

**IMPLEMENTASI SISTEM PENJAMINAN MUTU INTERNAL
PERGURUAN TINGGI (SUATU STUDI TENTANG STANDAR
OPERASIONAL PROSEDUR) DI POLITEKNIK NEGERI SAMBAS**

*THE IMPLEMENTATION OF INTERNAL QUALITY ASSURANCE SYSTEM ON HIGHER
EDUCATION (A STUDY ON STANDARD OPERATING PROCEDURE)
IN POLITEKNIK NEGERI SAMBAS*

H. Asbeni¹, Ahmad Tohardi², Rusdiono³

Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Magister Ilmu Sosial Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Tanjungpura Pontianak

ABSTRAK

Penerapan SOP belum melalui tahapan prosedur kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dalam dokumen SOP dan proses implementasi SPMI yang dijalankan di POLTESA dan belum dilaksanakan secara maksimal sesuai dengan pedoman SPMI. Agar SOP dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan, penulis merekomendasikan kepada seluruh komponen dalam manajemen POLTESA agar dapat segera mendorong terbangunnya komitmen bersama untuk mewujudkan tujuan SPMI di lembaga dan meningkatkan intensitas komunikasi dalam proses implementasi SPMI. Para pengambil keputusan di lembaga harus mendorong ketersediaan anggaran yang dapat mengoptimalkan proses penerapan SOP, serta mengoptimalkan kegiatan audit internal sebagai sarana evaluasi penerapan SOP untuk meningkatkan proses implementasi SPMI dalam mencapai tujuan POLTESA.

Kata kunci : *Implementasi, Sistem Penjaminan Mutu Internal, Standar Operasional Prosedur.*

¹ Dosen Politeknik Negeri Sambas

² Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

³ Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Tanjungpura, Pontianak

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Melalui implementasi SPMI pada perguruan tinggi, diharapkan kemandirian sebuah perguruan tinggi dapat tercipta dengan sendirinya. Penilaian kelayakan tidak semata-mata bergantung pada pemerintah, tetapi kualitas perguruan tinggi lebih diarahkan pada penilaian dan pemenuhan kebutuhan masyarakat. Upaya untuk mewujudkan kinerja penyelenggaraan pendidikan di lingkungan Politeknik Negeri Sambas (POLTESA) yang terukur dan dapat dievaluasi keberhasilannya, maka salah satu elemen penting dalam SPMI-PT, Poltesa memiliki dan menerapkan prosedur yang memiliki standar. Standar Operasional Prosedur (SOP) yang ada diterapkan sebagai pedoman atau acuan untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan fungsi dan alat penilaian kinerja pegawai berdasarkan indikator teknis, administratif dan prosedural sesuai dengan tata kerja, prosedur kerja dan sistem kerja pada unit kerja yang bersangkutan. SOP sendiri adalah merupakan perwujudan dan dokumen tertulis dari Manual Mutu atau Manual SPMI yang tentunya acuan atau standar prosedur kerja yang telah disepakati bersama dituangkan dalam dokumen atau formulir yang dirancang sebelumnya. Selanjutnya prosedur kerja yang telah tertuang di dalam dokumen atau formulir akan menjadi prosedur tetap untuk dipatuhi dan sekaligus dapat menjadi alat evaluasi bagi lembaga untuk menilai suatu pekerjaan apakah telah dilaksanakan sesuai dengan tahapan-tahapannya atau tidak. POLTESA telah memiliki SOP dan mulai diterapkan pada tanggal 29 September 2010. Dari daftar SOP menunjukkan bahwa disetiap unit kerja yang terdiri dari lima belas (15) unit kerja yang ada di lingkungan POLTESA telah memiliki dan menerapkan empat puluh empat (44) SOP dalam melaksanakan kegiatan kerja masing-masing. Walaupun hingga saat ini belum semua kegiatan ataupun pekerjaan yang melekat di setiap unit kerja memiliki prosedur standar yang dituangkan dalam dokumen SOP.

Bagian pembahasan yang lebih penting di sini sesungguhnya adalah realisasi penerapan setiap dokumen SOP itu sendiri yang berada disetiap unit kerja, dimana di setiap unit kerja, melalui Kebijakan Mutu Lembaga POLTESA diarahkan menerbitkan standar prosedur kerja untuk satu kegiatan atau pekerjaan yang dilakukan secara berkelanjutan dengan ditetapkan secara bersama. Dari hasil monitoring dan evaluasi yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu di POLTESA ternyata keberadaan SOP yang ada disetiap unit kerja belum dilaksanakan dan dipatuhi sepenuhnya. Berikut daftar Standar Operasional Prosedur dan dokumen/formulir standar tahapan kegiatan di POLTESA yang ada pada Bagian Administrasi Umum, Keuangan dan Kepegawaian (BAUKK), berdasarkan hasil monitoring penerapan SOP yang dilakukan oleh Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) POLTESA tahun 2012.

Hasil monitoring penerapan SOP yang dilakukan oleh LPM di BAUKK, ternyata dari delapan (8) SOP yang diterapkan, belum sepenuhnya memenuhi tahapan prosedur yang telah ditetapkan di setiap SOP. Belum terpenuhinya tahapan prosedur tersebut dilihat dari tahapan-tahapan prosedur yang ada dalam SOP tersebut belum secara keseluruhan terdokumentasikan. Dari lima puluh tujuh (57) Form yang merupakan bukti pelaksanaan setiap tahapan prosedur, terdapat 21 tahapan prosedur yang tidak terdokumentasikan.

Penerapan SOP yang belum terlaksana dengan baik di unit kerja Bagian Administrasi Umum, Keuangan dan Kepegawaian memberikan gambaran bahwa standar prosedur kerja yang merupakan salah satu perwujudan dari implementasi

Sistem Penjaminan Mutu Internal POLTESA memiliki kendala dalam proses penerapannya. Ketika SOP pada suatu kegiatan atau pekerjaan tidak dilakukan maka proses pada setiap tahapan kegiatan ataupun pekerjaan tersebut tidak akan terdokumentasikan sesuai dengan standar prosedur kerja yang telah ditetapkan lembaga. Seperti diketahui bahwa SOP merupakan acuan atau standar kerja yang tertuang dalam dokumen tertulis (Ditjen Dikti, 2010:1), sehingga apabila SOP dilakukan pada satu kegiatan ataupun pekerjaan maka seluruh tahapan pekerjaan dapat terdokumentasikan dengan baik.

Data hasil monitoring LPM tahun 2012 di POLTESA, menunjukkan bahwa penerapan kebijakan Standar Operasional Prosedur (SOP) belum terimplementasikan dengan baik. Sosialisasi kebijakan lembaga, khususnya sosialisasi penerapan SOP di semua unit kerja sampai dengan tahun 2012 telah dilaksanakan dua kali, namun penerapan SOP di setiap kegiatan ataupun pekerjaan khususnya pada unit kerja BAUKK masih belum sesuai dengan tahapan prosedur seperti yang telah ditetapkan dalam SOP yang ada. Pelaksanaan sosialisasi kebijakan penerapan SOP di POLTESA dapat dilihat dari kegiatan penyusunan dan penerapan SOP yang tertuang dalam kegiatan Pendampingan Penyusunan Dokumen ISO Politeknik Terpikat Sambas pada bulan Mei tahun 2010 dan *Work Shop* Penerapan Sistem Penjaminan Mutu Internal tahun 2011 (sumber : dokumen LPM POLTESA tahun 2011). Dari fenomena yang ada tersebut menjadi alasan ketertarikan penulis untuk melakukan penelitian terhadap penerapan SOP dalam proses implementasi SPMI di POLTESA.

B. Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini mendeskripsikan proses penerapan Standar Operasional Prosedur (SOP) di BAUKK sebagai bagian dari proses implementasi kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Internal di POLTESA.

