan dievaluasi oleh Tim Monitoring dan Evaluasi sebagai dasar bagi perencanaan dan pelaksanaan pemberian layanan prima yang memuaskan pelanggan.

Adapun pengelolaan keluhan pelanggan meliputi pengelolaan semua keluhan/ ketidakpuasan dari mahasiswa, pengelola, penyandang dana pendidikan, lulusan dan instansi pengguna lulusan. Keluhan itu antara lain: keterlambatan layanan administrasi, nilai ujian tidak keluar, proses tutorial terhambat karena fasilitas tidak memadai. Pengelolaan keluhan pelanggan mencakup: (1) tindakan penanganan untuk mengurangi/menghilangkan/mengisolir kondisi tidak memuaskan yang dikeluhkan, dan (2) tindakan pencegahan untuk menghilangkan akar penyebab masalah dan mencegah berulangnya masalah yang sama.

Implementasi pengelolaan keluhan pelanggan di UPBJJ diwujudkan sesuai dengan ketentuan dan prosedur:

- 1) mendokumentasi semua jenis keluhan pelanggan yang diterima melalui *form* laporan keluhan pelanggan, *e-mail* (dicetak), surat keluhan, dan/atau telepon (dicatat);
- 2) mengonfirmasi kejelasan deskripsi keluhan dan informasikan target waktu penyelesaian yang tercatat di dalam daftar keluhan,
- 3) menyelesaikan keluhan pelanggan menyelidiki & melakukan tindakan penanganan keluhan pelanggan sesuai Prosedur Penanganan Kasus yang ada untuk setiap jenis keluhan (registrasi, tutorial, bahan ajar, ujian, dll) baik di tingkat UPBJJ atau UT-Pusat,
- 4) mengonfirmasi penyelesaian kepada pelanggan terkait dan *update* status penyelesaian keluhan dalam dokumen Daftar Keluhan,
- 5) membuat Rekap Keluhan Pelanggan per bulan dengan mengidentifikasi keluhan yang dominan, dan mengirimkan *copy* Rekap keluhan ke Pusmintas untuk direkap secara keseluruhan,
- 6) melakukan evaluasi umum melalui rapat *r* dan menentukan prioritas tindakan perbaikan berdasarkan dokumen dan daftar PTPP, dengan mempertimbangkan keseriusan & frekuensi masalah serta ketersediaan sumber daya di UPBJJ untuk perbaikan.

g. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)*

Pengelolaan SDM mencakup implementasi pemberdayaan dan pengembangan pegawai sebagai SDM, dan pengelolaan disiplin pegawai.

Pemberdayaan dan pengembangan pegawai dimaksudkan sebagai proses, cara, aktivitas pengembangan kompetensi, perencanaan pemenuhan, realisasi pemenuhan dan evaluasi efektivitas tindakan pemenuhan kebutuhan pengembangan kompetensi SDM. Tujuannya adalah memastikan tingkat kompetensi pegawai dapat mengikuti perkembangan kebutuhan proses/pekerjaan, memiliki kompetensi rangkap sehingga mampu berperan secara optimal sesuai dengan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) masing-masing

dalam rangka peningkatan efektivitas sistem manajemen mutu UT demi meningkatkan layanan registrasi, distribusi bahan ajar, bantuan belajar, evaluasi hasil belajar, dan administrasi kelulusan. Adapun sasaran yang ingin dicapai adalah meningkatkan kesesuaian kompetensi karyawan dengan persyaratan kerja diukur berdasarkan jumlah karyawan dengan kompetensi yang sesuai. Implementasi pemberdayaan dan pengembangan pegawai sebagai SDM di UPBJJ dilakukan melalui berbagai cara, aktivitas dan tahapan sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku di UT sebagai berikut.

Pertama, sosialisasi berbagai ketentuan dan prosedur pemberdayaan dan pengembangan pegawai. Sosialisasi dilakukan setiap waktu, terutama jika ada peraturan/ketentuan baru tentang pemberdayaan dan pengembangan SDM, dalam bentuk pertemuan tatap muka, penyebaran dokumen prosedur, petunjuk kerja, dan borang-borang yang diperlukan. Bahan/materi sosialisasi meliputi: (a) prosedur pengembangan kompetensi SDM; (b) petunjuk kerja pengelolaan pelatihan; (c) borang-borang kerja yang dibutuhkan selama sosialisasi.

Kedua, pembentukan Tim Pengembangan Kompetensi SDM, yang dibentuk terintegrasi di dalam Gugus Tugas Audit ISO UPBJJ. Berdasarkan kebijakan mutu UPBJJ yang dirumuskan oleh Pusmintas-UT (2007) yaitu mengembangkan SDM UT yang berkompentensi rangkap sehingga mampu berperan secara optimal, terintegrasi, efisien dan dapat dipertanggungjawabkan dalam menunjang pelaksanaan kegiatan secara efektif, Tim merumuskan multi kompetensi bagi SDM UPBJJ, yaitu:

- 1) **kompetensi manajerial**, berkenaan kompetensi manajemen tutorial berdasarkan Sistem Manajemen Tutorial Berkualitas (*Quality Tutoring Management System*), dan manajemen tutor/supervisor;
- 2) **kompetensi teknis**, berkenaan dengan kemampuan penguasaan pengetahuan teknologi dasar; akses teknologi; pemanfaatan aplikasi komputer dalam penanganan berbagai jenis dan tingkat layanan administrasi dan akademik mahasiswa; penggunaan dan pemanfaatan teknologi pembelajaran seperti *Computer-Assisted Instruction (CAI)*,

Computer-Managed Instruction (CMI), Computer-Mediated Education (CME), dan E-Skills;

- 3) **kompetensi profesional**, berkenaan dengan kompetensi melakukan evaluasi bahan ajar, penulisan desain pembelajaran untuk tutorial tatap muka dan/atau *on-line* berbasis internet, suplemen modul, bimbingan dan konseling mahasiswa secara tatap muka dan/atau jarak jauh, penguasaan pengetahuan tentang konten internet, partisipasi dalam seminar, konferensi, lokakarya, dan berbagai aktivitas profesional lainnya;
- (4) **kompetensi kepribadian/personal, interpersonal, klinis, dan sosial**, berkenaan dengan kemampuan layanan bimbingan dan konseling administrasi dan akademik, membangun kesadaran kesejawatan dengan sesama kolega dan masyarakat luas, komunikasi akademik dan sosial dengan berbagai *stake holder* dalam SPJJ (*cf.* Farisi, 2008; Berryman, et al. 2004; APA Task Force, 2002; Thach, & Murphy, 1995). Multi-kompetensi SDM-UPBJJ ini diharapkan mampu mendukung struktur tugas dan kewenangan SDM di UPBJJ, yang mencakup: pengelolaan sumber daya dan jalinan kemitraan dengan berbagai institusi mitra UPBJJ di wilayah jangkauannya; pengelolaan tutor/supervisor; pengelolaan tutorial; pengelolaan layanan bahan ajar; pengelolaan bimbingan dan konseling; pengembangan profesi (*cf.* Farisi, 2008).

Ketiga, realisasi pengembangan kompetensi SDM dan pengelolaan pelatihan, dengan langkah-langkah: 1) identifikasi kebutuhan pengembangan kompetensi SDM sesuai persyaratan kompetensi, penilaian kinerja dan evaluasi efektivitas *training*; 2) perencanaan pengembangan SDM dengan mempertimbangkan kebutuhan terencana dan kemungkinan kebutuhan insidental, 3) fasilitasi pelaksanaan pendidikan/pelatihan sesuai dengan petunjuk kerja pengelolaan pelatihan, pengelolaan Seminar di tingkat institusi, nasional dan/atau internasional, dan 4) *update* riwayat pengembangan kompetensi pegawai.

Keempat, *monev* efektivitas pendidikan/pelatihan untuk mengukur ketercapaian pencapaian target yang ditetapkan. Hal itu dilakukan bersamaan dengan penilaian kinerja pegawai dan dilaporkan ke PPSDM-UT. Hasil *monev* dijadikan dasar untuk melakukan *review*

dan perbaikan prosedur pengembangan kompetensi SDM dan pengelolaan pelatihan untuk periode selanjutnya. Melalui rapat evaluasi ditentukan prioritas tindakan perbaikan berdasarkan dokumen dan daftar PTPP, dengan mempertimbangkan keseriusan & frekuensi masalah serta ketersediaan sumber daya di UPBJJ untuk perbaikan program selanjutnya.

Kelima, pelaporan secara berkala hasil realisasi pengembangan kompetensi SDM dan pengelolaan pelatihan kepada pejabat/atasan yang berwenang, termasuk kemajuan yang dicapai.

Adapun pengelolaan disiplin pegawai dimaksudkan sebagai proses, cara, aktivitas perencanaan, pelaksanaan, monev pengaturan kewajiban, larangan, dan sanksi terhadap pegawai baik yang dilakukan di dalam maupun di luar jam kerja/dinas oleh pejabat/pimpinan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pemahaman, sikap dan perilaku pegawai sesuai dengan ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku, yakni Peraturan Pemerintah Nomor 30 Tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil; Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1979 tentang Pemberhentian Pegawai Negeri Sipil; Keputusan, Peraturan dan/atau Surat Edaran Rektor/Ka. UPBJJ tentang berbagai aspek kepegawaian.

Prosedur pengelolaan disiplin pegawai dilakukan dalam berbagai cara, aktivitas dan tahapan sebagai berikut.

- 1) Sosialisasi berbagai ketentuan atau peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS). Sosialisasi dilakukan setiap waktu, terutama jika ada peraturan/ketentuan baru tentang disiplin PNS dalam bentuk pertemuan tatap muka (Pembinaan Pegawai), penyebaran Keputusan, Peraturan dan/atau Surat Edaran, dll. kepada setiap pegawai. Bahan/materi sosialisasi meliputi: peraturan/ketentuan tentang kewajiban dan larangan; hukuman disiplin (tingkat dan jenis); tatacara pemeriksaan, penjatuhan dan penyampaian keputusan dan/atau keberatan atas hukuman disiplin; masa berlaku keputusan atas hukuman disiplin.
- 2) Realisasi berbagai ketentuan atau peraturan disiplin PNS terhadap setiap pegawai, berupa: dokumentasi terhadap pelaksanaan kewajiban dan pelanggaran larangan; melakukan

pemeriksaan terhadap adanya pelanggaran disiplin pegawai sesuai dengan tata cara yang telah ditetapkan; pemberian sanksi/hukuman disiplin sesuai dengan tingkat, jenis dan masa berlaku pelanggaran; pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan keberatan atas hukuman disiplin yang dijatuhkan.

- 3) Pelaporan secara berkala hasil realisasi ketentuan atau peraturan Disiplin PNS kepada pejabat/atasan, termasuk kemajuan yang dicapai.
- 4) Pelaksanaan monev dan pencapaian target pengelolaan disiplin pegawai. Monev dilakukan untuk mengkaji, menilai, dan menetapkan efektivitas sosialisasi dan realisasi ketentuan atau peraturan disiplin PNS di kalangan pegawai.
- 5) Hasil monev dijadikan dasar untuk melakukan revidi dan perbaikan prosedur sosialisasi dan realisasi ketentuan atau peraturan disiplin PNS untuk periode selanjutnya. Evaluasi dilakukan dalam rapat tinjauan manajemen (RTM) untuk menentukan pegawai berprestasi.

Prosedur tersebut diharapkan dapat meminimalkan pegawai yang malas, tidak disiplin, dan kurang dapat diberdayakan.

C. Penutup

Pada dasarnya banyak hal yang terjadi di lapangan. Beberapa orang yang menanyakan apa itu UT; UT itu sebagai universitas negeri atau bukan; ijazah UT legal atau tidak merupakan hal yang harus disikapi dengan bijak. Hal itu menunjukkan bahwa sarana promosi belum sepenuhnya berhasil karena masih adanya pertanyaan-pertanyaan semacam itu.

Beberapa kasus mengenai mahasiswa yang dikeluarkan dari data karena persyaratan kurang atau tutor yang jarang hadir juga ikut mewarnai dan perlu direncanakan upaya perbaikannya. Beberapa keluhan mengenai pembelian bahan ajar lewat *e-book store*, layanan tutorial *on-line* yang kadang-kadang lama berbalas juga perlu dicarikan upaya pemecahannya. Kasus mahasiswa yang ujian lupa tanda tangan atau keliru mengisikan identitas pribadi juga perlu mendapatkan perhatian serius. Beberapa pegawai yang malas, tidak disiplin, dan kurang dapat diberdayakan juga perlu dicermati lebih saksama.

Semua hal itu haruslah selalu berpulang pada kekurangan dan kesalahan diri sendiri (kita). Apa yang salah sehingga beberapa orang masih belum tahu apa itu UT, apa yang salah sehingga selalu saja ada kasus nilai, apa yang salah sehingga mahasiswa bingung menunggu kiriman buku, dst.? Jika pertanyaan-pertanyaan itu dapat terus digali dan dijawab dengan bijak dan bertanggung jawab, *Insya Allah* masalah-masalah itu dapat teratasi sehingga terwujud *good governance* dengan *zero defect*.

Perwujudan prinsip-prinsip *good governance* dalam tindakan atau proses pengelolaan institusi, pada dasarnya bersifat multidimensional, artinya dapat diimplementasikan dalam berbagai bentuk dan jenis pengelolaan, sesuai dengan kultur dan karakteristik masing-masing institusi.

Bagi UPBJJ—setidaknya dalam pemikiran penulis—perwujudan prinsip-prinsip *good governance* telah terintegrasi di dalam kebijakan mutu manajerial berlandaskan pada Sistem Jaminan Kualitas (Simintas), yang merupakan paradigma sistem pengelolaan institusi dengan karakter dan kultur yang berorientasi pada kualitas skala internasional (ISO). Walaupun jujur diakui bahwa berdasarkan hasil refleksi, *zero defect* masih belum dapat diraih saat ini.