C. Rumusan Masalah Penelitian

Rumusan masalah penelitian ini : Bagaimana proses penerapan SOP di BAUKK dalam proses implementasi SPMI di POLTESA?"

TINJAUAN PUSTAKA

1. Kebijakan Sistem Penjaminan Mutu Internal di Perguruan Tinggi

SPMI adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu pendidikan tinggi di perguruan tinggi, untuk mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi oleh perguruan tinggi secara berkelanjutan. SPMI bersifat mandiri (*internally driven*) tanpa campur tangan atau instruksi dari Pemerintah; berkelanjutan (*continuous improvement*) sementara yang dimaksud dengan Mutu perguruan tinggi adalah kesesuaian antara penyelenggaraan perguruan tinggi dengan SNP, maupun standar yang ditetapkan oleh perguruan tinggi sendiri berdasarkan visi dan kebutuhan dari para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) (Kemendiknas, Ditjen.Dikti, 2010:I-10).

Penjaminan mutu sendiri dapat diartikan sebagai proses perencanaan, penerapan, pengendalian, dan pengembangan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga *stakeholders internal* (mahasiswa, dosen dan karyawan) dan eksternal (masyarakat, dunia usaha, asosiasi profesi, pemerintah) dari perguruan tinggi memperoleh kepuasan (Pedoman Manual Mutu POLTESA, 2009:10).

Sebagai sebuah kebijakan, SPMI-PT adalah dokumentasi tertulis berisi garis besar penjelasan tentang bagaimana suatu PT memahami, merancang, dan melaksanakan SPMI dalam penyelenggaraan pelayanan pendidikan tinggi kepada masyarakat sehingga terwujud budaya mutu pada PT tersebut. Singkatnya, dalam dokumen ini ada penjelasan mengenai latar belakang atau alasan, tujuan, strategi, prinsip, dan arah PT untuk menjamin dan meningkatkan mutu dalam setiap kegiatannya. Kebijakan SPMI PT dibuat dan ditetapkan oleh pimpinan PT.

Perguruan tinggi dinyatakan bermutu atau berkualitas, apabila perguruan tinggi tersebut mampu (Kemendiknas, Ditjen.Dikti, 2010:17) :

1. menetapkan dan mewujudkan visinya melalui pelaksanaan misinya.
2. menjabarkan visinya ke dalam sejumlah standar mutu dan standar mutu turunan.
3. menerapkan, mengendalikan, dan mengembangkan sejumlah standar mutu dalam butir 2 (dua) di atas untuk memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan.

Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) bertujuan untuk menjamin mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi, melalui penyelenggaraan Tridharma Perguruan Tinggi, dalam rangka mewujudkan visi serta memenuhi kebutuhan para pemangku kepentingan. Pencapaian tujuan penjaminan mutu melalui SPMI, pada gilirannya akan diakreditasi melalui Sistem Penjaminan Mutu Eksternal (SPME) oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan/atau lembaga mandiri lainnya (nasional, regional dan internasional) yang diakui Pemerintah. Seperti diketahui, bahwa esensi SPME atau akreditasi adalah penilaian kelayakan dan penjaminan mutu perguruan tinggi atau program studi yang dilakukan oleh organisasi atau badan independen di luar perguruan tinggi. Dalam kerangka SPM-PT, SPME atau akreditasi melakukan judgement untuk penetapan status perguruan tinggi yang diakreditasi (Panduan Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi, 2010:265).

2. Implementasi Kebijakan

Implementasi kebijakan merupakan aspek yang sangat penting dalam seluruh proses kebijakan karena kebijakan publik yang telah dibuat akan bermanfaat bila diimplementasikan. Suatu program kebijakan harus diimplementasikan agar mempunyai dampak atau tujuan yang diinginkan. Implementasi dipandang sebagai proses interaksi antara suatu perangkat tujuan dan tindakan yang mampu untuk mencapai tujuan kebijakan. Dimana didalam implementasi kebijakan aktor, organisasi, prosedur dan teknik dipakai secara bersama dan simultan. Secara umum istilah Implementasi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berarti pelaksanaan atau penerapan (Poerwadarminta, 1990:327). Istilah implementasi biasanya dikaitkan dengan suatu kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu. Kamus Webster (1979) dalam Tachjan (2006:24) merumuskan secara pendek bahwa *to implement* (mengimplementasikan) berarti *to provide the means for carrying out* (menyediakan sarana untuk melaksanakan sesuatu), *to give practical effect to* (menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu).

Van Meter dan Van Horn dalam Wahab (1997:65), mengatakan bahwa : Proses implementasi adalah *“those action by public or private individuals groups that are directed the achivement of objectives set forth in prior decisions”* (tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya

tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijaksanaan). Pendapat lainnya menjelaskan bahwa implementasi kebijakan merupakan suatu upaya untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu dengan sarana-sarana tertentu dan dalam urutan waktu tertentu (Sunggono 1994:137).

Menurut Teori Implementasi Kebijakan George Edward III (1980), bahwa : "Implementasi kebijakan merupakan proses yang krusial karena seberapa baiknya suatu kebijakan kalau tidak dipersiapkan dan direncanakan dengan baik implementasinya maka apa yang menjadi tujuan kebijakan publik tidak akan terwujud. Begitu pula sebaliknya, bagaimanapun baiknya persiapan dan perencanaan implementasi kebijakan, kalau kebijakannya tidak dirumuskan dengan baik apa yang menjadi tujuan kebijakan juga tidak bisa dicapai. Oleh karena itu untuk mencapai tujuan kebijakan, perumusan kebijakan dan implementasi harus dipersiapkan dan direncanakan dengan baik." Dalam pandangan Edwards III, implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat faktor, yakni : (1) komunikasi, (2) sumberdaya, (3) disposisi, dan (4) struktur birokrasi. Keempat faktor tersebut saling berinteraksi satu sama lain (Subarsono, 2006 : 90).

Dalam keberhasilan implementasi kebijakan sangat ditentukan dari proses implementasi kebijakan itu sendiri. Implementasi yang baik apabila dilakukan dengan tidak baik maka hasilnya tidak akan baik, demikian pula sebaliknya. George Edward III dalam Winarno (2004:126) berpendapat : "...implementasi kebijakan merupakan salah satu tahap kebijakan publik, antara pembentukan kebijakan dan konsekuensi-konsekuensi kebijakan bagi masyarakat yang dipengaruhinya. Jika suatu kebijakan tidak tepat atau tidak dapat mengurangi masalah yang merupakan sasaran dari kebijakan, maka kebijakan itu mungkin akan mengalami kegagalan sekalipun kebijakan itu diimplementasikan dengan sangat baik. Sementara itu, suatu kebijakan yang telah direncanakan dengan sangat baik, mungkin juga akan mengalami kegagalan, jika kebijakan tersebut kurang diimplementasikan dengan baik oleh para pelaksana kebijakan."

3. Standar Operasional Prosedur

Insani (2010:1) menjelaskan bahwa "Standar Operasional Prosedur (SOP) adalah dokumen yang berisi serangkaian instruksi tertulis yang dibakukan mengenai berbagai proses penyelenggaraan administrasi perkantoran yang berisi cara melakukan pekerjaan, waktu pelaksanaan, tempat penyelenggaraan dan aktor yang berperan dalam kegiatan." Dilihat dari fungsinya, SOP berfungsi membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan; menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku; menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung; sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana metode yang ditetapkan; menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis; dan menetapkan hubungan timbal balik antar Satuan Kerja. Tidak semua prosedur kerja dalam SPMI harus memiliki SOP, prosedur kerja yang memiliki dokumen SOP lazim digunakan untuk sesuatu kegiatan yang bersifat rutin dan berulang-ulang (Buku Pelatihan SPMI-PT, 2010:10).

Menurut Jones (2001) dalam bukunya "*Organizational Theory*" (Istyadi Insani, [http://www.docstoc.com/docs/53290971/STANDAR--OPERASIONAL--PROSEDUR-\(SOP\)](http://www.docstoc.com/docs/53290971/STANDAR--OPERASIONAL--PROSEDUR-(SOP))), di unduh tanggal 27-02-2012, jam 14.45 wib.) dinyatakan bahwa istilah SOP muncul dalam pembahasan mengenai "*Balancing Standardization*

and Mutual Adjustment”, yaitu : “*Written rules and standard operating procedures (SOPs) and unwritten values and norms help to control behavior organization. They specify how an employee is to perform his or her organization role, and they set forth the tasks responsibilities associated with a role*”. Berdasarkan pendapat ini maka SOP merupakan bagian dari peraturan tertulis yang membantu untuk mengontrol perilaku anggota organisasi. SOP mengatur cara pekerja untuk melakukan peran keorganisasiannya secara terus menerus dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab organisasi.

Dalam makalahnya Tjipto Atmoko menjelaskan secara umum tentang Standar Operasional Prosedur (<http://resources.unpad.ac.id>, diunduh tanggal 25-02-2012): “Secara umum, SOP merupakan gambaran langkah-langkah kerja (sistem, mekanisme dan tata kerja internal) yang diperlukan dalam pelaksanaan suatu tugas untuk mencapai tujuan organisasi. SOP sebagai suatu dokumen/instrumen memuat tentang proses dan prosedur suatu kegiatan yang bersifat efektif dan efisien berdasarkan suatu standar yang sudah baku. Sebagai suatu instrumen manajemen, SOP berlandaskan pada sistem manajemen kualitas (*Quality Management System*), yakni sekumpulan prosedur terdokumentasi dan praktek-praktek standar untuk manajemen sistem yang bertujuan menjamin kesesuaian dari suatu proses dan produk (barang dan/atau jasa) terhadap kebutuhan atau persyaratan tertentu.”

Defenisi mengenai SOP juga dijelaskan di dalam Pedoman Manual Mutu POLTESA (2009:10), yaitu : “Dokumen yang merupakan bagian di Sistem Penjaminan Mutu Internal yang isinya menjelaskan mekanisme tentang bagaimana suatu proses atau kegiatan yang melibatkan lebih dari satu bagian, dilaksanakan secara terkendali dan konsisten dalam upaya mencapai tujuan yang direncanakan.”

Dilihat dari fungsinya, SOP berfungsi membentuk sistem kerja dan aliran kerja yang teratur, sistematis, dan dapat dipertanggungjawabkan; menggambarkan bagaimana tujuan pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan kebijakan dan peraturan yang berlaku; menjelaskan bagaimana proses pelaksanaan kegiatan berlangsung; sebagai sarana tata urutan dari pelaksanaan dan pengadministrasian pekerjaan harian sebagaimana metode yang ditetapkan; menjamin konsistensi dan proses kerja yang sistematis; dan menetapkan hubungan timbal balik antar Satuan Kerja (Istiyani, 2010:8).

Prosedur kerja merupakan salah satu komponen penting dalam pelaksanaan tujuan organisasi sebab prosedur memberikan beberapa keuntungan antara lain memberikan pengawasan yang lebih baik mengenai apa yang dilakukan dan bagaimana hal tersebut dilakukan, mengakibatkan penghematan dalam biaya tetap dan biaya tambahan; dan membuat koordinasi yang lebih baik di antara bagian-bagian yang berlainan. Perubahan SOP (diganti atau penyesuaian) dapat dilakukan apabila terjadi perubahan kebijakan atau SOP dipandang sudah tidak sesuai lagi dengan kondisi atau kebutuhan lembaga. Perubahan SOP dilakukan melalui proses penyusunan SOP baru sesuai tata cara yang telah dikemukakan.

Dilihat dari ruang lingkupnya, penyusunan SOP dilakukan disetiap satuan unit kerja dan menyajikan langkah-langkah serta prosedur yang spesifik berkenaan dengan kekhasan tupoksi masing-masing satuan unit kerja yang meliputi penyusunan langkah-langkah, tahapan, mekanisme maupun alur kegiatan. SOP kemudian menjadi alat untuk meningkatkan kinerja penyelenggaraan prosedur administrasi secara efektif dan efisien.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Lokasi Penelitian di Politeknik Negeri Sambas (POLTESA). Subyek penelitian (*informan*) ini adalah : Kepala BAUKK, Kasubbag. Administrasi Umum dan Kepegawaian, Kasubbag. Rumah Tangga, Kasubbag. Keuangan, Staf Keamanan. Untuk mengetahui apakah data yang diperoleh di BAUKK benar-benar dapat diyakini serta untuk mengetahui bagaimana penerapan SOP dalam proses implementasi SPMI dilakukan secara keseluruhan di POLTESA maka dilakukan *triangulasi* sebagian data kepada Ketua LPM serta Direktur POLTESA. Adapun data diperoleh dengan teknik : studi dokumentasi, wawancara dan observasi.

HASIL PENELITIAN

A. Proses Implementasi Sistem Penjaminan Mutu Internal Di Politeknik Negeri Sambas

Menurut informan bahwa, sebagai lembaga pendidikan tinggi yang berupaya untuk membangun citra yang positif bagi masyarakat luas, manajemen pengelolaan lembaga menjadi penting untuk diarahkan kepada pelayanan yang berbasis mutu. Dari kebutuhan tersebut menjadi sebuah kebijakan yang penting untuk diimplementasikan di POLTESA. Sumber daya manusia yang mempunyai kualifikasi dan komitmen yang tinggi di bidangnya serta pengelolaan sarana prasarana lembaga yang terstandar dengan baik akan memberikan kontribusi langsung bagi mutu lembaga secara keseluruhan. Kualitas sumber daya manusia dan pengelolaan lembaga melalui BAUKK akan sangat menentukan terhadap kinerja lembaga dan hasil lulusan mahasiswa. Dengan kata lain bahwa BAUKK ini menjadi bagian strategis dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk melihat bagaimana upaya POLTESA membangun citra positif dalam pengelolaan lembaganya, maka dapat dilihat dari proses implementasi SPMI melalui SOP. Melalui tahapan-tahapan dalam proses implementasi SPMI dapat dilihat bagaimana sebenarnya penerapan SOP dilaksanakan di POLTESA.

1. Penentuan Visi, Misi dan Tujuan POLTESA

Dalam menerapkan Standar Operasional Prosedur (SOP), tidak terlepas dari proses implementasi SPMI secara kelembagaan. Secara keseluruhan dapat digambarkan tahapan tersebut melalui proses penetapan tujuan diterapkannya Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) secara kelembagaan di POLTESA, karena penerapan SOP di setiap BAUKK dan di unit-unit kerja lainnya merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan implementasi kebijakan SPMI di POLTESA.

Sesuai dengan pasal 92, ayat (1) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan telah mengamanatkan kepada setiap perguruan tinggi agar setiap perguruan tinggi melaksanakan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT) baik internal maupun eksternal dalam rangka meningkatkan mutu perguruan tinggi sehingga dapat menjadi daya dorong bagi pengembangan daya saing perguruan tinggi tersebut. Berdasarkan dari amanat peraturan pemerintah tersebut, maka POLTESA secara kelembagaan menetapkan Kebijakan SPMI. Penetapan SPMI sendiri menurut Direktur POLTESA Tedi Haryanto, dilakukan dengan ditetapkannya tujuan dan sasaran organisasi melalui Visi, Misi dan Tujuan POLTESA. Visi, Misi dan Tujuan POLTESA yang telah

ditetapkan oleh lembaga menjadi dasar bagi POLTESA untuk menetapkan Kebijakan Mutu, Sasaran Mutu dan Standar Mutu.