Akan tetapi, secara garis besar dapatlah dikatakan bahwa pengalaman dan gagasan UPBJJ mengimplementasikan simintas dalam pengelolaan bidang layanan promosi, rekrutmen mahasiswa dan tutor, registrasi, bantuan belajar dan layanan bahan ajar, ujian, sumber daya manusia, kepuasan dan keluhan pelanggan, jalinan kerja sama, dan administrasi kelulusan, secara faktual telah mampu mengimplementasikan prinsip-prinsip *good governance* secara integral dan sistemik. Keberhasilan UPBJJ-UPBJJ di seluruh Indonesia meraih sertifikat ISO 9001:2000 bidang “Layanan Belajar Jarak Jauh”, mengukuhkan keniscayaan adanya integrasi prinsip-prinsip *good governance* di dalam kebijakan mutu melalui implementasi pengelolaan UPBJJ berbasis Simintas. □

Kepustakaan

- APA Task Force. June 2002. *Principles of Good Practice in Distance Education and Their Application to Professional Education and Training in Psychology*. Report of the Task Force on Distance Education and Training in Professional Psychology American Psychological Association.
- Berryman, Ch.W, et.al. 2004. *Distance Education with Internet2 Audio/Video Technology*. Diunduh di www.ascjournal.ascweb.org/journal/2004/no2/45-60.pdf.
- Farisi, M.I. 2008. *Restructuring the Task of Academic Staff to Enhance the Learning Support in Universitas Terbuka: Experiences and Ideas in Regional Office Surabaya*. Paper presented at the 22st AAOU Conference, Tianjin-Cina, October 14—16 2007.
- Jurnalnet.com. 02-04-2008. *Target Tahun 2009 UT, Seluruh UPBJJ Peroleh ISO 9001:2000*.
- Mariasingam & Hanna. 2006. *Benchmarking Quality in Online Degree Programs Status and Prospects*. Diunduh di: <http://www.westga.edu/~distance/ojdl/fall93/mariasingam93.htm>
- Pusmintas-UT. 2007. *Pedoman Simintas dalam Pengelolaan UPBJJ*. Jakarta: Pusbit-UT.
- Riana, K.E., Zuhairi, A., & Maria, M. 2006. "The Decision-Making Process of Distance Education Students at Universitas Terbuka in Indonesia". *Asian Journal of Distance Education*, vol 4, no 1, pp 20 – 33. Diunduh di: <http://www.AsianJDE.org>
- Rusli, Y., Pramudibyanto, K & Sembiring, M.G. 2007. *Perception on Brand Equity of Universitas Terbuka Indonesia Post-ISA/ICDE Accreditation*. Paper presented at the 21st AAOU Conference, Kuala Lumpur 29-31 October 2007.
- Senat UT. 2005. *Rencana Strategis Universitas Terbuka Tahun 2005—2010*. Jakarta: Pusbit-UT.
- Suparman, A. & Zuhairi, A. 2007. *Conflicting Concepts and Implementation of partnership in Distance Education: Seeking New Ideas of Partnership for the Future*. Paper presented at the 21st AAOU Conference, Kuala Lumpur, October 29-31 2007.

- Thach, E. & Murphy, K. 1995. "Competencies for Distance Education Professionals". *Educational Technology Research and Development*, 43, No. 1, pp 57-79. Diunduh di:
www.springerlink.com/index/MQ4385388V342376.pdf
- Unesco, 1990. *World Declaration on Education For All: Meeting Basic Learning Needs*. Diunduh di:
http://www.unesco.org/education/efa/ed_for_all/background/jomtien_declaration.shtml
- UT. 2007. *Pedoman Penyelenggaraan Program PGSD dan Pendor*. Jakarta: Pusbit-UT.
- UT. 2008a. *Katalog Universitas Terbuka*. Jakarta: Pusbit-UT.
- UT. 2008b. *Sambutan Rektor Universitas Terbuka: Pelaksanaan Wisuda Periode IV Tahap I UT, 18 November 2008*. Jakarta.

Pengembangan Sistem Jaminan Kualitas di UT

□ YUNI PKH

A. Pendahuluan

Sebagai satu-satunya institusi pendidikan jarak jauh (PJJ), Universitas terbuka sebenarnya tidak memiliki pembandingan tentang sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi jarak jauh (PTJJ) dalam konteks Indonesia. Dalam penyelenggaraan pendidikan, UT ber'jalan' bersama-sama perguruan tinggi lain yang menggunakan sistem tatap muka, yang dalam kenyataannya kedua sistem ini tidak dapat digunakan sebagai pembandingan karena sistem PJJ memang sangat berbeda dengan sistem pembelajaran tatap muka.

Meskipun beberapa perguruan tinggi dan konsorsium dari beberapa perguruan tinggi sudah mendapatkan izin untuk menyelenggarakan pendidikan dengan sistem PJJ, namun ternyata penyelenggaraan tersebut masih belum dapat dikatakan berhasil. Karena UT merupakan satu-satunya PTJJ di Indonesia, maka keberadaan UT akan sangat sulit dibandingkan baik dari segi penyelenggaraan (UT digunakan sebagai alternatif yang menyelenggarakan pendidikan massal, dengan sasaran mereka yang terkendala masuk perguruan tinggi), maupun hasil yang diperolehnya (kualitas dan kuantitas lulusan).

Mengembangkan citra diri atau *brand image* sangat diperlukan oleh UT untuk dapat menunjukkan bahwa UT yang selama ini telah memainkan peran penting dalam peningkatan angka partisipasi pendidikan tinggi di Indonesia, pada awal berdirinya UT dimaksudkan sebagai PT alternatif bagi mereka yang

terkendala masuk perguruan tinggi, namun pada kenyataannya UT memiliki 'nilai' lebih dari hanya sekedar 'alternatif'. UT harus dapat menunjukkan bahwa sistem PJJ (yang selama ini banyak diragukan kualitasnya) memiliki nilai (kualitas) yang tidak berbeda bahkan mungkin memiliki keunggulan tertentu sebagai penyelenggara sistem PJJ yang tidak dapat dibandingkan dengan perguruan tinggi lain dalam menyelenggarakan pendidikan di negeri tercinta Indonesia.

Salah satu cara memperoleh citra diri yang baik adalah dengan menunjukkan kualitas yang diakui oleh institusi lain yang berwenang, sehingga orang akan berpikir kembali bila ingin membandingkan atau meragukan kualitas UT hanya karena UT menggunakan sistem PJJ (yang masih sulit dipahami oleh sebagian orang). Untuk itulah UT sejak tahun 2001 sudah mulai memikirkan adanya sistem jaminan kualitas yang dimulai dengan membentuk sebuah tim guna mengembangkan prosedur yang berhubungan dengan seluruh kegiatan yang ada di UT Pusat dan 37 UPBJJ yang tersebar di seluruh Indonesia.

Meningkatnya jumlah mahasiswa UT dari tahun ke tahun, di mana UT sudah masuk dalam jajaran *mega-university* (universitas dengan jumlah mahasiswa sudah melebihi 100.000 orang) mendesak UT untuk tetap memberikan pelayanan yang memadai dengan berfokus pada kepuasan mahasiswa. Kompleksitas dalam pengelolaan *mega-university* antara lain meliputi:

1. Tantangan perubahan menjadi penyedia PJJ berkualitas tinggi
2. Adopsi dan kontesktualisasi Kerangka Jaminan Kualitas yang sudah ada
3. Tanggung jawab bersama manajemen dan staf
4. Fokus pada kebutuhan peserta didik akan sistem belajar dan pembelajaran yang fleksibel
5. Perubahan budaya kerja dan organisasi

Tim jaminan kualitas yang dibentuk ini diharapkan dapat membantu UT dalam meningkatkan kualitas internal maupun eksternal, yang dapat menunjukkan wajah UT di dunia pendidikan sebagai pengelola *mega-university* baik di lingkup nasional maupun internasional.

B. Sejarah Sistem Jaminan Kualitas Di UT

Sesuai dengan visi UT menjadi salah satu institusi pendidikan tinggi jarak jauh unggulan di antara institusi pendidikan tinggi jarak jauh di Asia 2010 dan di dunia tahun 2020, maka dalam penyelenggaraannya PJJ UT harus berkualitas. Kualitas PJJ berhubungan dengan:

1. Keunggulan dan fokus pada pengguna jasa
2. Kualitas dalam bahan yang dihasilkan: relatif mudah maknanya, menarik bagi peserta didik, dapat dilihat, kelihatan nyata di mata publik, terbuka terhadap kritik dan masukan peserta didik dan pihak berkepentingan
3. Empat aspek kualitas dalam PJJ (COL, 1997)
 - a. Produk
 - b. Proses
 - c. Produksi dan sistem pembelajaran
 - d. Filosofi

Dalam pelaksanaannya empat aspek kualitas ini tidak dengan mudah dapat dilaksanakan hal ini tergantung pada institusi yang akan mengembangkannya. Uraian dari masing-masing aspek dapat dilihat sebagai berikut.

1. Kualitas Produk

- a. Bervariasi dari institusi yang satu ke institusi yang lain, tergantung pada prioritas, sumber daya, ukuran, potensi jumlah peserta didik
- b. Meliputi hal-hal seperti bahan ajar, jumlah lulusan, jumlah peserta yang lulus ujian, jumlah lulusan yang diterima di PT lain untuk studi lanjut

2. Kualitas Proses

- a. Lebih sulit diupayakan dibandingkan dengan kualitas produk, meliputi hal-hal seperti: proses belajar; kegiatan pembelajaran; bimbingan peserta didik; koordinasi dengan pengembang kurikulum penulis bahan ajar dan soal, kemitraan dengan pihak eksternal, pengembangan jaringan dan komunikasi dengan UPBJJ (Unit Program Belajar Jarak Jauh), dan pengelolaan sistem informasi

- b. Tantangan yang dihadapi meliputi penyediaan layanan bantuan belajar dan mendorong partisipasi peserta didik untuk menjamin proses belajar berkualitas
- c. Proses manajemen dan pengambilan keputusan: lebih sulit diukur, memakan waktu untuk diketahui dampak positif dan konstruktif bagi institusi

3. Kualitas Produksi dan Sistem Pembelajaran

- a. Meliputi produksi: bahan ajar cetak dan noncetak, bahan ujian, penjadwalan, pergudangan dan kendali persediaan bahan ajar, pengiriman bahan ajar kepada peserta didik, dan penyiaran program radio dan televisi
- b. Menyerupai kegiatan manajemen industri: prosedur lini perakitan, keterampilan profesional, dan kendali jadwal tenggat waktu

4. Kualitas Filosofi

- a. Meliputi visi, misi, kebijakan, budaya institusi, tata pamong, budaya kerja, citra publik
- b. Tantangan
 - 1. Menjamin visi, misi dan kebijakan diketahui dan dipahami semua orang
 - 2. Mengupayakan perubahan dan menjamin staf memusatkan perhatian aktivitas dan prioritas pada tujuan dan misi institusi
- c. Konsultasi dan komunikasi antara manajemen dan staf diperlukan untuk sosialisasi dan internalisasi filosofi institusi
- d. Menghendaki tindak lanjut dan bimbingan pimpinan puncak secara konstan dalam upaya pencapaian visi, misi, kebijakan dan strategi

Dengan semakin meningkatnya tuntutan zaman akan layanan belajar kepada mahasiswa yang jumlahnya semakin banyak, diperlukan semangat adanya jaminan kualitas yang merupakan landasan perangkat kerja manajemen, hal ini disebabkan karena berbagai alasan, misalnya

- a. Kompleksitas dalam pengelolaan *mega-university*
- b. Tantangan perubahan menjadi penyedia PJJ berkualitas tinggi
- c. Adopsi dan kontesktualisasi Kerangka Jaminan Kualitas yang sudah ada

- d. Tanggung jawab bersama manajemen dan staf
- e. Fokus pada kebutuhan peserta didik akan sistem belajar dan pembelajaran yang fleksibel
- f. Perubahan budaya kerja dan organisasi

Dalam rangka pemenuhan kualitas tersebut diperlukan UT yang memiliki Jaminan Kualitas dengan prinsip kerja sebagai berikut.

- a. Perbaiki berkesinambungan
- b. Adopsi dan kontesktualisasi AAOU QA Framework dengan cara: tulis yang Anda lakukan, lakukan yang Anda tulis, Perbaiki secara berkesinambungan (*write what you do, do what you write, and Improve continuously*)
- c. Sistem dan prosedur yang jelas terdefiniskan
- d. Audit dan penilaian secara berkesinambungan
- e. Audit internal dan eksternal
- f. Sistem jaminan kualitas secara menyeluruh (*total quality assurance*) yang menghasilkan peningkatan kualitas produk, proses, produksi dan sistem pembelajaran, dan pencapaian visi dan misi institusi

Dalam Laporan Tahunan Rektor Tahun 2001, Tim Implementasi Jaminan Kualitas dibentuk (1 Oktober 2001) untuk membuat standarisasi *input*, proses, dan produk UT agar kualitas akademik yang tinggi dan manajemen internal yang efektif serta efisien dapat dicapai.

Tim Implementasi Jaminan Kualitas UT memiliki tugas menyusun kerangka acuan sistem jaminan kualitas (*quality assurance system/QAS*), yang diadopsi dari pedoman yang sudah dirumuskan oleh *Asian Association of Open Universities* (AAOU). Hasil modifikasi tersebut adalah Kerangka Acuan Sistem Jaminan Kualitas UT (KASJK-UT).

KASJK-UT memiliki 9 komponen yang akan dikembangkan menjadi standar kinerja UT, yaitu:

- a. Kebijakan dan perencanaan
- b. Pengadaan dan pengembangan SDM
- c. Manajemen dan administrasi
- d. Mahasiswa
- e. Rancangan pengembangan program
- f. Rancangan dan pengembangan mata kuliah
- g. Bantuan bagi mahasiswa
- h. Penilaian mahasiswa, dan
- i. Media pembelajaran

Standar kerja yang dikembangkan diharapkan dapat diselesaikan pada tahun 2002. Penyusunan prosedur kerja yang melibatkan banyak unit dan staf terkait ternyata belum dapat menyelesaikan seluruh pedoman yang dikembangkan. Tabel 1. Menunjukkan daftar pedoman yang sedang dikembangkan dan rencana penyelesaiannya.

Tabel 1.
Daftar Pedoman yang Dikembangkan dan Target Penyelesaiannya

No	Nama Pedoman	Target Selesai
1.	Pedoman Pengembangan Bahan Ajar Cetak	Jan 2003
2.	Pedoman Penilaian Mahasiswa	Jan 2003
3.	Pedoman Produksi dan Distribusi Bahan	April 2003
4.	Pedoman Pemanfaatan Media Belajar dan Bantuan Belajar	April 2003
5.	Pedoman Evaluasi Paket Bahan Ajar Program	Agust 2003
6.	Pedoman Pengembangan Kurikulum (level Program Studi)	Agust 2003
7.	Pedoman Praktik dan Praktikum	Agust 2003
8.	Pedoman Sistem Komunikasi Internal dan eksternal	Jan 2003
9.	Pedoman Penyusunan Kebijakan dan Perencanaan	Mar 2003
10.	Pedoman Pengelolaan SDM	Mar 2003
11.	Pedoman Pengelolaan Keuangan dan Anggaran	Agust 2003
12.	Pedoman Monitoring dan Evaluasi	Agust 2003
13.	<i>Standard Operation Procedures</i>	Agust 2003
14.	Pedoman Pengelolaan Sarana dan Prasarana	Agust 2003
15.	Pedoman Kerjasama antara UPBJJ-IKA UT dalam Rekrutmen Tutor	Feb 2003
16.	Pedoman Orientasi Studi Mahasiswa Baru	Feb 2003
17.	Pedoman Pengelolaan Kemahasiswaan dan Alumni	Feb 2003
18.	Pedoman Umum Tutorial	Agust 2003
19.	Pedoman Pengembangan dan Pemanfaatan Basis Data Mhs	Agust 2003
20.	Pedoman Layanan Akademik, Konseling dan Bimbingan Karir	Agust 2003
21.	Pedoman Layanan Mahasiswa	Jan 2003

No	Nama Pedoman	Target Selesai
22.	Pedoman Registrasi	Jan 2003
23.	Pedoman Pengujian	Mar 2003
24.	Pedoman Kerjasama dan Promosi	Agust 2003

Sumber : Laporan Tahunan Rektor, Tahun 2002

Dari target penyelesaian yang dapat dilihat pada Tabel 1, di atas ditentukan waktu implementasi Simintas dilaksanakan mulai September 2003. Selama tahun 2003 dari 112 Pedoman yang ditargetkan dikembangkan sesuai SK Rektor No: 160/J31/KEP/2003, ternyata baru 107 buah Pedoman yang dapat mulai digunakan, karena yang lima buah Pedoman lainnya masih dalam proses penyelesaian.