2. Strategi Implementasi SPMI POLTESA

Untuk menjamin terlaksananya SPMI di POLTESA dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan, menurut Direktur POLTESA bahwa “Institusi telah melakukan rumusan kebijakan serta strategi lembaga untuk mengimplementasikan SPMI berdasarkan Visi, Misi dan Tujuan POLTESA yang ditetapkan.” Hasil studi dokumen menjelaskan bahwa Strategi implementasi SPMI di POLTESA dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut (Pedoman Jaminan Mutu POLTESA, 2009:5) :

- a. Visi, Misi dan Tujuan
- b. Penetapan Kebijakan Mutu, Sasaran Mutu dan Standar Mutu
- c. Penetapan Rencana Strategis (Renstra) Lembaga
- d. Penetapan Rencana Operasional (Renop) dan Anggaran
- e. Penetapan Peraturan Akademik dan Non Akademik
- f. Penetapan Standar Operasional Prosedur dan Instruksi Kerja (IK)
- g. Laporan
- h. Pelaksanaan Audit
- i. Rumusan Koreksi

Hasil studi dokumen sesuai dengan Pedoman Penjaminan Mutu menjelaskan bahwa tahapan-tahapan SPMI tersebut memberikan gambaran yaitu:

- a. Tahap pertama, berdasarkan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan institusi, maka Pimpinan POLTESA menetapkan Kebijakan Mutu, Sasaran Mutu dan Standar Mutu.
- b. Tahap kedua, berdasarkan Kebijakan Mutu, Sasaran Mutu dan Standar Mutu yang telah ditetapkan, pimpinan POLTESA menyusun Renstra (Rencana strategis) yang berisi rencana kerja kegiatan akademik dan non akademik untuk kurun lima (5) tahun. Penyusunan Renstra dilakukan melalui pembahasan pimpinan POLTESA dengan Ketua Program Studi, Kepala Unit beserta Kepala Bagian di lingkungan POLTESA. Pengesahan Renstra selanjutnya dilakukan oleh Senat POLTESA
- c. Tahap ketiga, berdasarkan Renstra yang telah disahkan oleh senat POLTESA dan pimpinan POLTESA bersama Ketua Program Studi, Kepala Unit dan Kepala Bagian menyusun Rencana Operasional (Renop) dan anggaran yang berisi rencana kerja kegiatan secara lebih rinci untuk kurun waktu satu (1) tahun yang selanjutnya disahkan oleh Senat POLTESA.
- d. Tahap keempat, berdasarkan Renop yang telah disahkan oleh Senat Pimpinan POLTESA, Ketua Program Studi, Kepala Unit dan Kepala Bagian melakukan penyusunan Standar Operasional Prosedur (SOP) kegiatan Akademik dan Non Akademik. Pengesahan Standar Operasional Prosedur ini dilakukan oleh pimpinan POLTESA.
- e. Tahap kelima, berdasarkan Renop dan SOP Akademik dan Non Akademik yang telah disahkan, Ketua Program Studi, Kepala Unit dan Kepala Bagian menyusun kegiatan Akademik dan Non Akademik, agar dapat menjadi pedoman pelaksanaan Akademik dan Non Akademik di POLTESA yang selanjutnya disahkan oleh pimpinan POLTESA.

- f. Tahap keenam, secara periodik, minimal dalam setiap semester Ketua Program Studi, Kepala Unit dan Kepala Bagian membuat laporan Pelaksanaan kegiatan Akademik dan Non Akademik beserta realisasi Anggaran.
- g. Tahap ketujuh, berdasarkan laporan pelaksanaan kegiatan Akademik dan Non Akademik yang telah dilakukan Ketua Program Studi, Kepala Unit dan Kepala Bagian melakukan evaluasi dengan meminta Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) untuk melakukan audit. Laporan hasil audit oleh LPM akan diserahkan kepada Direktur POLTESA dan selanjutnya laporan hasil audit dan rekomendasi LPM akan dijadikan dasar oleh Direktur, Ketua Program Studi, Kepala Unit dan Kepala Bagian melakukan tindakan penyelesaian masalah jika terdapat temuan masalah atau menjadi bahan pertimbangan dalam penyempurnaan kebijakan, sasaran dan standar yang diterapkan di POLTESA kedepan.

3. Keputusan Dalam Proses Implementasi SPMI POLTESA

Tahapan keputusan dalam implementasi SPMI yaitu Visi, Misi dan Tujuan POLTESA yang telah ditetapkan oleh lembaga menjadi dasar bagi POLTESA untuk menetapkan Kebijakan Mutu, Sasaran Mutu dan Standar Mutu. Berdasarkan Visi, Misi dan Tujuan POLTESA ini selanjutnya ditetapkan kebijakan Mutu, Sasaran Mutu dan Standar Mutu Lembaga. Kebijakan Mutu (buku Pedoman Manual Mutu POLTESA, 2010) merupakan pernyataan resmi dan terdokumentasi yang menegaskan komitmen dalam menetapkan arah serta tujuan unit kerja tersebut dalam rangka merealisasikan sasaran yang telah ditetapkan. Dalam Pedoman Manual Mutu (2009) dijelaskan bahwa Kebijakan Mutu POLTESA adalah menghasilkan lulusan terbaik dan terpercaya pada tingkat nasional maupun internasional sesuai dengan kebutuhan dan kepuasan pelanggan, melalui :

- a. Pengembangan dan penerapan Sistem Penjaminan Mutu Internal serta perbaikan sistem yang berkelanjutan (*Continually improvement*)
- b. Peningkatan kinerja melalui Sasaran Mutu yang ditetapkan
- c. Penyelenggaraan pendidikan profesional dan penelitian terapan dengan mengutamakan peningkatan kualitas secara berkelanjutan
- d. Pembinaan dan pengembangan profesionalisme yang sehat dan dinamis sesuai dengan kebutuhan masyarakat
- e. Pengembangan dan pendayagunaan iptek untuk meningkatkan kesejahteraan hidup masyarakat dengan pemberdayaan sumberdaya POLTESA secara maksimum.

Berikutnya POLTESA menetapkan Sasaran Mutu POLTESA melalui Surat Keputusan Direktur Politeknik Terpikat Sambas Nomor: 161/POLITEKNIK/2010 Tentang Sasaran Mutu POLTESA. Sasaran Mutu POLTESA tersebut adalah :

1. Nilai rerata seleksi mahasiswa baru minimal 6,00
2. Nilai Indek Prestasi Semester mahasiswa minimal 2,90
3. Persentase Dosen yang berkualifikasi S2 min minimal 85%
4. Nilai Indek Kinerja Administrasi Dosen (IKAD) minimal 3,00

Dalam menerapkan Sasaran Mutu, setiap satuan kerja harus memiliki Rencana Operasi Tahunan yang diturunkan dari Rencana Strategis POLTESA. Hasil studi dokumen menjelaskan bahwa fungsi dan kewenangan Direktur dalam penerapan Rencana Strategis POLTESA dilakukan dengan tahapan :

- a. Direktur menetapkan sasaran POLTESA dan memastikan setiap satuan kerja membuat sasaran-sasaran yang menunjang sasaran institusi.
- b. Direktur memastikan diukurnya pencapaian terhadap sasaran dimaksud melalui laporan bulanan untuk dibahas pada rapat pimpinan setiap bulan.
- c. Direktur memimpin rapat bulanan guna membahas rencana pelaksanaan proses pada setiap fungsi, sehingga dapat dipastikan dilakukan rencana efisien dan efektif.