Pada tanggal 21 Juli 2003, dibentuk unit khusus yaitu Pusat Jaminan Kualitas (PUSMINTAS). Unit ini bertugas mengkoordinasikan dan memfasilitasi upaya peningkatan kualitas UT secara menyeluruh.

Pada tahun ini PUSMINTAS menyiapkan beberapa kegiatan antara lain:

- a. Mengembangkan instrumen penilaian kinerja staf, yang akan membantu pembinaan dan pengembangan kinerja staf
- b. Mempersiapkan untuk memperoleh akreditasi internasional dan sertifikasi kualitas dalam bidang pendidikan terbuka jarak jauh, dari lembaga internasional ICDE (*International Council for Distance Education*) untuk melakukan audit pada tahun 2005.

Pada tahun 2004, dicanangkan sebagai 'Era Gelora Simintas' yang dilaksanakan di seluruh UT, meliputi UT Pusat dan semua UPBJJ. Hal ini dikatakan oleh Rektor pada wisuda mahasiswa UT periode I sampai dengan IV tahun 2004. Pernyataan Rektor ini memperjelas niat UT untuk membangun citra dan reputasi UT yang semakin baik di tengah-tengah masyarakat. Langkah yang diambil UT merupakan langkah yang lebih maju dibandingkan dengan perguruan jarak jauh lain yang ada di Asia. Penerapan program Simintas merupakan awal dari keinginan seluruh komponen yang ada di UT untuk menjadikan UT sebagai lembaga yang berwibawa dalam dunia pendidikan di tanah air dan sebagai titik tolak untuk memperoleh keunggulan bersaing (*competitive advantage*) di era global.

C. Kualitas yang Dicapai dan Kendala

Langkah-langkah yang dilaksanakan untuk mengimplementasikan instrumen simintas adalah:

1. Sesuai dengan rencana di tahun 2003, bahwa pada tahun 2005 UT mengundang lembaga sertifikasi internasional ICDE untuk mengaudit UT, dan hasilnya pada 6-10 Juni 2005, UT memperoleh Sertifikasi kualitas dan akreditasi internasional oleh *International Council for Open and Distance Education (ICDE)*.

Pada tahun 2005, Simintas UT juga melakukan Evaluasi Diri, dan hasilnya cukup menggembirakan. Skor rata-rata dari 107 butir Simintas telah meningkat dari 2,46 pada tahun 2002, menjadi 3,83 pada tahun 2005.

Pusmintas juga memfasilitasi pengembangan sistem kompensasi dan penghargaan. Draf awal dibuat dengan melibatkan banyak unit yang terkait dengan sistem pemberian kompensasi dan penghargaan serta pengembangan SDM.

Pada tahun 2005 gagasan awal UT *Scorecard* mulai dikembangkan dengan mempertimbangkan empat perspektif yang meliputi (a). Pembelajaran dan pertumbuhan, (2). Proses bisnis internal, (c). Pengguna jasa, dan (d). Finansial.

Kendala yang sering terjadi adalah pada saat uji coba, karena dalam uji coba akan ditemukan hal-hal prinsip yang tidak sesuai. Ketidaksesuaian ini harus diperbaiki dan kemudian dilakukan uji coba lagi sampai keadaannya sesuai dan tidak terjadi atau dapat meminimalkan ketidaksesuaian yang ada.

2. Tahun 2006 merupakan tahun di mana Pusmintas mulai mengembangkan prosedur sesuai dengan format ISO 9001:2000 yang dibuat untuk dilaksanakan di Pusat Distribusi Bahan Ajar (sekarang Pusat Layanan Bahan Ajar/PUSLABA). Sertifikasi ISO 9001:2000 diperoleh Puslaba setelah mengalami penundaan karena temuan major yang terjadi di nit RTP. Setelah dilakukan tindakan perbaikan, pada bulan Maret tahun 2006, akhirnya sertifikasi dapat diberikan kepada Puslaba.

Dari pengalaman penundaan perolehan sertifikat ISO, Pusmintas-UT menjadi lebih terbuka pada proses-proses yang ada di UT yang tidak

dapat bekerja sendiri, melainkan selalu melibatkan banyak unit. Unit-unit yang terlibat dalam suatu proses, harus dipersiapkan juga baik prosedur maupun sasaran yang harus dicapai, sehingga proses akan berjalan dengan baik karena semua unit terkait dalam suatu proses bekerja sesuai dengan prosedur dan sasaran kualitas yang sudah ditentukan dengan baik dan benar.

Pada tahun 2006 dikembangkan juga prosedur ISO 9001:2000 untuk pengembangan Bahan Ajar dan Bahan Ujian, serta untuk pengelolaan manajemen UPBJJ. Pengembangan prosedur ini ternyata tidak sesuai dengan target waktu yang ditentukan, hal ini disebabkan karena banyaknya prosedur yang berhubungan dengan banyak unit yang terkait (misalnya untuk pengembangan Bahan Ajar dan Bahan Ujian, unit yang terkait adalah Fakultas, PPBAC, PPBANC, dan melibatkan penulis yang mungkin bukan dari UT, sedangkan untuk pengelolaan manajemen UPBJJ unit yang terkait adalah BAAPM/Registrasi, Pengujian, Puskom, Puslaba, dan BAUK) dan harus dilakukan secara hati-hati dan teliti, agar tidak mengganggu jalannya kegiatan yang berhubungan dengan UPBJJ dalam melayani mahasiswa. Keterlambatan pengembangan prosedur menunda target perolehan sertifikat ISO untuk pengembangan BA dan BU, serta manajemen UPBJJ.

3. Setelah keterlambatan pembuatan prosedur, tahun 2007, UT berhasil memperoleh sertifikat untuk Pengembangan Bahan Ajar dan Bahan Ujian, serta sertifikat untuk Manajemen bagi 11 UPBJJ yaitu pada bulan September :UPBJJ Bogor, Bandung, Surabaya, Palembang, Purwokerto, Yogyakarta. Sedangkan pada bulan November adalah UPBJJ: Semarang, Malang, dan Pontianak, Padang, dan Jakarta.
 - a. Pada tahun ini Pasmintas juga mempersiapkan 14 UPBJJ untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2000. Ke-14 UPBJJ tersebut adalah Serang, Surakarta, Jember, Bandarlampung, Pangkalpinang, Bengkulu, Medan, Jambi, Palu, Gorontalo, Manado, Denpasar, Makassar, Kendari. Diharapkan ke-14 UPBJJ ini dapat memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 pada tahun 2008.
 - b. Revisi prosedur yang berhubungan dengan perolehan ISO 9001:2000 yang berhubungan dengan bahan ajar dan bahan ujian, Puslaba, dan manajemen UPBJJ dilakukan secara terus-menerus, sesuai dengan masukan yang menunjukkan ketidaksesuaian

- prosedur yang terjadi pada saat pelaksanaan. Selain itu revisi prosedur atau sasaran kualitas juga dilakukan bila ada kebijakan pimpinan yang menyebabkan perubahan pada pelaksanaan secara teknis di lapangan, contohnya adalah kebijakan untuk pembelian Bahan Ajar melalui internet bagi mahasiswa nonPendas. Revisi yang terlalu sering dilakukan seringkali menyulitkan dalam penarikan prosedur lama untuk diganti dengan prosedur baru hasil revisi.
- c. Penyusunan pedoman tunjangan berbasis kinerja yang merupakan bagian dari sistem remunerasi UT selesai dikembangkan pada tahun 2007
 - d. Pada tahun 2007, Pusmintas juga mempersiapkan perolehan sertifikat ISO 9001:2000 untuk Layanan Administrasi Akademik, yang pada pelaksanaannya melibatkan semua staf di BAAPM, Fakultas (Ka Subbag Kemahasiswaan dan stafnya) dan UPBJJ. Selain itu pengelolaan Promosi dan Kerja sama juga dipersiapkan untuk menerima ISO 9001:2000 yang ditargetkan perolehan sertifikatnya pada tahun 2008. Pusmintas juga mempersiapkan perolehan ISO 20000:2005 untuk ITSM (*Information Technology Service Management*) yang perolehan sertifikatnya ditargetkan pada tahun 2009, ISO 18000:2007 OHSAS (Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja/K3) target sertifikasi tahun 2008, dan ISO 9001:2000 untuk kegiatan promosi dan kerjasama yang target perolehan sertifikatnya tahun 2008.
4. Tahun 2008, perolehan sertifikat ISO bertambah untuk layanan administrasi akademik (diperoleh pada Maret 2008), dan pada bulan September 2008, dari 14 UPBJJ yang ditargetkan, 4 UPBJJ sudah memperoleh sertifikat ISO 9001:2000. UPBJJ tersebut adalah Surakarta, Pangkalpinang, Gorontalo, dan Palu. Tiga UPBJJ lagi yang sudah direkomendasikan untuk memperoleh sertifikat ISO 9001:2000, yaitu Medan, Palu, dan Jambi, sedangkan sisanya akan diaudit sertifikasi pada bulan Oktober 2008 (Manado, Bandarlampung, Kendari, dan Makassar) dan bulan Desember 2008 (Serang dan Jember).
 - a. Tahun 2008 merupakan tahun dengan kegiatan audit internal dan eksternal yang semakin padat. Audit internal dilakukan setiap 6 bulan sekali, oleh staf UT yang sudah lulus pelatihan *lead auditor*,

atau lulus pada pelatihan audit internal. Audit eksternal dilakukan oleh Badan Sertifikasi yang sudah dipilih (SAI Global dan SGS) dan dilakukan enam bulan sekali setelah dilakukan audit internal. Audit dilakukan untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang sudah ditetapkan dapat berjalan dengan baik, dan juga melihat pada beberapa proses yang masih mungkin ditingkatkan efektivitasnya.

- b. Audit internal dan eksternal dilakukan pada proses yang dilaksanakan di Puslaba, 11 UPBJJ, Fakultas dan PPs di UT Pusat (untuk pengembangan BA dan BU), serta layanan administrasi akademik serta 14 UPBJJ yang di sertifikasi pada tahun ini.
- c. Pada audit eksternal (*audit surveillance*) kedua, terjadi penundaan sertifikasi di UPBJJ Jakarta yang disebabkan oleh temuan mayor karena pelaksanaan audit internal yang belum bisa dilakukan di seluruh proses yang menjadi *core bisnis* UPBJJ (registrasi, tutorial, dan ujian). Setelah dilakukan perbaikan selama dua bulan, sertifikat ISO 9001:2000 dapat diperoleh kembali.
- d. Pada saat pre audit yang dilakukan oleh auditor eksternal (dilakukan sebelum audit sertifikasi), hasil untuk UPBJJ Jember dan Serang yang kurang baik, menyebabkan manajemen memutuskan untuk menunda pelaksanaan audit sertifikasi yang mestinya bulan Oktober menjadi bulan Desember.
- e. Persiapan perolehan sertifikat ISO 20000:2005 pada tahun 2008 sudah dipilih konsultan, dan sudah mulai melakukan pekerjaan awal, yaitu memetakan proses bisnis yang akan dilibatkan dalam scope dari ISO 20000:2005, serta melakukan *awareness* kepada unit terkait yang terlibat.
- f. Persiapan perolehan sertifikat K3 (OHSAS 18000:2007), sudah menyelesaikan prosedur dan pedoman yang diperlukan, serta sudah melakukan pelatihan untuk audit internal OHSAS. Audit internal direncanakan bulan Oktober, disusul dengan pre audit dari Badan Sertifikasi yang ditunjuk, dan audit sertifikasi diharapkan dapat dilaksanakan sebelum tahun 2008 berakhir.
- g. Prosedur dan Pedoman kualitas untuk kegiatan promosi dan kerjasama sudah dibuat, sosialisasi dan audit internal juga sudah dilaksanakan. Pre audit dan main audit sudah direncanakan untuk dapat dilakukan sebelum tahun 2008 berakhir.

- h. Penggunaan penilaian kinerja pegawai untuk menentukan remunerasi sudah mulai diterapkan pada tahun 2008. Berdasarkan penggunaannya, saat ini sudah dikembangkan penilaian kinerja staf bulanan dan tahunan, dan mulai diujicobakan penggunaannya untuk memperbaiki remunerasi yang mungkin masih dirasa perlu perbaikan, agar diperoleh hasil yang lebih adil.

D. Rencana Pengembangan Sistem Jaminan Kualitas UT di Masa Depan

Pusmintas sebagai unit yang bertugas meningkatkan dan mempertahankan kualitas yang ada berdasarkan prosedur yang disepakati bersama dan standar internasional yang sudah ditentukan, memiliki beberapa rencana kualitas yang masih harus dicapai untuk masa yang akan datang. Rencana tersebut berhubungan dengan kegiatan sebagai berikut:

1. Menyatukan sertifikat ISO dari 11 UPBJJ menjadi hanya satu sertifikat yang akan dilaksanakan pada tahun 2009.2. Penyatuan sertifikat dilakukan untuk 14 UPBJJ yang akan diperoleh pada akhir tahun 2008, setelah ke-14 UPBJJ ini menjalani *audit surveillance* sebanyak 3 kali dan akan dilakukan akan dilaksanakan tahun 2010.2. *Merger* sertifikasi ini juga akan dilaksanakan untuk 12 UPBJJ yang persiapan sudah dilaksanakan dan perolehan sertifikatnya ditargetkan pada tahun 2009. Jadi pada tahun 2012, UPBJJ-UT hanya memiliki satu sertifikat ISO 9001:2008 (versi terakhir yang berlaku mulai Oktober 2008) yang diakui dan dapat digunakan oleh 37 UPBJJ secara bersama-sama.
2. Pelatihan audit internal ISO 9001:2008, secepatnya, agar audit internal yang dilaksanakan setiap semester sesuai dengan tuntutan ISO yang baru.
3. Bagi PUSLABA yang pada bulan Juli sudah menyelesaikan *audit surveillance* ke-6 (terakhir), **tidak** lagi memperpanjang sertifikasi yang akan dilakukan pada bulan Februari 2009. Untuk menjaga kualitas yang sudah dicapai oleh Puslaba, audit internal tetap akan dilaksanakan setiap semester, dan bila ditemukan hal-hal yang sekiranya mengarah kepada penurunan kinerja, maka akan dilakukan audit eksternal untuk mendapatkan sertifikat ISO 9001: 2008 lagi.

4. Unit-unit lain terutama unit UT Pusat yang sudah memiliki sertifikat ISO 9001:2001, tetap dipertahankan sertifikasinya berdasarkan unit tadi, namun perlu dilakukan penyesuaian dengan ISO :2008 versi yang terbaru.
5. Pengembangan wajar tanpa pengecualian (WTP), masih terus dilakukan, kegiatan ini berjalan lambat karena ketergantungan informasi dan kerja sama dengan instansi terkait, yaitu BPK yang masih disesuaikan waktunya.
6. Implementasi penilaian kinerja tahunan yang sudah terintegrasi dengan penilaian kinerja bulanan dan tahunan untuk semua pegawai UT.
7. Pengembangan UT *Balance Scorecard* masih terus disempurnakan, hal ini dilakukan untuk menyempurnakan penilaian kinerja unit yang dirasa masih belum memuaskan, dan dilakukan dengan cara mengembangkan Penilaian Kinerja Unit/Individu dengan melalui pendekatan BSC yang akan digunakan sebagai sistem pengukuran, sistem manajemen strategis, dan alat untuk mengkomunikasikan strategi dan kinerja
 - a. Membuat pedoman Implementasi BSC
 - b. Melakukan uji coba BSC
 - c. Membuat laporan Implementasi BSC
 - d. Merevisi perangkat sistem BSC

E. Penutup

Simintas merupakan investasi yang berharga dan upaya yang tak ternilai manfaatnya, dalam pelaksanaannya diperlukan perubahan secara konstruktif dalam nilai dan budaya institusi. Dengan Simintas, UT berusaha untuk meningkatkan kualitas produk, proses, produksi dan sistem pembelajaran, juga membantu upaya pencapaian visi, misi dan tujuan institusi dengan cara memberikan penilaian, pemberian balikan dan perbaikan secara berkesinambungan yang dikaitkan dengan meningkatkan kinerja institusi, kepuasan kerja, dan kualitas hidup manusia.

Dengan Simintas diperoleh kinerja yang tidak menyimpang dari aturan, karena sudah ada prosedur dan akan terlihat transparan dalam pelaksanaannya karena semua orang yang terlibat mengetahui apa yang harus dilakukan, apa yang harus dicapai dan bagaimana memperbaiki bila terjadi ketidaksesuaian atau bila terjadi penyimpangan. Dengan demikian

pertanggungjawaban terhadap manajemen akan jelas, karena semua sudah diatur sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab dari setiap orang yang terlibat dalam suatu proses sampai tuntas.

Dengan prosedur yang ada, dapat diketahui kompetensi apa yang diperlukan oleh petugas yang terlibat dalam suatu proses, Kekurangan akan dapat diatasi dengan dibuatkannya perencanaan pengembangan SDM. Selain itu proses yang selalu diperbaiki secara terus menerus dapat untuk menjaga/mencegah kemungkinan munculnya kesalahan yang berulang-ulang karena penyelesaian dapat dilaksanakan dengan menghilangkan akar masalah yang menjadi penyebabnya.

Mengintegrasikan sistem penilaian kinerja UT secara menyeluruh, meliputi

1. Sistem Penilaian Kinerja Pegawai
2. Sistem Renumerasi Berbasis Kinerja
3. Sistem Penilaian Kinerja Unit menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*
 - a. *Key Performance Indicators* Institusi
 - b. *Key Performance Indicators* Unit
 - c. *Key Performance Indicators* Individu

Peningkatan berkelanjutan dapat diharapkan dari setiap sasaran kualitas yang dimiliki oleh penanggung jawab Unit, terutama bagi yang sudah memperoleh sertifikat ISO, maupun *supporting unit* yang menyertainya sehingga tidak terjadi kualitas yang mandeg, namun yang diharap adalah terjadinya *continual improvement*. □

Capaian Universitas Terbuka Berdasarkan Prinsip-prinsip GCG dan TQM Periode Kepemimpinan 2001-2008

□ UDAN KUSMAWAN

A. Pendahuluan

Sebagaimana dibahas dalam pendahuluan, konsep dan prinsip GCG dan TQM diharapkan menjadi acuan dalam pengembangan konsep dan prinsip pembangunan UT. Harapan tersebut muncul seiring dengan kenyataan bahwa UT adalah perguruan tinggi terbuka dan jarak jauh yang dalam operasionalnya menuntut kearifan arahan dan kebijakan sehingga mampu membangun sinergisitas antara sumber daya manusia serta sarana-prasarana yang ada, kecanggihan teknologi informasi dan sistem komunikasi, daya dukung infrastruktur nasional yang ada, serta kemampuan dan iklim belajar yang berkembang di masyarakat. Sebagai perguruan tinggi yang sedang naratas jalan ke arah perguruan tinggi milik Pemerintah, prinsip pengembangan UT diarahkan untuk menjadi perguruan tinggi (PT) otonom dalam setiap lini pengelolaan bidang akademik, maupun operasional dan kemahasiswaan. Prinsip GCG/TQM mengharapkan terjadinya pembangunan UT yang efektif, efisien dan akuntabel dalam semua lini dimaksud termasuk dalam pengelolaan jaringan kemitraan meningkatkan dan kemahasiswaan, hubungan dengan pemerintah, hubungan dengan penyedia jasa, universitas, sekolah, dan kelompok masyarakat terkait lainnya.

Sejak tahun 2001, penyelenggaraan UT sebagai sebuah institusi publik telah menerapkan prinsip-prinsip *good governance*, terutama menyangkut penyelenggaraan UT secara demokratis, taat hukum, akuntabel, adil, transparan, profesional, serta efektif dan efisien. Prinsip demokratis dikembangkan melalui prosedur pengawasan internal yang terbuka bagi seluruh jajaran manajemen maupun karyawan. Dalam hal ini, setiap individu didorong untuk mampu mengerti, memahami, serta turut berpartisipasi dalam pengembangan dan implementasi mekanisme dan budaya pengawasan kerja. Hal ini diawali pada tahun 2001 dengan proses kesepakatan seluruh warga UT terhadap visi dan misi UT masa depan, yaitu *menjadi salah satu institusi PTJJ unggulan di antara institusi-institusi PTJJ di Asia tahun 2010 dan dunia tahun 2020*. Dengan demikian, UT telah merintis keberhasilannya dengan diwujudkan kesepakatan awal tersebut.

Kaitannya dengan prinsip taat asas/hukum, UT sejak awal telah menganut pemberian *reward and punishment*. Namun demikian, penerapan prinsip ini menjadi lebih terarah dan jelas standarnya melalui terwujudnya visi dan misi UT seperti dijelaskan sebelumnya. Dengan demikian, kepercayaan masyarakat umum terhadap sistem yang sedang dibangun, dilaksanakan dan selalu dikembangkan oleh UT akan tercipta sebagai *high trust*. Kejelasan ukuran dan standar akan memberikan rasa aman bagi setiap pegawai untuk mengambil inisiatif.

Dengan *high trust* yang baik dari para pegawai yang didukung oleh sistem *reward and punishment* yang jelas, maka akuntabilitas kinerja UT akan menjadi jaminan bagi masyarakat luas. Jaminan ini menjadi salah satu modal dasar yang penting sehingga UT dapat maju dan berkembang sesuai visi dan misi yang telah dibangun. Prinsip 'adil' dalam pengembangan UT berarti *reward and punishment* harus diberikan kepada siapa saja yang patut menerimanya. UT memberikan sanksi kepada pegawai yang melakukan pelanggaran tanpa pandang bulu, sebaliknya UT sangat menghargai pegawai yang berprestasi dan berdedikasi tinggi dalam kerjanya di UT dengan memberikan *rewards* yang pantas kepadanya.

Sejak dibangunnya visi dan misi pada tahun 2001, UT berhasil menyusun sistem anggaran dan pola pengembangan program kerja dalam bentuk Rencana Strategi (Renstra) dan Rencana Operasional Kerja UT (Renop). Keduanya kemudian menjadi panduan bagi warga dan pimpinan UT untuk

merealisasikan visi dan misi. Secara sistem, dikembangkannya dan dilaksanakannya sistem anggaran dan pola pengembangan program kerja tersebut dengan baik akan menjamin transparansi dalam hal perencanaan keuangan, kepegawaian, pengadaan dan pemeliharaan sarana dan prasarana, perencanaan dalam penyusunan sistem dan prosedur kerja, dan sistem pelaporan keberhasilannya. Sistem dan pola kerja yang tertata seperti dijelaskan tersebut mencerminkan sikap manajemen yang profesional. Melalui manajemen profesional seperti ini maka pengawasan internal dapat dilakukan dengan baik karena sistem telah menggunakan standar baku yang sama untuk setiap bidang dan unit tanpa disertai munculnya sikap *personal relationships*.

Deskripsi berikut adalah paparan singkat tentang pengalaman UT dalam mengembangkan sistem yang sesuai dengan prinsip-prinsip *good governance* dan secara konsisten menerapkannya sebagai sebuah komitmen perkembangan UT.

Sebagai subsistem yang integral dari Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas), standar pembangunan dan pengembangan UT secara terencana telah dituangkan ke dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) sejak tahun 1984. Konsep rencana pengembangan UT mengalami penyempurnaan dengan disusunnya Rencana Strategis (Renstra) pengembangan UT 1996-2005 yang dilanjutkan dengan Renstra 2005-2020, dan disempurnakan menjadi Renstra 2010-2013. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, realisasi rencana kerja tersebut dipandu dengan serangkaian program kerja operasional yang dituangkan dalam Rencana Operasional UT (Renop) 2001-2005 yang dilanjutkan dengan penyusunan Renop UT 2005-2010 dan disempurnakan dengan Renop UT 2010-2013.

Penyusunan program kerja operasional pengembangan UT mengacu kepada Visi Masa Depan UT. Visi tersebut terus dipertahankan sebagai acuan penyusunan program kerja operasional pada pengembangan UT 2010-2021. Untuk menjaga konsistensi dengan serangkaian program kerja seperti telah digariskan dalam Renstra, maka program kerja operasional UT 2010-2013 didasarkan pada tiga pilar utama pengembangan UT, yaitu *peningkatan kualitas dan relevansi akademik, peningkatan daya jangkau layanan pendidikan, dan peningkatan manajemen internal* UT. Program kerja operasional Renop 2013 ini menjadi acuan bagi setiap unit di UT yang kemudian harus dijabarkan menjadi program-program kegiatan

tahunan unit yang disebut dengan Rencana Kegiatan dan Anggaran Unit Kerja (RKA-UK). Secara manajerial, konsep pengembangan UT 2010-2021 tersebut dapat dikatakan sebagai upaya manajemen dalam melakukan koordinasi serta sinkronisasi bagi segala upaya pengembangan UT. Melalui sinergisitas antarunit kerja, baik di UT Pusat maupun UPBJJ, UT diharapkan dapat mencapai visi yang telah dijadikan arah pengembangan tersebut. Dengan demikian, prinsip akuntabilitas sebagai andalan manajemen *good governance* untuk menjamin kepercayaan masyarakat kepada UT diharapkan tercapai.

Dalam kerangka mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas operasional dan pengembangan UT, penyempurnaan visi telah dilakukan, melalui berbagai terobosan dan pembenahan untuk mampu mendefinisikan tantangan dengan baik dan produktif dalam segala usaha merealisasikan ketiga bidang kegiatan dari ketiga pilar pengembangan UT tersebut. Selain itu, perlu diketahui bahwa kualitas pendidikan melalui sistem belajar jarak jauh (SBJJ) ditentukan oleh kualitas empat komponen pokoknya, yaitu: kurikulum, bahan ajar, layanan bantuan belajar, serta evaluasi hasil belajar. Dalam peningkatan kualitas dan relevansi akademik, UT telah berhasil melakukan efisiensi dan penyempurnaan kurikulum pendidikan. Kurikulum seluruh program studi yang ditawarkan UT dikembangkan oleh Tim-tim Pengembang berdasarkan suatu studi kebutuhan sehingga program dan kurikulum yang ditawarkan ditujukan untuk mencapai kompetensi yang telah diidentifikasi sebelumnya. Kurikulum dikembangkan melalui proses yang menerapkan prinsip-prinsip teknologi pendidikan dan berbasis analisis kompetensi.

Selain itu, upaya mencapai tingkat efisiensi layanan akademik yang tinggi, maka upaya sistematis telah dilakukan UT melalui upaya melengkapi dokumen program studi (PS), baik PS lama maupun baru, yang meliputi Naskah Akademik (NA), Rancangan Mata Kuliah (RMK), profil bahan ajar dan ujian, serta Pedoman Operasional Program (BOP). Upaya tersebut menghasilkan pangkalan data kurikulum program/profil mata kuliah dan bahan ajar untuk semua mata kuliah dan pangkalan data program studi secara terpusat yang dapat digunakan sebagai bahan evaluasi PS per semester. Dalam hal pengembangan bahan ajar (BA) yang merupakan unsur pokok dalam proses pembelajaran mandiri mahasiswa, seluruh BA UT dikembangkan oleh Tim Pengembang yang terdiri dari minimal satu orang

ahli materi (penulis), ahli desain instruksional, dan ahli media. Dengan demikian, bahan ajar UT disajikan dalam ragam media (cetak dan non-cetak) dan didesain secara khusus agar bersifat *self-instructional* dan *self-explanatory* sehingga dapat digunakan oleh mahasiswa dengan ataupun tanpa bantuan tutor. Kualitas bahan ajar UT juga dijaga dengan proses pemutakhiran (revisi) secara reguler sehingga seluruh bahan ajar yang digunakan maksimal berusia 7 tahun. Saat ini, 98% (886 dari 900) bahan ajar aktif UT berusia di bawah 7 tahun, sisanya sedang dalam proses revisi.

Upaya-upaya untuk meningkatkan layanan akademik secara demokratis dan akuntabel terus mendapat perhatian yang serius dari UT, baik ragam, bentuk maupun sistemnya, termasuk pengembangan media dan pembelajaran *online* yang sifatnya membantu proses belajar mahasiswa sesuai kebutuhan belajarnya. Kegiatan evaluasi hasil belajar merupakan perhatian penting lainnya dalam bidang akademik, karena ini merupakan salah satu bentuk akuntabilitas UT terhadap mahasiswa dan masyarakat lainnya. Pada prinsipnya, SPJJ menuntut mahasiswa untuk melakukan proses pembelajaran secara mandiri dengan menggunakan bahan ajar yang telah ditentukan. Namun, penyelenggara SPJJ wajib memberikan layanan bantuan belajar. Di UT, layanan bantuan belajar diberikan dalam beberapa bentuk seperti pembimbingan akademik, tutorial (tatap muka dan *online*), latihan mandiri *online*, serta konseling secara umum. Tutorial tatap muka dilaksanakan di seluruh (37) UPBJJ-UT untuk sebanyak 849 mata kuliah, sedangkan tutorial *online* disediakan untuk 459 mata kuliah.

Evaluasi hasil belajar dilakukan melalui tugas-tugas tutorial dan ujian akhir semester. Tugas-tugas tutorial dikembangkan dan dinilai oleh tutor dengan menggunakan pedoman pengembangan tugas dan pemeriksaan yang bersifat standar. Bahan ujian UT dikembangkan secara cermat dengan kisi-kisi standar. Seluruh mata kuliah memiliki koleksi butir soal ujian di Bank Soal UT. Peningkatan kualitas Bank Soal sejak tahun 2001 ditandai dengan koleksi butir soal ujian yang semakin besar dengan kualitas pengembangan maupun pengarsipan yang semakin tertata dengan baik. Dengan demikian, UT selalu melaksanakan ujian akhir semester dua kali satu tahun dengan naskah ujian yang bersifat "unik" demi menjaga kualitas ujian .

Layanan akademik UT lainnya adalah perpustakaan *online* yang semakin meningkat koleksinya, kegiatan Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (PPM) yang semakin terencana dengan baik, serta penerbitan

sejumlah jurnal sebagai sarana penting bagi tenaga akademik UT untuk meningkatkan kemampuan serta kiprahnya dalam bidang riset dan pengembangan melalui kegiatan PPM tersebut.