Selanjutnya POLTESA menetapkan Standar Mutu melalui Surat Keputusan Direktur Nomor : 162/POLITEKNIK/2010 Tentang Satuan Operasional Prosedur/Instruksi Kerja POLTESA.

4. Sosialisasi Kebijakan SPMI

Pelaksanaan sosialisasi SPMI di POLTESA selama ini dilakukan melalui kegiatan dalam bentuk *workshop* di POLTESA, yaitu *Workshop* Penerapan Sistem Penjaminan Mutu Internal yang dilaksanakan pada tanggal 30 Juli 2011 dan *Workshop* Penyusunan SOP yang dilaksanakan 8 Agustus 2012. Kegiatan lainnya yang berkaitan dengan penerapan SOP di setiap unit kerja adalah pengandaan seluruh dokumen SOP yang diterbitkan untuk didistribusikan dan dijadikan dokumen rekaman pada setiap unit kerja yang ada di lingkungan POLTESA tidak dilaksanakan. Hasil studi dokumentasi menggambarkan bahwa tidak dilakukannya pengandaan rekaman dokumen tersebut disebabkan tidak tersedianya anggaran biaya tersebut. Lebih lanjut Munandar menjelaskan bahwa, usulan kegiatan yang berkaitan dengan kegiatan dalam penerapan SOP sangat sedikit yang disetujui dalam anggaran tahunan lembaga.” Keadaan ini menyebabkan LPM sebagai lembaga yang dibentuk oleh POLTESA untuk menyelenggarakan, memelihara dan mengevaluasi kebijakan SPMI belum sepenuhnya dapat mendorong pemahaman pegawai sebagai implementor dalam penerapan SOP sebagai bagian yang tidak terpisahkan dalam proses implementasi SPMI. Penjelasan tentang implementasi SPMI termasuk tata cara penerapan SOP di setiap unit kerja seharusnya memang lebih sering dilakukan. Jumlah kegiatan *Workshop* yang telah dilaksanakan selama ini masih kurang memadai, hal ini disebabkan pada masalah pembiayaan yang cukup besar sehingga kampus yang memiliki beban operasional cukup besar tidak mampu untuk meningkatkan intensitas kegiatan tersebut. Padahal *workshop* tersebut dalam rangka peningkatan kemampuan sumber daya dalam pelaksanaan SPMI, artinya sangat bermanfaat untuk memberikan pemahaman secara menyeluruh kepada setiap unit kerja maupun kepada setiap orang yang menjadi bagian dari POLTESA ini, tidak terkecuali mahasiswa. Termasuk anggaran yang berkaitan dengan proses penerapan SOP.

5. Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu POLTESA

Dengan ditetapkannya Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu lembaga dalam rangka mencapai Visi, Misi dan Tujuan lembaga oleh pimpinan POLTESA, selanjutnya dari hasil studi dokumen yang dilakukan dapat dijelaskan bahwa setiap Unit Kerja di lingkungan POLTESA menindaklanjuti Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu di masing-masing unit kerja, baik Program Studi, Unit Pelaksana Teknis, maupun seluruh Bagian-bagian yang ada di lingkungan POLTESA. Secara keseluruhan dapat dilihat tentang penjabaran rumusan kebijakan dan strategi

penerapan SPMI POLTESA dengan ditetapkannya kebijakan mutu dan sasaran mutu di Program Studi, Unit Pelaksana Teknis dan Bagian.

6. Tanggung Jawab dan Kewenangan Dalam Implementasi SPMI

POLTESA menetapkan, mendokumentasikan dan memelihara sistem penjaminan mutunya dengan menunjuk serta menetapkan Lembaga Penjaminan Mutu yang diketuai oleh seorang Ketua Lembaga Penjaminan Mutu atau disebut juga Wakil Manajemen Mutu (WMM). Hasil studi dokumen menunjukkan bahwa pembentukan LPM itu sendiri berdasarkan Surat Keputusan Direktur Nomor: 48 Tahun 2009 tentang Pembentukan Lembaga Penjaminan Mutu. Wakil Manajemen Mutu (WMM) ditunjuk dan ditetapkan oleh Direktur atas dasar kemampuannya menerapkan, memelihara, dan meningkatkan kinerja sistem penjaminan mutu yang diluar tugasnya memiliki tanggung jawab dan wewenang. Hasil studi dokumen menunjukkan bahwa tanggung jawab dan wewenang WMM dapat dijelaskan sebagai berikut (Buku Pedoman Manual Mutu POLTESA, 2010):

a. Tanggung Jawab :

- 1) Memastikan proses yang diperlukan untuk Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) lembaga ditetapkan, diterapkan dan dipelihara.
- 2) Melaporkan kepada Direktur tentang kinerja SPMI dan kebutuhan apapun untuk perbaikannya.
- 3) Memastikan upaya membakitkan kesadaran tentang pentingnya memenuhi persyaratan dan kebutuhan sivitas akademika di seluruh unit kerja benar-benar dilakukan.

b. Wewenang

- 1) Sebagai penghubung dengan pihak luar dalam masalah yang berkaitan dengan SPMI POLTESA.
- 2) Menyampaikan saran kepada pimpinan, dalam hal ini adalah Direktur.
- 3) Memberikan teguran kepada bawahan yang lalai dalam melaksanakan tugas.
- 4) Memberikan nilai dan atau menyetujui DP3 bawahan.
- 5) Menolak hasil kerja staf yang tidak relevan.
- 6) Mendapatkan kelengkapan data dan informasi.
- 7) Menentukan prioritas pekerjaan berdasarkan standar mutu.
- 8) Merekomendasi dan menandatangani surat serta dokumen SPMI sesuai dengan ketentuan.
- 9) Merekomendasi bawahan yang membutuhkan izin atau cuti sesuai dengan ketentuan lembaga.

Tanggung jawab untuk menyelenggarakan proses implementasi SPMI tidak hanya diserahkan kepada LPM saja, namun seluruh komponen manajemen di POLTESA terlibat dan bertanggungjawab dalam mewujudkan sistem penjaminan mutu di POLTESA. Secara keseluruhan, penjelasan mengenai pendelegasian tanggung jawab dan kewenangan dalam implementasi SPMI diatas memberikan gambaran bahwa proses yang berkaitan dengan strategi yang dirumuskan pada perencanaan dalam proses implementasi SPMI telah diwujudkan dalam sebuah struktur organisasi yang dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien untuk pencapaian tujuan SPMI di POLTESA.

7. Komitmen Dalam Proses Implementasi SPMI

Untuk mengimplementasikan Sistem Penjaminan Mutu Internal di POLTESA dituntut komitmen yang kuat dari seluruh komponen yang ada di lembaga sebagai perwujudan dari tanggung jawab setiap pihak yang terlibat dalam proses implementasi SPMI tersebut. Dalam Pedoman Manual Mutu POLTESA (2009:10) dijelaskan tentang pentingnya komitmen manajemen yang merupakan suatu tekad yang diprakarsai dan digalang oleh pimpinan beserta seluruh jajaran di lembaga POLTESA untuk melaksanakan kebijakan mutu secara konsisten dan berkelanjutan dalam mewujudkan Sistem Penjaminan Mutu Internal. Komitmen manajemen dalam implementasi SPMI didasarkan oleh panduan dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi tentang bagaimana seharusnya tindakan yang dilakukan agar tujuan dari SPMI dapat terlaksana dengan baik. Menurut Ditjen. Komitmen dari manajemen di POLTESA yang ada belum tertuang dalam pernyataan komitmen bersama secara tertulis sehingga tidak dapat dilakukan sosialisasi secara menyeluruh. Kondisi ini memberikan gambaran bahwa komitmen bersama yang diharapkan menjadi sebuah dokumen penting lembaga untuk dijadikan motivasi penggerak dalam mengimplementasikan SPMI berakibat kepada karyawan menjadi tidak mengetahui keseriusan sikap lembaga dalam mengimplementasikan SPMI. Hal tersebut tidak sesuai dengan penjelasan yang tertuang dalam Pedoman Manual Mutu POLTESA (2009:22) yaitu bahwa, komitmen manajemen dibuat salinannya dan disebarluaskan dalam bentuk penempatan di lokasi-lokasi strategis agar semua karyawan bisa mengetahui secara jelas bahwa SPMI dijalankan dan didukung penuh dari karyawan tingkat terendah sampai dengan tertinggi tanpa ada perbedaan.