Konsep adil dalam arti pemerataan pendidikan bagi seluruh warga Indonesia seperti dicanangkan pemerintah juga menjadi bahan pertimbangan pengembangan UT. Dengan demikian, bidang kedua dari pengembangan UT menyangkut peningkatan daya jangkau layanan pendidikan tanpa dibatasi tempat dan waktu. Hal ini adalah satu upaya UT untuk mewujudkan asas taat hukum dan perundangan dari pemerintah.

Fokus utama pengembangan pada bidang ini adalah perluasan titik akses layanan, peningkatan mutu layanan, peningkatan jaringan kemitraan, dan peningkatan citra UT di masyarakat. Akses layanan UT telah diperluas sampai ke tingkat kecamatan, di antaranya melalui kerja sama layanan registrasi mahasiswa dengan BTN, sebagai alternatif selain dengan BRI yang sudah terjalin sejak lama. Kerja sama lainnya dilakukan dengan memperluas jaringan kemitraan UT dengan berbagai instansi pemerintah maupun swasta, maupun dengan perguruan tinggi lainnya di Indonesia dan lembaga-lembaga internasional di Asia dan Dunia, dengan tujuan utama meningkatkan angka partisipasi mahasiswa.

Bidang pengembangan UT ketiga menyangkut manajemen internal. Sejak tahun 2001, di samping rekrutmen sumber daya manusia (SDM) baru sesuai dengan target dan kebutuhan, UT senantiasa melakukan penataan SDM melalui berbagai cara dan pendekatan. Misalnya, sampai dengan tahun 2005, UT masih mempekerjakan tenaga harian tetap (THT) maupun lepas (THL). Kebijakan UT dalam hal ini adalah secara sistematis mengurangi tenaga dalam kategori ini melalui upaya peningkatan statusnya menjadi tenaga pegawai negeri sipil (PNS) bagi yang memenuhi persyaratan. Sampai dengan tahun 2007, staf UT mencapai 956 orang (UT Pusat), 899 orang (UPBJJ), dan 7 orang diperbantukan di instansi lain sehingga total 1,862 orang. Dari jumlah staf tersebut, 30 staf berijazah S3, 345 staf berijazah S2, 839 staf berijazah S1, dan sisanya masih di bawah S1. Di antara staf akademik UT, terdapat 5 Guru Besar, 86 Lektor Kepala, 383 Lektor, 260 Asisten Ahli, dan 25 masih berstatus tenaga pengajar. Kenaikan pangkat terbesar terjadi pada tahun 2001, yaitu sebanyak 774 staf UT berhasil mendapatkan kenaikan pangkat *in-passing* sesuai kebijakan pemerintah secara nasional saat itu. Program pendidikan dan pelatihan terus

ditingkatkan dalam rangka memfasilitasi peningkatan staf akademik baik untuk bidang jenjang pendidikan maupun keahlian teknis staf sesuai dengan target dan kebutuhan.

Upaya lainnya dalam peningkatan manajemen internal adalah memperjelas konsep *reward and punishment* dalam kerangka peningkatan disiplin kerja pegawai, pembinaan staf melalui mutasi dan rotasi, dan meningkatkan sarana serta prasarana kerja. Pengembangan sistem lainnya yang menjadi program utama UT sejak tahun 2001 sampai dengan saat ini di antaranya adalah pengembangan transpor atau verifikasi kelaikan, pembentukan sistem serta pusat jaminan kualitas, sampai dengan pengembangan sistem Remunerasi, sebagai bentuk peningkatan kesejahteraan staf UT, selain melalui kegiatan yang telah dilakukan sebelumnya yaitu seperti pengelolaan usaha Koperasi, Wisma, dan Poliklinik. Dalam bidang pengelolaan keuangan, segenap upaya telah dilakukan, termasuk direalisasikannya konsep pergeseran kebijakan manajemen keuangan yang terpusat menjadi *terdekonsentrasi*. Kebijakan ini dirasakan lebih adil dan transparan sebagai perwujudan prinsip *good governance* di UT, serta memberikan fleksibilitas pengelolaan bagi setiap unit, sehingga kinerja pegawai dapat dipacu untuk meningkat secara nyata, yang pada gilirannya diharapkan UT dapat mencapai predikat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP).

Kebijakan dekonsentrasi keuangan tersebut dilaksanakan dengan cara pendelegasian tanggung jawab yang lebih besar kepada unit untuk mengelola sendiri kegiatan dan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan cara demikian maka pimpinan unit dan para pimpinan yang di bawahnya mengetahui dengan baik apa kegiatan yang harus dilaksanakan dan berapa anggaran yang disetujui. Dengan banyaknya orang mengetahui rencana anggaran unit maka proses pengawasan *bottom up* dan horizontal dapat berjalan. Pimpinan UT memonitor kegiatan pada tengah tahun anggaran dengan melakukan pertemuan khusus dengan seluruh pimpinan dan pegawai di setiap unit. Pada setiap akhir tahun anggaran unit membuat laporan yang disampaikan kepada Rektor.

Dalam upaya peningkatan akuntabilitas UT sebagai PTJJ, standar kualitas sistem dan prosedur kerja unit dan staf harus dikembangkan sesuai kebutuhan secara terukur. Pada tahun 2001, UT mulai melakukan pengembangan sistem jaminan kualitas sebagai jawaban terhadap kebutuhan dimaksud, yang diawali dengan terbentuknya Tim Sistem

Jaminan Kualitas (Simintas) yang terdiri dari 10 orang. Tim Simintas bertugas mengembangkan sistem dan prosedur kerja yang dilengkapi dengan pedoman-pedoman pelaksanaannya sebagai penjabaran dari program Simintas tersebut. Pada tahun 2002, pengembangan simintas diarahkan pada usaha adopsi *framework* kualitas, yang menghasilkan formulasi kebijakan simintas hasil adopsi dari *Quality Assurance* dari *Asian Association of Open Universities* (AAOU).

Pada tahun 2003, dilakukan konversi Tim Simintas menjadi Pusat Jaminan Kualitas (Pusmintas). Sistem penilaian kinerja staf mulai dilakukan. Instrumen yang dikembangkan untuk merealisasikan sistem tersebut meliputi standar-standar prosedur jaminan kualitas, yang terdiri dari Kebijakan dan Perencanaan (7 pernyataan baik = pb), rekrutmen dan pengembangan SDM (9 pb), manajemen dan administrasi (21 pb), mahasiswa (10 pb), perancangan dan pengembangan program (6 pb), perancangan dan pengembangan bahan ajar (14 pb), layanan bantuan belajar (18 pb), evaluasi hasil belajar (15 pb), dan media pembelajaran (7 pb).

Pada tahun 2004, sistem audit internal dan eksternal mulai dilakukan. Prestasi yang telah diraih sebagai dampak positif dari upaya implementasi sistem tersebut adalah diperolehnya Sertifikat Kualitas dan Akreditasi Internasional dari ICDE (*The International Council for Open and Distance Education* (ICDE) pada tahun 2005, yang mengalami revaluasi kembali pada tahun 2010 untuk periode 2010-2015. Pada tahap berikutnya, UT memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 untuk layanan bahan ajar (2006).

Penting untuk diketahui bahwa pengembangan manajemen internal melalui sistem jaminan kualitas ini tidak hanya dilakukan di UT Pusat, melainkan juga di seluruh UPBJJ, yaitu melalui program-program revitalisasi UPBJJ serta peningkatan sistem dan program aplikasi komputer untuk registrasi. Dampak positif dari usaha tersebut disertai dengan kegigihan dari seluruh lapisan staf, maka pada tahun 2007, UT memperoleh sertifikat ISO 9001:2000 untuk manajemen pengembangan bahan ajar dan bahan ujian, manajemen administrasi akademik, dan manajemen layanan mahasiswa di 11 UPBJJ.

Usaha peningkatan akreditasi mutu terus diupayakan oleh UT. Pada saat ini upaya sedang diarahkan pada peningkatan bidang kesehatan dan keselamatan kerja (sesuai standar OHSAS 18000:2007), peningkatan

manajemen layanan mahasiswa di 12 UPBJJ lainnya (ISO 9001:2000 untuk tahun 2008), pengembangan manajemen layanan teknologi informasi - ITSM (sesuai standar ISO 20000 series untuk tahun 2009), dan peningkatan manajemen layanan mahasiswa di 14 UPBJJ lainnya (sesuai standar ISO 9001:2000 untuk tahun 2009). Pada tahun 2010, seluruh UPBJJ-UT telah mendapatkan penghargaan pengelolaan layanan mahasiswa ISO 9001:2000.

Pada saat ini, pengembangan UT lebih difokuskan pada penggunaan ICT yang terkendali selaras dengan perkembangan infrastruktur, kemampuan ekonomi mahasiswa dan aksesibilitasnya bagi mahasiswa, khususnya pelaksanaan tutorial *online*, ujian *online* dan *e-library* bagi semua mahasiswa yang punya akses. Kemudian, komunikasi manajemen antara UT Pusat dan UPBJJ melalui *video conference*, pengembangan bank soal sehingga kaya dan selalu relevan dengan bahan ajar, serta pengembangan bahan ajar VCD yang berkualitas tinggi dan bersifat integratif dengan bahan cetak, bukan sekadar suplemen. □

Praktek Baik dan Pembelajaran yang Dipetik dari Implementasi Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* dan *Total Quality Management (TQM)* di Universitas Terbuka

□ AMINUDDIN ZUHAIRI

A. Pendahuluan

Konsep *good corporate governance (GCG)* dan *total quality management (TQM)* merupakan dua konsep manajemen dan pemerintahan yang diterapkan pada institusi publik maupun swasta. Kedua konsep tersebut saling terkait dan beririsan sehingga sering kali menjadi tidak mudah untuk menarik garis batas yang tegas dan jelas dan apa lagi dipisahkan satu sama lain. Definisi yang diberikan oleh banyak ahli dan yang telah dibahas pula pada bagian lain dari buku ini bervariasi, dan hal ini menunjukkan minat yang besar terhadap wacana serta implementasi konsep ini dalam pengelolaan organisasi modern, termasuk institusi perguruan tinggi jarak jauh.

Sejarah inovasi dan implementasi GCG dan TQM seperti semacam koinidensi. Ada pendapat yang menyatakan bahwa GCG diterapkan pada institusi publik yang hendak membangun diri menjadi semacam korporasi swasta yang efisien dan berfokus pada pemberian layanan secara efektif kepada publik sebagai pengguna jasa. Sedangkan inovasi TQM dimulai pada sektor swasta yang menginginkan efisiensi dalam pemberian layanan prima kepada para pelanggan sebagai pengguna jasa mereka.

Perlu dicatat di sini ada pendapat bahwa inovasi TQM banyak memetik pembelajaran dari praktek efektivitas dan efisiensi yang banyak diterapkan di dunia militer yang notabene adalah institusi publik yang berupaya mencapai tujuan-tujuan publik yang dinyatakan oleh pemerintah selaku pengambil kebijakan.

Pendahuluan ini diharapkan memberikan wawasan kepada pembaca tentang asal usul GCG dan TQM dan bagaimana kedua gagasan tersebut diterapkan, baik pada institusi publik maupun swasta. Pada zaman yang serba cepat berubah seperti saat ini, baik institusi publik maupun swasta sama-sama memiliki tujuan untuk memberikan layanan prima kepada pengguna jasa sebagai imbalan atas biaya yang telah dikeluarkan untuk memperoleh layanan maupun produk yang diinginkannya. GCG dan TQM dipandang oleh organisasi sebagai alat yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut, dan organisasi berupaya untuk dapat menerapkannya secara efektif agar tujuan tersebut dapat dicapai secara memuaskan.

Pengguna jasa publik maupun swasta memiliki kebutuhan yang senantiasa berubah sejalan dengan dinamika sosial dan politik, pertumbuhan ekonomi, tuntutan pembaharuan kompetensi profesional secara berkelanjutan, perkembangan teknologi, perubahan kultural, serta berbagai faktor perubahan lainnya. Organisasi yang tangguh dan lestari berupaya untuk memperbaiki kinerja secara berkelanjutan serta menyesuaikan diri secara konsisten dengan berbagai dinamika perubahan tersebut. Prinsip-prinsip GCG dan TQM diadopsi, diterapkan dan terus dievaluasi sebagai instrumen perubahan, pengendalian dan rekayasa ulang agar suatu organisasi dapat terus mengupayakan kreativitas, adaptabilitas dan inovasi berjalan dengan baik untuk menjamin kelangsungan usahanya.

Prinsip-prinsip GCG dan TQM diterapkan secara luas pada berbagai bentuk organisasi, publik maupun swasta, pencari laba maupun nirlaba, usaha besar maupun usaha kecil, serta industri dan manufaktur maupun jasa. Terlepas dari asal dan usulnya, GCG dan TQM diterapkan pada sektor jasa, termasuk layanan pendidikan tinggi. Sekalipun inovasi GCG dan TQM baru dimulai pada awal abad ke-20, dan baru dirumuskan secara konseptual dan diterapkan secara konsisten dalam sektor industri dan manufaktur setelah Perang Dunia II, adopsi dalam bidang pendidikan baru mulai marak pada dasawarsa 1970-an.

Implementasi GCG dan TQM dalam bidang pendidikan mendapat perhatian dari pihak pemangku kepentingan, mulai dari pemerintah, masyarakat luas, pengguna lulusan, kalangan bisnis dan industri, hingga peserta didik yang sama-sama menghendaki layanan pendidikan berkualitas yang dapat menjamin keluaran pendidikan yang handal, kompeten dan kompetitif di dunia kerja. Pemerintah dan masyarakat berupaya keras meningkatkan kinerja, kualitas, efektivitas serta efisiensi pendidikan agar layanan, proses serta produk pendidikan berupa lulusan menjadi lebih berkualitas dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Berbagai instrumen dan mekanisme GCG dan TQM dirancang, dikembangkan dan diterapkan, baik secara internal pada institusi pendidikan maupun secara eksternal yang digunakan oleh pihak pemangku kepentingan untuk menilai kinerja institusi pendidikan. Pemerintah bersama-sama pemangku kepentingan berupaya keras pula membantu meningkatkan kinerja institusi pendidikan dengan menciptakan perundang-undangan dan peraturan yang dapat memastikan penyediaan dan pemanfaatan sumberdaya pendidikan secara arif, bijaksana, efektif dan efisien. Demikian pula sistem, mekanisme, serta lembaga atau badan yang dapat menjamin kualitas dan kinerja pendidikan secara berkelanjutan.

Pada saat yang sama upaya internal dilakukan institusi pendidikan dalam implementasi GCG dan TQM dengan menciptakan instrumen dan mekanisme internal yang dapat menggerakkan jalannya institusi sesuai dengan prinsip-prinsip GCG dan TQM. Institusi pendidikan terus membuka diri dan berdialog untuk mendapatkan masukan dari pihak pemangku kepentingan agar proses pendidikan tepat sasaran, dan keluaran pendidikan relevan dengan kebutuhan masyarakat. Institusi pendidikan yang menerapkan prinsip GCG dan TQM membuka diri sebagai subjek yang terus mencari dan menerima masukan perbaikan serta secara internal terus melakukan perbaikan secara berkelanjutan agar visi dan misi yang diembannya terlaksana dengan baik.

B. Dasar pemikiran

Sebagaimana dikatakan sebelumnya, GCG dan TQM merupakan gagasan yang sulit ditarik garis batas perbedaannya, karena keduanya didasarkan atas landasan pemikiran yang sama, mengarah pada tujuan yang sama, serta digariskan dalam prinsip-prinsip yang sama. Secara garis besar,

implementasi GCG dan TQM memiliki karakteristik dan benang merah yang sama pula, sekalipun setiap organisasi memiliki visi, misi, prioritas, target dan sasaran yang berbeda satu sama lain.