8. Evaluasi dalam Proses Implementasi SPMI

Untuk melakukan evaluasi terhadap implementasi SPMI Institusi POLTESA merencanakan dan melaksanakan audit mutu internal guna memverifikasi dokumen yang sesuai dengan standar implementasi SPMI sehingga kegiatan yang merupakan sarana evaluasi tersebut menentukan kesesuaian hasil dengan rencana yang telah ditetapkan. Hasil studi dokumen menunjukkan bahwa audit disini dapat diartikan sebagai suatu evaluasi sistematis dan independen untuk menentukan aktifitas penjaminan mutu internal dan kesesuaian hasil dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, apakah perencanaan yang telah ditetapkan telah diimplementasikan secara efektif dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan (Pedoman Manual Mutu POLTESA, 2009). Tanggung jawab Audit internal yang dilaksanakan dalam implementasi SPMI dipegang oleh Koordinator Audit yang ditunjuk oleh Direktur melalui surat keputusan bersama-sama dengan Wakil Manajemen Mutu (WMM) dengan memperhatikan (Pedoman Manual Mutu POLTESA, 2009). Kegiatan audit yang dilaksanakan oleh LPM dari semenjak tahun 2011 sampai dengan 2012 baru dilaksanakan tiga kali dan secara keseluruhan kegiatan audit tersebut bukan dalam bentuk kegiatan audit proses penerapan SOP. Kegiatan audit di POLTESA belum dapat terlaksana dengan maksimal dan jadwal kegiatan yang belum dilakukan berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Kegiatan audit terhadap penerapan SOP yang belum dilaksanakan tersebut memberikan gambaran bahwa selama ini tingkat pencapaian dari proses penerapan SOP hanya dilakukan melalui satu kali kegiatan monitoring, sehingga kendala-kendala yang dihadapi oleh unit kerja dalam melaksanakan tahapan prosedur yang sesuai dengan standar yang telah disepakati dan ditetapkan oleh lembaga selama ini tidak dapat dikontrol dengan baik.

B. Penerapan SOP di BAUKK

Dalam proses penerapan SOP di BAUKK dilakukan dengan melakukan beberapa tahapan. Tahapan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Identifikasi Kebutuhan SOP

BAUKK mempunyai tanggung jawab dalam memberikan pelayanan kepada POLTESA dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan lembaga melalui pengelolaan tata persuratan dan kearsipan, administrasi hukum dan ketatalaksanaan, urusan kerumahtanggaan, pemeliharaan dan inventarisasi asset, administrasi keuangan, dan administrasi kepegawaian. Untuk mencapai layanan yang prima sesuai dengan komitmennya yang tertuang dalam Kebijakan Mutu BAUKK. Dalam rangka menindaklanjuti keputusan lembaga, yaitu tercapainya tujuan sistem penjaminan mutu internal di POLTESA serta terwujudnya Kebijakan Mutu di BAUKK, penerapan Standar Operasional Prosedur mutlak dilakukan dalam melaksanakan tugas pelayanannya. Standar Operasional Prosedur diterapkan meliputi kegiatan penilaian kinerja, penilaian kesesuaian kinerja dengan standar yang telah ditetapkan serta dalam rangka untuk memberikan rekomendasi perbaikan. Dalam menerapkan SOP di setiap unit kerja pada prinsipnya adalah menuliskan apa yang kita kerjakan dan mengerjakan dari semua apa yang kita tulis sehingga dalam menerapkan SOP secara konsisten adalah dengan memerlukan kesepakatan semua pihak di internal POLTESA. Upaya menindaklanjuti Keputusan Direktur dalam penerapan SOP, sampai dengan tahun 2013 sekarang sesuai dengan kewenangan yang ada serta pembidangan kerja yang terdapat di BAUKK maka telah diterbitkan delapan (8) dokumen SOP melalui pengesahan Direktur.” Hasil studi dokumen menunjukkan bahwa dari kedelapan SOP tersebut sebagian besar ada di Sub Bagian Administrasi Umum dan Kepegawaian. Sampai saat ini jumlah pegawai yang diharapkan mampu untuk dapat menjalankan seluruh tahapan prosedur yang sesuai dengan standar dokumen SOP seperti yang ada dalam rencana kebutuhan di BAUKK masih belum didukung dengan tingkat pendidikan yang memadai. Hasil studi dokumen menunjukkan bahwa jumlah pegawai di BAUKK sebagian besar masih memiliki latar pendidikan setingkat SLTA.

2. Penyusunan SOP

Penerapan SOP di lingkungan unit kerja POLTESA ditunjukkan dengan diterbitkannya Surat Keputusan Direktur POLTESA Nomor: 162/POLITEKNIK/2010 tentang Satuan Operasional Prosedur/Instruksi Kerja POLTESA sehingga selanjutnya setiap unit kerja di lingkungan POLTESA termasuk dalam hal ini BAUKK menindaklanjuti keputusan tersebut dengan melakukan langkah-langkah penyusunan SOP. Hasil studi dokumen memberikan gambaran bahwa dalam proses penyusunan dokumen SOP, pimpinan di BAUKK melakukan penyusunan dengan urutan dalam lampiran dokumen sebagai berikut (Buku Pelatihan SPMI, 2010:6-8) :

- a. Menentukan tujuan dalam pembuatan prosedur
- b. Menentukan ruang lingkup SOP dan penggunaannya
- c. Menentukan dan mencantumkan sandaran/referensi dari peraturan perundang-undangan.
- d. Mendefinisikan istilah yang terdapat di dalam dokumen SOP
- e. Penjelasan prosedur yang sesuai dengan ruang lingkup dokumen SOP yang disusun

- f. Penyusunan dokumentasi yaitu berupa formulir atau borang yang telah ditetapkan sebelumnya untuk merekam atau mencatat seluruh tahapan prosedur kerja atau kegiatan di BAUKK.
- g. Lampiran (formulir)

3. Penerbitan SOP

Dokumen SOP yang telah disusun sesuai dengan format yang ditetapkan lembaga selanjutnya diajukan kepada Wakil Manajemen Mutu (WMM) atau Ketua LPM untuk diperiksa serta dikoreksi. Setelah dilakukan koreksi oleh LPM selanjutnya diberikan penomoran pada dokumen SOP. Sistem penomoran pada SOP. Penomoran dokumen SOP yang telah diberikan oleh WMM di LPM kemudian dilakukan penggandaan dokumen SOP untuk selanjutnya didistribusikan ke seluruh unit kerja yang ada di POLTESA untuk dijadikan dokumen rekaman. Sebelum rekaman dokumen didistribusikan ke setiap unit kerja rekaman dokumen SOP tersebut (dokumen yang bukan asli, *Pen.*) diberikan stempel dengan tanda terkendali sebagai bukti bahwa dokumen SOP yang asli telah dimasukkan dalam dokumen LPM dan selanjutnya dokumen SOP hasil rekaman yang telah diberikan stempel diserahkan kembali kepada BAUKK dan unit kerja lainnya sebagai dokumen yang telah resmi untuk dijadikan pedoman prosedur kerja sesuai dengan tujuan pembuatan SOP tersebut. Proses penerbitan dokumen SOP pada setiap unit kerja tidak lagi melalui tahapan sosialisasi, karena penjelasan tentang isi dokumen SOP setelah melalui koreksi di LPM diserahkan kepada pimpinan unit kerja yang bersangkutan.

4. Pelaksanaan SOP

BAUKK telah menerapkan delapan dokument SOP di lingkungan kerjanya, sesuai dengan kewenangan dan uraian tugas yang ada pada BAUKK. Proses penerapan SOP tersebut dapat dilihat dari tahapan prosedur di masing-masing sub bagian meliputi :

- a. Prosedur Penerimaan Pegawai
- b. Prosedur Penilaian Pekerjaan Pegawai
- c. Prosedur Pemberian Tindakan Disiplin Pegawai
- d. Prosedur Layanan Cuti Pegawai
- e. Prosedur Mutasi Pegawai
- f. Prosedur Pengajuan Biaya Perjalanan Dinas
- g. Prosedur Satuan Pengamanan
- h. Prosedur Tata Persuratan

C. Proses Penerapan Standar Operasional Prosedur Di Bagian Administrasi Umum, Keuangan Dan Kepegawaian

1. Unsur Pelaksana

POLTESA sebagai sebuah institusi atau lembaga merupakan unsur pelaksana dalam implementasi SPMI, dimana tahapan-tahapan proses berjalannya kegiatan sistem penjaminan mutu di setiap unit-unit kerja dengan diterapkannya standar dalam prosedur kerja yang dituangkan dalam dokumen SOP. Kendala yang dihadapi unit kerja dalam menerapkan SOP sebagai bagian dari implementasi SPMI di POLTESA dapat dilihat dari proses kebijakan tersebut dilakukan. BAUKK sebagai bagian dari unit administratif ternyata

belum berhasil menerapkan SOP sebagai sebuah kebijakan lembaga. Untuk mengetahui kendala yang dialami BAUKK sebagai unit administratif dalam menjalankan proses kebijakan lembaga yaitu dalam menerapkan SOP maka perlu dilihat secara utuh bagaimana rangkaian proses tahapan kegiatan dalam implementasi SPMI. Dalam mewujudkan proses implementasi SPMI melalui penerapan SOP agar terlaksana dengan baik maka tindakan-tindakan yang harus dilaksanakan POLTESA sebagai unsur pelaksana adalah berupa serangkaian tahapan-tahapan kegiatan yang terarah untuk mewujudkan tujuan dari SPMI itu sendiri. Tahapan kegiatan dalam penerapan SOP dapat dilihat dari tiga *fase*, yaitu *fase* perencanaan, *fase* pengorganisasian dan *fase* pengembangan metode.

a. *Fase* Perencanaan

Perencanaan yang ada di POLTESA dalam menerapkan SPMI telah menentukan langkah-langkah persiapan. Hal ini sejalan dengan tujuan perencanaan yang merupakan proses menentukan rancangan tindakan bagaimana organisasi membangun aturan-aturan dan prosedur demi tercapainya tujuan organisasi. Tahap perencanaan dalam proses implementasi SPMI di POLTESA telah dilaksanakan. Dalam menetapkan rencana, proses implementasi SPMI di POLTESA telah melakukan beberapa tahapan kegiatan yang dilaksanakan dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang dituangkan dalam visi, misi dan tujuan lembaga serta perumusan strategi dalam menyusun tahapan-tahapan dalam implementasi SPMI. Visi, misi dan tujuan lembaga serta rumusan dari strategi implementasi SPMI tersebut menjadi dasar dalam menyusun Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu POLTESA yang dituangkan dalam Surat Keputusan Direktur.

b. *Fase* Pengorganisasian

Proses implementasi SPMI di POLTESA telah melakukan pengorganisasian, yaitu dimana kewenangan dalam proses penyelenggaraan SPMI telah didelegasikan oleh lembaga dengan membentuk Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) melalui Surat Keputusan Direktur yang mempunyai tugas untuk menerapkan, memelihara, dan meningkatkan proses kerja dalam implementasi SPMI seperti yang dijelaskan pada bab III sebelumnya. Menurut Munandar, SE bahwa Lembaga Penjaminan Mutu di bentuk di POLTESA merupakan tindak lanjut dari keputusan lembaga POLTESA dalam implementasi SPMI, dimana LPM mempunyai tanggung jawab untuk memastikan proses implementasi berjalan dengan baik. Penetapan tanggung jawab dan kewenangan seluruh unsur dari POLTESA baik dari Direktur hingga struktur yang terendah dalam merancang, membuat dan menetapkan kebijakan dan dokumen SPMI menunjukkan bahwa tahap pengorganisasian yang ada dalam proses implementasi di POLTESA telah dilaksanakan. Kegiatan yang menjadi rangkaian kegiatan pengorganisasian yang dilakukan di POLTESA adalah berkaitan dengan penggerakkan orang-orang yang ada, sehingga proses implementasi SPMI tersebut dapat berjalan. Upaya untuk menggerakkan organisasi merupakan bagian penting dalam upaya POLTESA mencapai tujuan kebijakan SPMI.

Melihat dari proses implementasi SPMI yang sedang berjalan di POLTESA, motivasi untuk menggerakkan pegawai untuk mengimplementasikan SPMI di POLTESA belum ditunjukkan dengan

pernyataan bersama dari unit kerja yang terlibat secara langsung dalam proses implementasi, hal tersebut seharusnya dituangkan secara tertulis agar dapat diketahui secara keseluruhan oleh seluruh komponen di POLTESA. Dari kondisi tersebut dapat dilihat bahwa upaya untuk memotivasi komponen yang terlibat dalam proses implementasi SPMI di POLTESA belum dibangun dengan seluruh komponen dalam lembaga.

c. *Fase Pengembangan*

Kegiatan Pengawasan dalam proses penerapan SOP di POLTESA dilakukan dengan melaksanakan kegiatan audit internal. Munandar, SE menjelaskan bahwa “Kegiatan audit adalah sebuah bentuk proses pengawasan yang dilakukan dengan sistematis, *indefenden* dan terdokumentasi untuk memperoleh bukti objektif dan menilainya secara objektif sehingga dapat menentukan sejauhmana kriteria audit dapat dipenuhi.”

Pengawasan internal yang dilakukan oleh POLTESA melalui kegiatan audit selama ini masih belum menunjukkan intensitas yang belum maksimal, hal ini ditunjukkan dengan jadwal kegiatan audit dari tahun 2011 sampai dengan tahun 2012 baru dilaksanakan sebanyak tiga kali (lihat bab III hal. 101) padahal sesuai dengan pendapat Tachjan di atas bahwa pengawasan terhadap proses pelaksanaan program agar seluruh kegiatan dapat memberikan hasil pekerjaan yang terarah dan memenuhi standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Belum terlaksananya pengawasan yang dilakukan dalam bentuk kegiatan audit terhadap unit kerja khususnya di BAUKK menyebabkan penerapan SOP sebagai dokumen penetapan standar prosedur kerja yang telah ditetapkan oleh lembaga tidak dapat dinilai proses pelaksanaannya.

Hasil studi dokumen menunjukkan bahwa jenis prosedur kerja yang diberikan standar melalui dokumen SOP di BAUKK tersebut belum secara keseluruhan sejalan dengan kepentingan Sasaran Mutu BAUKK tahun 2010 (lampiran) yang menyebutkan bahwa :

1. Pelayanan surat dalam 1 hari
2. Tersedianya fasilitas ruang, gedung dan lingkungan Peralatan kerja yang mendukung 60%
3. Menciptakan lingkungan kampus indah 4%
4. Tersusunnya laporan keuangan bulanan, paling lambat minggu pertama perbulan
5. Pelayanan penyampaian laporan rekap absen pegawai tiap-tiap unit kerja, paling lambat minggu pertama perbulan.
6. Pelayanan data kepegawaian paling lambat 1 hari .