Prinsip-prinsip GCG dan TQM merupakan tata nilai yang diadopsi sebagai tata nilai yang mendasari budaya dan dinamika gerak suatu organisasi. Prinsip-prinsip tersebut bersifat umum, dan setiap organisasi dapat menjabarkannya dalam pernyataan tata nilai yang lebih rinci, menyeluruh, dan terukur. Organisasi yang baik terus berupaya memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi tersebut memahami prinsip-prinsip tersebut dan secara konsisten menerapkannya dalam budaya kerja sehari-hari. Organisasi mengadopsi GCG dan TQM dengan cara secara konsisten merumuskan visi, misi, rencana strategis maupun rencana operasional berlandaskan prinsip-prinsip GCG dan TQM.

Prinsip-prinsip GCG dan TQM yang dimaksud secara umum terkait dengan beberapa kata kunci seperti transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, bebas cacat, sistem dan prosedur, tanggung jawab bersama, serta fokus pada pengguna jasa. Cukup mudah bagi siapa saja untuk mendefinisikan pengertian kata-kata kunci tersebut, dan terlebih lagi sangat mudah bagi siapa saja untuk mendaftar kata-kata tersebut. Bagi pemimpin suatu organisasi, satu langkah awal penting yang harus dilakukan adalah menyamakan persepsi bersama-sama dengan semua manajemen dan staf, terus mensosialisasikan dan menginternalisasikannya, serta memberikan supervisi dalam implementasi. Langkah konkret menjadi lebih sulit namun selalu berhasil untuk dilakukan dengan semangat, niat dan komitmen yang sungguh-sungguh.

Kemudian sekali GCG dan TQM diterapkan secara konsisten, upaya yang berikutnya yang semakin sulit adalah terus menjaga, memelihara, dan memperbaikinya secara terus menerus. Manajemen harus dapat memberi contoh dan tidak mungkin dapat mengendurkan semangat untuk menjamin keberlanjutan implementasi GCG dan TQM. Pemimpin puncak institusi harus terus mengikuti secara seksama, memantau, mengevaluasi, terjun langsung melakukan supervisi, pelatihan, pemecahan masalah, dan terus memperbaiki sistem dan implementasi GCG dan TQM secara berkelanjutan. Implementasi GCG dan TQM menjadi semacam bentuk spiral yang terus naik menjulang ke atas, terus memperbaiki diri, dan terus menjadi instrumen, tujuan sekaligus budaya kerja yang bersama-sama

mengarahkan semua orang dan menggerakkan semua orang untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan yang telah disepakati bersama.

Visi, misi dan tujuan institusi itu sendiri bukan sesuatu hal yang bersifat konstan, melainkan terus berubah, meningkat, dan menjadi lebih menantang, seiring dengan perubahan kebutuhan masyarakat. Pada saat yang sama implementasi GCG dan TQM terus digulirkan, ditingkatkan, dan tak pernah berhenti. Pada dasarnya institusi perguruan tinggi jarak jauh merupakan suatu organisme hidup yang berinteraksi dengan masyarakat dan penggunanya, serta digerakkan oleh sumberdaya manusia yang ada di dalamnya (Morgan, 1986). Sumberdaya manusia yang ulet dan terus berpikir keras memperbaiki institusi menjadi aset utama yang memastikan kelestarian institusi tersebut.

C. Penerapan prinsip-prinsip GCG dan TQM dalam Pendidikan Jarak Jauh

Implementasi prinsip GCG dan TQM dalam penyelenggaraan pendidikan jarak jauh menjadi keharusan dan kebutuhan bagi pihak penyelenggara. Hal ini disebabkan tidak hanya semata-mata oleh dorongan eksternal pihak pemangku kepentingan atau masyarakat luas yang menghendaki layanan pendidikan berkualitas, namun juga didorong oleh faktor internal institusi sendiri yang menginginkan penyelenggaraan pendidikan jarak jauh yang efisien, akuntabel, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

Pada saat ini tidak ada satu institusi perguruan tinggi jarak jauh yang terlepas dari kehendak pemangku kepentingan yang menginginkan layanan pendidikan tinggi berkualitas, akuntabel, efisien yang mampu menghasilkan lulusan berupa sumber daya manusia yang berkualitas, relevan, kompeten, unggul, serta memiliki daya saing tinggi pada bursa lapangan kerja. Kalangan industri dan pengguna lulusan menghendaki keluaran institusi perguruan tinggi yang tidak hanya siap latih tetapi lebih dari itu siap pakai dan siap menjadi pemimpin di berbagai bidang kehidupan profesi, dalam bidang bisnis, pemerintahan, industri, organisasi nirlaba, serta industri jasa lainnya.

Harapan pengguna lulusan memang sangat beragam terhadap keluaran institusi perguruan tinggi yang perjalanan kariernya menjadi sangat beragam pula. Sebagian kalangan masyarakat ada pula yang menghendaki

bahwa lulusan menjadi pengusaha dan wira usaha yang tangguh, mampu menciptakan lapangan kerja, serta memberikan nilai tambah yang signifikan dalam bidang pembangunan ekonomi, sosial, teknologi, dan sebagainya. Satu hal yang semua memiliki kepentingan yang sama adalah lulusan yang berkualitas.

Sebagai suatu sistem yang meliputi *input*, proses, dan *output*, produk institusi perguruan tinggi berupa lulusan sangat beragam dalam kompetensi, jenis profesi yang dipilih, serta manfaat dan nilai tambah yang diberikan dalam kehidupan kemasyarakatan setelah lulus dari pendidikan tinggi. Sekalipun masyarakat menginginkan semua lulusan berkualitas tinggi, *input* perguruan tinggi sangat beragam. Demikian pula proses pembelajaran di perguruan tinggi sekalipun secara karakteristik dan tipologi relatif sama, setiap peserta didik memiliki minat, daya juang, bakat, serta orientasi karier yang beragam, sesuai dengan latar belakang pemikiran serta peluang serta kondisi lingkungan yang sangat unik yang dimiliki masing-masing peserta didik. Oleh sebab itu pada saringan kendali kualitas pada akhir suatu program pembelajaran, misalnya diberikan melalui penilaian hasil belajar, setiap peserta didik menunjukkan kinerja hasil belajar yang berbeda.

Para peserta didik pada institusi perguruan tinggi jarak jauh sebenarnya jauh lebih beruntung, karena mereka dibekali dengan bahan ajar terstruktur yang sama, yang secara khusus dirancang untuk proses belajar mandiri, dilengkapi dengan latihan dan tugas mandiri yang harus dikerjakan peserta didik, serta dilengkapi pula dengan petunjuk jawaban dan pengerjaan tugas dan latihan. Para peserta didik pendidikan jarak jauh juga dibimbing melalui suatu layanan bantuan belajar yang secara format sama, diuji menggunakan alat ukur penilaian hasil belajar yang sama, yang telah disiapkan dengan baik melalui suatu proses kalibrasi dan pengecekan kesahihan dan keteradaan instrumen penilaian hasil belajar.

Untuk menjawab tantangan perubahan kebutuhan pihak pemangku kepentingan, institusi perguruan tinggi jarak jauh terus berupaya memperbaiki sistem, prosedur, dan layanan yang diberikan. Terlebih lagi dalam konteks global, pendidikan jarak jauh merupakan layanan pendidikan yang tidak mengenal batas geografi dan geopolitik. Karakteristik dan filosofinya yang egaliter memberikan pendidikan jarak jauh terbuka untuk perbaikan dalam gagasan, sistem, metode, serta penerapannya.

Institusi perguruan tinggi jarak jauh kemudian saling berkolaborasi dan berkompetisi, saling melakukan baku mutu sama lain, serta saling terus meningkatkan dan mengejar tingkat pencapaian kualitas masing-masing.

Pada saat yang sama pemanfaatan teknologi baru terus mendorong institusi perguruan tinggi jarak jauh dituntut untuk lebih adaptif, cepat mengadopsi teknologi baru, berani melakukan inovasi, serta harus menjadi lebih fleksibel dalam memenuhi kebutuhan pengguna jasa yang main beragam. Berbagai hal tersebut mendorong institusi perguruan tinggi menerapkan GCG dan TQM secara konsisten.

Pihak berkepentingan pun terus berupaya ikut membantu dan mendorong agar instusi perguruan tinggi jarak jauh menjadi lebih berorientasi pada pengguna jasa. Lembaga sertifikasi dan badan sertifikasi diciptakan, baik di tingkat global, regional, maupun nasional. Instrumen penjaminan kualitas dikembangkan bersama, kemudian diujicoba, dan diterapkan untuk kemudian terus disempurnakan bersama pula. Bakumutu dilakukan di antara sesama institusi sejenis agar masing-masing institusi dapat saling belajar dari praktek baik serta menghindar dari kesalahan praktek buruk yang dialami institusi sejenis lainnya.

Organisasi profesi dalam bidang pendidikan jarak jauh, seperti *International Council for Open and Distance Education (ICDE)* dan *Asian Association of Open Universities (AAOU)*, pun berkolaborasi ikut menjaga kualitas dan memastikan bahwa pengguna jasa benar-benar mendapatkan layanan berkualitas yang menjadi hak yang harus diterima sekaligus menjadi kewajiban institusi untuk memberikannya. Berbagai bentuk kolaborasi dilakukan dan instrumen penilaian kinerja dan kualitas dibangun bersama. Kolaborasi global menjadi kebutuhan agar institusi dapat memberikan layanan terbaik kepada pengguna jasa, dan warga masyarakat luas, tanpa mengenal batas wilayah geopolitik, dapat menempuh pendidikan berkualitas yang menjadi tuntutanannya. Setiap institusi perguruan tinggi jarak jauh kini berupaya untuk menjadi bagian dari upaya global untuk menjadi institusi penyedia pendidikan jarak jauh berkualitas melalui kemitraan dan kerjasama saling menguntungkan.

Organisasi nirlaba yang memiliki minat dan kepentingan dalam pendidikan jarak jauh, seperti *United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation (UNESCO)* dan *Commonwealth of Learning (COL)* berupaya memfasilitasi kemitraan dan kolaborasi ini. Sumberdaya informasi,

penelitian serta pengalaman praktek disebarakan melalui situs jaringan organisasi tersebut untuk dapat diunduh siapapun yang memiliki minat dalam penyelenggaraan dan perbaikan dalam bidang pendidikan jarak jauh. Hal ini membuka kesempatan luas kepada peneliti, praktisi dan institusi pendidikan jarak jauh untuk melakukan studi mendalam dan bakumutu untuk memperbaiki teori maupun praktek pendidikan jarak jauh. Institusi perguruan tinggi jarak jauh di seluruh dunia berupaya dan berlomba untuk berbagi sumber belajar melalui kecenderungan baru yang disebut dengan *Open Educational Resources (OER)*, yang memungkinkan mahasiswa dan masyarakat luas mengakses pengetahuan tanpa harus memberikan imbalan atau menempuh program pendidikan yang ditawarkan institusi tersebut. *United Kingdom Open University (UKOU)* di Inggris menyediakan fasilitas *OpenLearn* yang dapat diakses melalui internet oleh siapa saja yang berminat mempelajari dan menggunakan bahan ajar untuk kepentingan pembelajaran tanpa harus mengikuti suatu program dan membayar imbalan kepada institusi tersebut. *Indira Gandhi Open University (IGNOU)* di India juga melakukan hal yang sama dengan tujuan memperluas akses pada pengetahuan oleh warga masyarakat sebagai upaya mencerdaskan warga masyarakat dan membangun masyarakat berbasis pengetahuan.

Kecenderungan baru tersebut menunjukkan makin terbukanya akses pengetahuan bagi masyarakat luas, dan seperti mengingatkan kembali kepada manusia bahwa pengetahuan adalah anugerah Yang Maha Kuasa yang semestinya dimiliki dan dimanfaatkan bersama untuk sebesar-besar kemaslahatan kehidupan manusia. Kecenderungan semacam itu menghendaki kemampuan institusi yang tangguh, unggul, berkualitas, dan hal ini dapat diwujudkan melalui penerapan prinsip GCG dan TQM dalam tatakelolanya. Institusi perguruan tinggi jarak jauh berupaya untuk menerapkan strategi yang tepat dalam pengembangan institusi ke depan dan merespons kebutuhan masyarakat yang cepat berubah dengan memanfaatkan kemajuan teknologi dan ketersediaan sumber daya secara efektif dan efisien.

D. Penerapan prinsip-prinsip GCG dan TQM di Universitas Terbuka

Tidak diragukan bahwa *Rencana Strategis* dan *Rencana Operasional UT* dilandasi semangat dan mengarah pada tujuan terselenggaranya sistem pendidikan jarak jauh UT dengan menerapkan prinsip GCG dan TQM. Implementasi GCG dan TQM dilakukan secara menyeluruh, meliputi aspek akademik, administratif, serta berbagai bentuk layanan lainnya, dan melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Beberapa butir penting sasaran *Rencana Strategis* dan *Rencana Operasional* terkait implementasi GCG dan TQM akan dibahas secara khusus sebagai ilustrasi berikut ini. Namun demikian hal ini tidak menegaskan semangat bahwa seluruh dokumen *Rencana Strategis* dan *Rencana Operasional* berikut dokumen yang menjadi turunan serta implementasi dalam kegiatan sehari-hari berlandaskan semangat perwujudan GCG dan TQM dalam penyelenggaraan pendidikan jarak jauh UT.

Dalam *Rencana Strategis UT 2005-2020* visi UT dinyatakan sebagai berikut: "UT bertekad menjadi salah satu institusi perguruan tinggi jarak jauh (PTJJ) unggulan di antara institusi PTJJ di Asia tahun 2010 dan di dunia tahun 2020". Untuk mencapai visi tersebut, misi dan tujuan institusi kemudian dirumuskan dalam *Rencana Strategis* tersebut untuk menjadi acuan dan arah ke depan institusi. Rumusan visi, misi dan tujuan institusi tersebut kemudian dijabarkan dalam Program Induk, Program, Indikator Pencapaian dan Unit Pelaksana terkait yang dituangkan dalam *Rencana Operasional UT 2005-2010*, dan kemudian diimplementasikan dalam *Rencana Tahunan*. UT menganut pendekatan manajemen partisipatif yang melibatkan semua pimpinan puncak UT bersama dengan seluruh unit-unit di UT pusat maupun seluruh UPBJJ-UT dalam menyusun rencana kegiatan dan anggaran tahunan untuk mencapai visi dan misi UT secara sistematis.

Salah satu aspek penting yang menjadi dasar penyusunan *Rencana Strategis UT* adalah analisis situasional terkait dengan *jaminan kualitas*. Dalam *Rencana Strategis UT*, analisis situasional terkait dengan jaminan kualitas dinyatakan dalam butir 2 sebagai berikut (UT 2004, hal. 10).