Sasaran mutu BAUKK di atas menunjukkan dari delapan SOP yang diterbitkan, hanya satu SOP yang sejalan dengan sasaran mutu yang hendak dicapai, yaitu SOP yang berkaitan dengan prosedur tata persuratan. Kondisi tersebut memberikan gambaran bahwa jenis kegiatan yang terstandar dalam penerapan SOP sebagai program di BAUKK tidak menggambarkan dari Sasaran Mutu yang seharusnya dicapai sebagai wujud dari Kebijakan Mutu BAUKK dari tahun 2010, padahal Kebijakan Mutu dan Sasaran Mutu seperti yang telah dijelaskan pada bab III sebelumnya

merupakan penjabaran dari visi, misi dan tujuan POLTESA sebagai bagian penting dalam proses implementasi SPMI.

PENUTUP

A. Simpulan

1. Dari unsur pelaksana, tindakan lembaga dalam menggerakkan para pelaksana kebijakan dan dari sisi pelaksanaan pengawasan terhadap program belum terlaksana dengan baik.
2. Dari program, upaya lembaga untuk mengimplementasikan SPMI sebagai program, jika dilihat dari ketersediaan biaya yang diperlukan dan kesiapan dari kualifikasi pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan program belum tersedia sesuai dengan yang dibutuhkan.
3. Dari kelompok sasaran, intensitas lembaga dalam upaya untuk mengkomunikasikan kebijakan agar seluruh isi kebijakan dapat sampai dan diterima oleh para pegawai sebagai kelompok sasaran belum terlaksana dengan maksimal.

B. Saran

1. Seluruh unsur pimpinan hendaknya membangun kesepakatan bersama secara tertulis untuk selanjutnya disosialisasikan kepada seluruh unit kerja dan komponen yang ada di lingkungan POLTESA agar komitmen lembaga untuk mengimplementasikan SPMI secara bersungguh-sungguh dapat menjadi komitmen bersama.
2. Lembaga Penjaminan Mutu hendaknya meningkatkan intensitas kegiatan audit internal untuk mengevaluasi proses implementasi SPMI di setiap unit kerja khususnya yang berkaitan dengan penerapan SOP.
3. Para pengambil keputusan di POLTESA hendaknya mendorong ketersediaan sumber pembiayaan untuk program peningkatan kemampuan sumber daya pegawai sebagai pelaksana SOP di setiap unit kerja melalui peningkatan alokasi anggaran tahunan agar program dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan.

DAFTAR REFERENSI

- Arikunto, Suharsimi. 1997. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Yarsif Watampone
- Arsyad, Lincolin, 1999. *Ekonomi Pembangunan*, STIE YKPN Yogyakarta.
- Edward III, George C. 1980. *Implementing Public Policy*. Washington DC: Congressional Quarterly Press.
- Hamidi. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif: Pendekatan Praktis Penulisan Proposal dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM Press.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara: Jakarta.
- Insani, Istyadi. 2010. *Standar Operasional Prosedur (SOP) Sebagai Pedoman Pelaksanaan Administrasi Perkantoran Dalam Rangka Peningkatan*

- Pelayanan Dan Kinerja Organisasi Pemerintah*. Penyempurnaan Makalah pada Workshop Manajemen Perkantoran di Lingkungan Kementerian Komunikasi dan Informatika. Bandung.
- Irawan, Prasetya. 2003. *Logika dan Prosedur Penelitian: Pengantar Teori dan Panduan Praktis Penelitian Sosial bagi Mahasiswa dan Peneliti Pemula*. Jakarta: STIA-LAN Press.
- Islamy, M Irfan, 2001, *Prinsip-prinsip Perumusan Kebijakan Negara*, Jakarta, Bumi Aksara.
- Jones, Charkes O. 1991. *Pengantar Kebijakan Publik (public policy)*. Penerjemah Ricky Istamto. Jakarta: Rajawali Press.
- Keban, Yeremias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik Konsep, Teori dan Isu*, Gava Media, Yogyakarta.
- Kusuma, Hendra. 2001. *Manajemen Produksi : Perencanaan dan Pengendalian Produksi*. Yogyakarta: Andi.
- Miftah Thoha. 2001. *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Miles, Matthew B., Huberman, A. Michael. 1992. *Analisi Data Kualitatif, Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia Press.
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosda Karya.
- Poerwadarminta, W.J.S, 1990, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta : Depdikbud.
- Rinda Hedwig, Gerardus Polla. 2006. *Model Sistem Penjaminan Mutu & Proses Penerapannya di Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV. ANDI OFSETT.
- Syafiie, Inu Kencana dkk. 1999. *Ilmu Administrasi Publik*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.
- Subarsono, AG. 2006. *Analisis Kebijakan Publik. Konsep, Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sunggono, Bambang. 1994. *Hukum dan Kebijaksanaan Publik*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Sutaryo. 2005. *Dasar-dasar sosialisasi*. Jakarta:Rajawali Press.
- Tachjan, 2006. *Implementasi Kebijakan Publik*. Bandung : APII Bandung.
- Tohardi, A. 2010, Diktat Kuliah, *Metodologi Penelitian Sosial*, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Tanjungpura, Pontianak.
- Umi Narimawati, 2005. *Pengaruh Person Jobfit, Kepuasan & Komitmen Terhadap Keinginan Pindah Dan kinerja Dosen PTS* . Kopertis Wilayah IV Jabar Dan Banten. Disertasi. Unpad. Bandung.
- Wahab, Solichin Abdul.1997. *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Winarno, Budi. 2004. *Teori dan Proses Kebijakan Publik*, Yogyakarta: Media Pressindo.

Dokumen Pemerintah :

- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- Kementerian Pendidikan Nasional, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. 2010. *Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT)*. Jakarta.
- Tim Pengembangan SPMI-PT, 2010. *Sistem Penjaminan Mutu Perguru Internal Perguruan Tinggi Bahan Pelatihan*, Direktorat Akademik Dirjen Dikti. Kemendiknas, Jakarta.
- Pemerintah Daerah Kabupaten Sambas & Ditjen Dikti, Departemen Pendidikan Nasional. 2009. *Pedoman Manual Mutu*. Politeknik Terpikat Sambas.
- Pemerintah Daerah Kabupaten Sambas & Ditjen Dikti, Departemen Pendidikan Nasional. 2009. *Pedoman Sistem Penjaminan Mutu Internal*. Politeknik Terpikat Sambas.

Web

- www.scribd.com/doc/46969856/Pengertian-SOP, diunduh tanggal 25-02-2012, pukul 21.10 wib.
- www.akademik.unsri.ac.id, diunduh tanggal 23-02-2012, pukul 21.35 wib.
- <http://resources.unpad.ac.id>, diunduh tanggal 25-02-2012, pukul 13.30 wib.
- www.scribd.com/doc/46969856/Pengertian-SOP, diunduh tanggal 25-02-2012, pukul 21.10 wib
- www.dokumen.org/pdf/21515, diunduh tanggal 27-02-2012, pukul 22.10 wib.
- <http://kbbi.web.id/fase>, diunduh tanggal 11-06-2013, pukul 20.24 wib.
- <http://mudjiarahardjo.com/materi-kuliah/221>, diunduh tanggal 16 Juni 2013, pukul 10:52 wib.
- <http://www.bppk.depkeu.go.id/bdpimmagelang>, di unduh pada tanggal 23 Juli 2013, jam 11.42 wib