Kualitas menjadi perhatian pihak yang berkepentingan dengan pendidikan, terlepas dari jenis, jenjang, jalur, dan metode pendidikan yang diterapkan. Tuntutan kualitas pendidikan terkait erat dengan berbagai upaya dalam meningkatkan kompetensi lulusan, daya saing SDM maupun akuntabilitas. Upaya peningkatan kualitas SPJJ hendaknya bersifat menyeluruh, sistematis dan berkelanjutan, yang mencakup produk, proses, rancangan, penyampaian, dan filosofi SPJJ. Peningkatan kualitas terkait dengan penilaian internal maupun eksternal. Penilaian eksternal melibatkan pihak luar seperti lembaga akreditasi, asosiasi profesi, serta *benchmarking* dengan institusi penyelenggara SPJJ yang memiliki standar kualitas tinggi. Sebuah institusi PTJJ yang berkualitas tinggi akan mampu memberikan layanan terbaik kepada pengguna jasa dari berbagai lapisan tanpa dibatasi oleh lokasi geopolitik, status sosial, kemampuan ekonomi, dan akses pada teknologi. Institusi yang berkualitas akan mampu bersaing dan sekaligus bersinergi dalam berbagai bidang yang menjadi misi utama institusi, termasuk dalam bidang pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.

Analisis situasional tentang jaminan kualitas tersebut menempatkan kualitas sebagai fokus utama pengembangan UT. *Rencana Strategis* dan *Rencana Operasional UT* menempatkan kualitas sebagai prioritas utama yang tidak dapat ditawar, apalagi ditunda. Rumusan tiga fokus pengembangan UT dinyatakan dalam *Rencana Strategis* sebagai berikut: "Faktor internal yang secara dominan berpengaruh pada perkembangan UT di masa depan meliputi: (1) Peningkatan kualitas dan relevansi akademik, (2) Peningkatan daya jangkauan layanan pendidikan, dan (3) Peningkatan manajemen internal" (UT, 2004, hal. 16). Jelas dinyatakan di dalam *Rencana Strategis UT*, bahwa fokus *Peningkatan Kualitas dan Relevansi Akademik* memayungi upaya pengembangan UT dengan landasan GCG dan TQM.

Upaya peningkatan kualitas UT secara sistematis, komprehensif dan berkelanjutan kemudian dilakukan dengan membangun sistem dan mekanisme internal penjaminan kualitas melalui pembentukan *Tim Sistem Jaminan Kualitas* (2001), yang kemudian diikuti penyusunan kebijakan tentang *Sistem Jaminan Kualitas* atau *Simintas* (2002), pembentukan *Pusat Jaminan Kualitas (Pusmintas)* serta implementasi *Simintas* secara konsisten (2003). Kemudian mulai tahun 2005 dan seterusnya, UT mengundang

lembaga eksternal akreditasi dan sertifikasi kualitas bertaraf internasional maupun nasional untuk melakukan penilaian kualitas. Lembaga akreditasi dan sertifikasi yang dimaksud adalah *International Council for Open and Distance Education (ICDE) Standards Agency (ISA)*, *International Organisation for Standardisation (ISO)*, dan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT).

Satu hal penting dalam proses penilaian kualitas secara internal maupun eksternal ini adalah upaya internal untuk membangun sistem, prosedur serta budaya kerja berkualitas secara berkelanjutan di semua unit di UT Pusat dan UPBJJ-UT. Semua pimpinan dan staf dibangun untuk memiliki kesadaran akan makna dan manfaat budaya kerja berkualitas, bertindak melaksanakan tugas sehari-hari secara berkualitas, secara konsisten menerapkan sistem dan prosedur, serta melakukan upaya perbaikan secara berkelanjutan.

Pengalaman dan prestasi UT dalam bidang penjaminan kualitas merupakan upaya penerapan TQM secara konsisten, dengan melibatkan semua manajemen dan staf serta seluruh mitra UT. Upaya penjaminan kualitas menghendaki pelibatan dan partisipasi secara aktif pihak pemangku kepentingan serta mitra UT, termasuk pengembang kurikulum, penulis bahan ajar dan soal ujian, tutor, serta unsur-unsur eksternal yang menjadi bagian dari supra sistem UT, seperti pemerintah, masyarakat, pengguna lulusan, mahasiswa dan alumni, serta media massa. Perlu upaya keras yang terus menerus untuk selalu menyadarkan dan mengupayakan agar semua warga UT memiliki kesamaan persepsi, pikiran, pandangan, dan tindakan yang diwujudkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, dalam memberikan layanan, melaksanakan proses, menghasilkan produk berkualitas untuk kepentingan pengguna jasa UT, dan bersama-sama membangun citra UT.

Sistem jaminan kualitas UT dibangun sebagai suatu upaya sistematis dan menyeluruh untuk meningkatkan kinerja dan kualitas secara berkelanjutan. Sistem tersebut merupakan suatu mekanisme internal yang menghendaki adanya suatu penilaian kualitas secara internal maupun eksternal dilakukan secara teratur dan berkelanjutan. Persyaratan kualitas yang dikehendaki harus dipenuhi baik oleh pihak UT secara internal maupun pihak mitra eksternal UT. Semua mitra UT dituntut untuk dapat memenuhi kualitas yang dipersyaratkan dalam penyediaan layanan, pelaksanaan proses, dan pengadaan produk UT. Audit kualitas dilaksanakan secara periodik,

konsisten dan berkelanjutan untuk memastikan konsisten proses, produk, layanan, tujuan serta filosofi pendidikan tinggi jarak jauh yang diterapkan UT. Temuan-temuan audit kualitas internal dan eksternal digunakan dan ditindaklanjuti sebagai masukan dalam perbaikan secara berkelanjutan pada semua bidang kegiatan UT sebagai institusi perguruan tinggi jarak jauh.

Selanjutnya, dalam Fokus Peningkatan Daya Jangkau Layanan Sasaran 9 Pengembangan Citra dalam Rencana Strategis UT dinyatakan bahwa: "Pada tahun 2020 sudah terbentuk citra korporasi UT di kalangan komunitas pendidikan maupun masyarakat umum". Sasaran pengembangan citra ini kemudian dijabarkan dalam Program Induk 9.1 "Peningkatan pemahaman staf UT sebagai 'Public Relation' dan pemasar". Sasaran pengembangan citra korporasi UT ini mendorong UT untuk berupaya membangun dari dalam diri secara internal untuk terus memperbaiki citra. Upaya membangun diri secara internal ini antara lain dilakukan dengan menerapkan prinsip-prinsip GCG dan TQM.

Dalam Fokus Peningkatan Manajemen Internal tentu dilandasi prinsip GCG dan TQM dalam semua Aspek, yaitu: pengembangan organisasi, pembinaan dan pengembangan SDM, pengembangan sistem dan prosedur kerja, pengembangan sistem pengelolaan keuangan, pengembangan sarana dan prasarana, dan pengembangan budaya organisasi. Kata-kata kunci GCG dan TQM digunakan dalam perumusan semua Sasaran dalam Fokus Manajemen Internal, yaitu Sasaran 10, 11, 12, 13, 14, dan 15. Pembahasan beberapa Sasaran Strategis dalam Fokus Peningkatan Manajemen Internal disajikan sebagai ilustrasi berikut.

Aspek Pengembangan Organisasi dinyatakan dalam Sasaran 10 bahwa "Pada tahun 2010 UT telah memperoleh status sebagai PTBHMN yang efektif dan efisien". Sasaran tersebut terus diupayakan untuk dicapai, sekalipun dalam konteks nasional, perundang-undangan dan peraturan yang berlaku belum ada dan bahkan, kemudian pada akhir tahun 2009 berubah substansinya menjadi *Undang-Undang Tahun 2009 tentang Badan Hukum Pendidikan (BHP)*, dan bukan Badan Hukum Milik Negara (BHMN). Pembelajaran yang dipetik adalah bahwa, sasaran harus dirumuskan secara jelas dan terukur dengan target waktu yang realistis, sekalipun demikian institusi harus tanggap dan siap beradaptasi dengan kondisi lingkungan eksternal yang cepat berubah, terbasuh prasyarat legal

terkait dengan perundangan dan peraturan yang sedang dikembangkan dan terus disempurnakan oleh pihak Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) bersama-sama pemerintah.

Terkait dengan Aspek Pengembangan Sistem dan Prosedur, Sasaran 12 menyatakan bahwa "Pada tahun 2010 telah terlaksana sistem dan prosedur kerja yang komprehensif berbantuan teknologi komunikasi dan informasi yang akuntabel". Sasaran ini terkait dengan implementasi TQM, menggunakan sistem dan prosedur kerja yang terus diperbaiki serta didukung dengan sarana teknologi komunikasi dan informasi yang handal, akurat, efisien, dan sistematis. Sistem dan prosedur kerja itu sendiri memerlukan waktu dalam pengembangan, uji coba, implementasi, standarisasi, dan selanjutnya setelah diterapkan secara konsisten perlu terus diperbaiki sesuai dengan kebutuhan. Pada saat ini teknologi cepat berkembang dari segi perangkat keras maupun lunak, sehingga Sasaran ini perlu mendapat perhatian khusus agar sesuai dengan perkembangan kemajuan teknologi dan kebutuhan pengguna yang menyesuaikan dengan perubahan.

Aspek Pengembangan Sistem Pengelolaan Keuangan dinyatakan dalam Sasaran 13 bahwa "Pada tahun 2010 telah terselenggara suatu sistem pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel". Kondisi eksternal menunjukkan bahwa sistem pengelolaan keuangan negara terkesan cepat berganti dan ini menunjukan upaya pemerintah yang sungguh-sungguh dalam penyempurnaan sistem pengelolaan keuangan negara. Bagi UT, transparansi dan akuntabilitas keuangan merupakan nilai luhur yang harus dijunjung tinggi dan diterapkan secara konsisten. Sebagai institusi perguruan tinggi negeri UT harus secara konsisten mengikuti mekanisme, sistem dan prosedur pengelolaan keuangan negara yang juga dituntut oleh publik menerapkan prinsip transparansi dan akuntabilitas secara konsisten.

Kemudian, Sasaran 15 Aspek Pengembangan Budaya Organisasi menyatakan bahwa "Pada tahun 2010 UT menjadi organisasi belajar (*learning organisation*) yang mampu mewujudkan *good corporate governance*". Pernyataan ini jelas menunjukkan komitmen UT dalam menerapkan prinsip GCG dan TQM yang bersifat menyeluruh, melibatkan semua manajemen dan staf, dengan perangkat lunak, sarana, prasarana serta sumberdaya yang harus dimanfaatkan secara bijaksana dan tepat sasaran.

E. Hasil yang dicapai

Upaya implementasi prinsip GCG dan TQM yang konsisten memberikan hasil yang efektif dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan institusi. Laporan Indikator Pencapaian kinerja institusi tahunan menunjukkan peningkatan hasil yang dicapai secara konsisten dari tahun ke tahun pada semua aspek fokus pengembangan yang dirumuskan dalam *Rencana Strategis* dan *Rencana Operasional UT*. Prestasi ini dapat dicapai berkat komitmen, kesungguhan dan partisipasi semua manajemen dan staf dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG dan TQM dalam kehidupan profesional dan pelaksanaan tugas sehari-hari. Peningkatan kinerja ini dicapai baik secara kualitatif maupun kuantitatif.

Upaya membangun suatu sistem berikut hasil yang dicapai secara efektif merupakan suatu prestasi yang memerlukan upaya keras. Namun demikian mempertahankan dan meningkatkan kinerja dan prestasi yang telah dicapai selama ini memerlukan kerja yang lebih keras lagi, semangat yang tidak boleh kendor, dan upaya yang lebih cerdas. Banyak kelemahan telah ditutup, dan prestasi telah diraih, bagian yang lebih sulit lagi adalah memperbaiki kelemahan yang semakin sedikit.

Sebagaimana telah dikemukakan, institusi perguruan tinggi merupakan semacam organisme hidup yang terus berevolusi secara berkelanjutan karena dorongan internal dan tekanan eksternal (Morgan, 1986). Sumberdaya manusia menggerakkan dan mengarahkan jalannya organisasi didukung dengan sumberdaya lain yang diperlukan agar organisasi berjalan seperti yang dikehendaki.

Perubahan eksternal terus berlangsung cepat, karena masyarakat itu sendiri merupakan sekelompok makhluk yang dinamis dan senang melakukan eksplorasi serta perubahan untuk mencapai taraf kehidupan yang lebih baik. Manusia terus berupaya menemukan cara-cara baru dalam meningkatkan kualitas hidup, dengan cara terus mencari dan membangun ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni baru yang dapat menjadikan kualitas hidup menjadi lebih baik dan harapan hidup menjadi lebih panjang. Tekanan eksternal perubahan ini menghendaki institusi perguruan tinggi harus selalu tanggap mengantisipasi perubahan, dan bilamana mungkin memimpin perubahan melalui pencarian, pemeliharaan, penyebaran, dan pengembangan pengetahuan, teknologi, dan seni yang lebih baru dan efisien yang dapat dimanfaatkan untuk kemaslahatan kehidupan manusia.

Implementasi GCG dan TQM dapat berjalan baik berkat komitmen, kesungguhan, dan konsisten manusia yang menerapkannya. Sistem pengelolaan dan pemerintahan apapun hanya dapat berjalan bilamana ada konsisten pengambil kebijakan, pimpinan, manajemen dan seluruh staf untuk bersama-sama secara konsisten menerapkan sistem yang telah disepakati, mempunyai kepedulian dan rasa kepemilikan, serta sama-sama ikut memikul tanggung jawab sesuai tugas pokok dan fungsi masing-masing. Implementasi GCG dan TQM hanya akan dapat dipertahankan dan ditingkatkan melalui semangat dan upaya tindakan perbaikan berkelanjutan yang tak pernah kendor.

F. Penutup

Sebuah institusi perguruan tinggi dibangun untuk jangka waktu yang tidak terbatas sepanjang peradaban manusia masih ada. Belajar dari praktek baik institusi perguruan tinggi yang telah bertahan lama dan terus meningkatkan kualitasnya, UT harus selalu memperbaiki sistem dan prosedur yang digunakan, mengantisipasi dan secara efektif memenuhi kebutuhan penggunajasa, dan terus menerapkan prinsip-prinsip GCG dan TQM. Belajar dari sejarah, institusi perguruan tinggi yang maju memelopori penelitian, eksplorasi, inovasi serta pengembangan dalam bidang sains, teknologi dan seni. Institusi perguruan tinggi yang merupakan pelopor dalam pencarian dan pengembangan pengetahuan, dan pada saat yang terus menyebarkan pengetahuan dalam upaya membantu mewujudkan masyarakat berbasis pengetahuan. Institusi tersebut mampu bertahan dan menjadi makin berkualitas selama ratusan dan bahkan ribuan tahun, serta memiliki kontribusi nyata dalam meningkatkan kualitas hidup manusia secara umum. Secara khusus institusi perguruan tinggi berkontribusi dalam meningkatkan kompetensi dan daya saing sumber daya manusia nasional serta mewujudkan keutuhan bangsa.

Sebagai institusi perguruan tinggi jarak jauh, UT telah menjadi pelopor dalam pengembangan pengetahuan, teknologi dan seni melalui penerbitan bahan ajar sebagai sumber belajar peserta didik. UT juga memberikan akses dan meningkatkan partisipasi masyarakat dalam pendidikan tinggi serta menyebarkan pengetahuan kepada masyarakat. Hal ini ditunjukkan melalui jumlah peserta didik dan lulusan yang besar dan berasal dari berbagai wilayah Indonesia. Pencarian, preservasi dan pembaruan pengetahuan terus

dilakukan UT melalui revisi bahan ajar dan bahan ujian yang dilakukan setiap 5 sampai dengan 7 tahun.

Implementasi GCG dan TQM mendorong terwujudnya visi, misi dan tujuan UT. Sebagai suatu metode manajemen dan instrumen perubahan, GCG dan TQM memberikan kesempatan luas kepada warga UT untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai pengambilan keputusan penting, melalui manajemen partisipatif yang melibatkan manajemen dan staf dalam penyelesaian tugas sehari-hari secara efektif. □

Daftar Pustaka

- Morgan, G. 1986. *Images of organization*. London: Sage Publications.
UT. 2004. *Rencana strategis 2005-2020*. Jakarta: Universitas Terbuka.
UT. 2004a. *Rencana operasional 2005-2010*. Jakarta: Universitas Terbuka.



Biodata

A.A. Ketut Budiastra, bekerja di UT sejak tahun 1991 di Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan. Saat ini bekerja sebagai Asisten PR II. Lahir pada tanggal 24 Maret 1964 di Desa Banjar Tengah Kawan Kerambitan Tabanan Bali. Menamatkan pendidikan S1 di Jurusan Pendidikan Kimia FPMIPA IKIP Jakarta Tahun 1989. Menamatkan pendidikan S2 di *University of Houston Texas USA* dalam bidang *Science Education* pada tahun 1995. Menamatkan pendidikan S3 di Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Indonesia di Bandung. Beberapa karya ilmiah yang pernah dipublikasikan pada jurnal ilmiah berkenaan dengan pendidikan khususnya dalam bidang pendidikan IPA.

Agus Joko Purwanto lahir di Klaten pada tanggal 8 Mei 1966. Lektor Kepala pada mata kuliah organisasi di FISIP UT. Saat ini menjabat sebagai Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Terbuka sejak 2005. Sebelumnya ia ditugaskan sebagai Ketua Lembaga Pengabdian Kepada Masyarakat (2004-2005), Asisten Pembantu Rektor II UT (2001-2004) dan Ketua Program Studi Administrasi Negara pada FISIP UT. Pendidikan tingginya dimulai di Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Jurusan Administrasi Negara Universitas Negeri Sebelas Maret di Surakarta lulus tahun 1990, Magister di Universitas Indonesia Jurusan Administrasi Publik lulus tahun 2001, dan sekarang sedang menempuh S-3 Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta. Ia banyak menangani masalah-masalah manajemen dan organisasi di beberapa institusi. Ia pernah menjadi ketua Tim Penyempurnaan Struktur Organisasi UT, Ketua Tim Perubahan Statuta UT, dan Ketua Tim UT BHP.

Aminudin Zuhairi, Ph.D. adalah Ketua Lembaga Pengembangan Bahan Ajar, Ujian, dan Sistem Informasi (LPBAUSI), Universitas Terbuka. dan Lektor Kepala dalam pendidikan jarak jauh dan manajemen pendidikan di

Universitas Terbuka (UT), Indonesia. Sebelumnya ia memiliki beberapa pengalaman manajemen dalam berbagai posisi di UT, yaitu sebagai Kepala Pusat Jaminan Kualitas (2004-2007), Asisten Rektor (2001-2003), Sekretaris Lembaga Penelitian (1998-2000), dan Ketua Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (1995-1997). Minat intelektualnya adalah dalam pemanfaatan dan diseminasi pengetahuan untuk *sustainable society* melalui pendidikan jarak jauh.

Diki, S. Si, M.Ed. lahir 15 April 1969. Staf edukatif di Jurusan Biologi, FMIPA UT dengan mata kuliah ampunan: Genetika, Biologi Sel, Sistem Informasi Manajemen. Lulus S1 dari Jurusan Biologi Universitas Padjadjaran, Bandung, dan pendidikan S 2 tentang *Information Technology in Education* diperoleh dari *University of Sydney*.

Endang Nugraheni, lahir di Magelang 22 April 1957, Staf edukatif FMIPA Jurusan Biologi. Saat ini bertugas sebagai Kepala Pusat Keilmuan, LPPM - UT. Lulus SI dari Departemen Biologi, ITB, Master of Education dari Simon Fraser University, Canada, dan Master of Sains dari Program Studi Lingkungan, IPB. Telah bekerja di UT sejak 1983 pada Panitia Persiapan Berdirinya Universitas Terbuka sampai dengan saat ini. Jabatan yang pernah dipegang sebelum saat ini adalah Kepala Pusat Pengujian, Ketua Jurusan Biologi FMIPA. Bidang keilmuan yang ditekuni adalah: Ekologi Manusia, Ilmu Lingkungan, Pendidikan Terbuka dan Jarak Jauh.

Ginta Ginting dilahirkan di kota Malang, Jawa Timur, pada tanggal 18 Agustus 1960. Beliau adalah staf edukatif pada Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka sejak tahun 1985. Beliau pernah menjabat sebagai Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dari tahun 1997 - 1999 dan Pembantu Dekan II Fakultas Ekonomi sejak tahun 1999 -2003. Selain sebagai dosen di UT, beliau juga menjadi dosen di berbagai Perguruan Tinggi di Jakarta. Karier pendidikannya dimulai dari Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya Malang, lulus tahun 1984. Selanjutnya, Master Business Administration (MBA), dari Edith Cowan University, Western Australia tahun 1997 dan tahun 2011 sedang menyelesaikan Program Doktor di Universitas Padjadjaran Bandung. Minat intelektualnya adalah dalam bidang Marketing management, international marketing, marketing communication/promotion,

marketing research, sales management, public relations, business ethics, customer behavior, and services marketing. Sejumlah karya ilmiah telah dibuat Ginta Ginting telah dipublikasikan di berbagai jurnal.

Hascaryo Pramudibyanto, S.Sos., M.Pd. lahir di Salatiga, 18 Agustus 1971. Dosen Jurusan Ilmu Komunikasi FISIP-UT ini menyelesaikan S1 Ilmu Komunikasi di Universitas Dr. Soetomo Surabaya pada tahun 1994, sedangkan S2 Pendidikan Bahasa diselesaikannya di Universitas Negeri Semarang pada tahun 2001.

Irma Adnan adalah staf akademik FISIP-UT yang saat ini bertugas sebagai Kepala Pusat Pengujian dan sebelumnya sebagai asisten Pembantu Rektor I. Lulus S1 dari Fakultas Psikologi Universitas Padjadjaran, ia melanjutkan pendidikan S 2 di Universitas Indonesia dalam bidang psikologi industri dan organisasi. Sesuai dengan tugasnya saat ini, ia memusatkan perhatian pada pengembangan bidang akademik. Sesuai dengan profesinya, ia terlibat dalam menangani permasalahan sumber daya manusia melalui pendekatan psikologi.

Kisyani-Laksono mulai mengajar di IKIP Surabaya (sekarang Unesa) sejak tahun 1985. Tulisan-tulisannya banyak berkaitan dengan dunia kebahasaan, kesastraan, kewanitaan, dan kependidikan (termasuk pendidikan jarak jauh). Tahun 2001-2004 dia menjadi sekretaris dan berlanjut sebagai Kepala Pusat Studi Wanita, Universitas Negeri Surabaya (Unesa). Perkenalannya dengan pendidikan jarak jauh dimulai tahun 1990-an saat dia mulai menulis soal-soal dan beberapa modul untuk Universitas Terbuka (UT). Tahun 2004-2010 dia dipercaya Rektor UT menjadi Kepala UPBJJ-UT Surabaya. Saat menjabat di UT beberapa penghargaan berhasil diraihinya termasuk pemerolehan ISO untuk UPBJJ-UT Surabaya tahun 2007 dan sebagai salah satu - Kartini Tangguh Surabaya - versi harian Radar Surabaya pada tahun 2008. Saat ini, Kisyani-Laksono dipercaya sebagai Pembantu Rektor I Unesa periode 2010-2014.

Kurnia Endah Riana, lahir di Semarang pada tanggal 6 Mei 1973. Mulai bergabung dengan UT pada tahun 1999 sebagai dosen Fakultas Ekonomi. Lulus dari Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret tahun 1996 dan *Curtin University of Technology* tahun 2005. Sekarang, wanita ini menjabat sebagai Asisten Pembantu Rektor II.

Ir. Ludivica Endang Setijorini, M.Si. lahir di Surabaya tanggal 15 Maret 1962. Lektor Kepala pada Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam ini menyelesaikan S1 bidang Agronomi di IPB Bogor pada tahun 1984 dan menyelesaikan S2 bidang Agronomi di IPB Bogor pada tahun 2000. Sejak tahun 2005 samapai dengan tahun 2009, beliau selalu aktif melakukan penelitian yang dikelola oleh LPPM-UT. Selain itu, beliau juga aktif menulis artikel, baik untuk kepentingan bahan ajar UT, Jurnal, maupun untuk seminar.

Nadia Sri Damajanti, mulai bergabung sebagai pegawai UT sejak masa-masa awal UT berdiri yaitu pada tahun 1985. Sekarang ini Nadia menjabat sebagai Pembantu Rektor II Universitas Terbuka. Sebelumnya wanita kelahiran Jakarta 23 Juni 1961 ini adalah Dekan Fakultas Ekonomi UT periode 2002-2005. Beliau adalah lulusan S1 Sosek Pertanian IPB tahun 1984, dan S2 Pendidikan, SFU Canada tahun 1988 serta S2 Ekonomi UI tahun 2000.

Sri Harijati bergabung ke UT sejak tahun 1988 dan menjadi staf akademik FMIPA-UT. Yang bersangkutan memiliki latar belakang pendidikan S1 dan S3 dari IPB Bogor, sedangkan S2 diperoleh dari University of Victoria, Canada. Saat ini yang bersangkutan bertugas sebagai Asisten Direktur Bidang Akademik di Program Pascasarjana UT. Sesuai dengan tugasnya saat ini, yang bersangkutan memusatkan perhatian pada penyediaan bahan dan proses belajar jarak jauh, agar sesuai kebutuhan pengguna dan memiliki kualitas yang dapat terus ditingkatkan.

Sri Yuniati Putri Koes Hardini adalah Kepala Pusat Jaminan Kualitas dari tahun 2008 sampai saat ini. Staf edukatif FISIP-UT ini menyelesaikan studi S1 dan S2 di Institut Pertanian Bogor.

Teguh Prakoso, S.Pd., M.Hum adalah Kabid Percetakan pada Pusat Pengujian LPBAUSI-UT. Lahir di Petarukan, Pemalang 12 Maret 1974. Lektor pada FKIP ini lulus S1 dari IKIP Semarang (1998) dan Magister Humaniora UGM (2006). Artikel-artikelnya tentang sastra, bahasa, dan budaya pernah diseminarkan di Udayana (Seminar Internasional Austronesia tahun 2006 dan Seminar Nasional Bahasa Ibu tahun 2009),

serta dimuat dalam Jurnal Humanika (2007, UNY), Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan Balitbang Depdiknas (2006), dan Jurnal Negarawan, Kantor Sekretariat Negara (2008), dan Jurnal Balai Bahasa Surabaya (2009).

Trini Prastati adalah Kepala PAU-PPI-Litgasis (Pusat Antar Universitas untuk Peningkatan dan Pengembangan Instruksional - Penelitian Kelembagaan dan Pengembangan Sistem), lahir di Jakarta, 17 September 1960. Meniti karier sebagai dosen pada FKIP-UT sejak tahun 1985. Keahliannya dalam bidang Teknologi Pendidikan diaplikasikan melalui pengembangan berbagai program pembelajaran yang diperuntukan bagi mahasiswa UT. Keahliannya diabdikan pula untuk terlibat sebagai Tim Pengembang Program PEKERTI-AA, sekaligus Tim Inti Pelatih PEKERTI-AA yang diperuntukan bagi PTN/PTS. Salah satu tugas yang diemban sebagai Kepala PAU-PPI-Litgasis adalah mengelola program Akreditasi Tutor-UT (PAT-UT) dan Penelitian Kelembagaan dan PTJJ.

Udan Kusmawan dilahirkan di kota Sumedang, Jawa Barat, pada tanggal 5 April 1969. Staf Dosen pada FKIP. Karir pendidikan Udan Kusmawan dimulai dari Universitas Pendidikan Bandung (UPI) lulusan tahun 1993. Selanjutnya, Program Master of Arts (MA) ditempuhnya di Amerika Serikat, *the University of Iowa* pada bidang *Elementary Science Education* (1997), dan Program *Philosophy of Doctor* (Ph.D) di Australia, *the University of Newcastle* pada bidang *Environmental Citizenship Education* (2007). Sementara itu, karier profesional dimulai pada tahun 1994 dengan bekerja sebagai staf akademik di Pusat Pengujian, Universitas Terbuka (UT). Sesuai perkembangan kebutuhan, Sdr. Udan kemudian pernah bertugas di beberapa unit operasional, yaitu Pusat Penelitian Kelembagaan, Kantor Urusan Internasional, dan Asisten Rektor. Saat ini (2011), Drs. Udan Kusmawan, MA., PhD., menjabat sebagai Asisten Pembantu Rektor UT. Sejumlah pelatihan dan workshop telah diikutinya dalam bidang pengembangan pembelajaran *online* dan jarak jauh. Dengan bekal pengalaman belajar tersebut, sejumlah karya ilmiah telah dibuat serta dipublikasikan oleh sdr. Udan Kusmawan melalui beberapa konferensi nasional dan Internasional serta beberapa Jurnal baik lokal maupun International. Sebagai profesional dalam bidangnya, Sdr. Udan Kusmawan sangat berminat pada riset dan pengembangan bidang pendidikan *online* yang dikaitkan dengan program *environmental citizenship and sustainability education*.

Dra. Yulia Budiwati, M.Si lahir di Surakarta, 16 Juli 1963. Bekerja sebagai staf edukatif di UT sejak tahun 1990 pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Saat ini bekerja sebagai Asisten PR I. Menamatkan pendidikan S1 Jurusan Antropologi Tahun 1990 di Universitas Gadjah Mada dan S2 Jurusan Antropologi di Universitas Indonesia pada tahun 2002. Berbagai beliau selalu aktif melakukan penelitian yang dikelola oleh LPPM-UT. Selain itu, beliau juga aktif menulis artikel, baik untuk kepentingan bahan ajar UT, Jurnal, maupun untuk seminar.

Yurizal Rahman dilahirkan di kota Payakumbuh, Sumatera Barat, pada tanggal 11 Juni 1954. Beliau adalah staf edukatif pada Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Universitas Terbuka sejak tahun 1986. Beliau pernah menjabat sebagai Koordinator Bank Soal Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam dari tahun 1997 - 2005 dan Asisten Pembantu Rektor III pada tahun 2005 selama 4 bulan, kemudian diangkat menjadi Koordinator Penilaian Kinerja pada unit Pusmintas dari tahun 2005 - 2009. Selama di unit Pusmintas beliau menjadi ketua tim pengembangan penilaian kinerja pegawai UT. Sdr Yurizal Rahman lulusan SI Fisika FMIPA Universitas Indonesia tahun 1985 dan kemudian melanjutkan studi S2 pada jurusan Keselamatan dan Kesehatan Kerja Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Indonesia pada tahun 2009 - 2011. Sdr Yurizal juga telah menulis bahan ajar Fisika Dasar I untuk mahasiswa jurusan matematika FMIPA UT.