



IMPLEMENTASI KEPUTUSAN STRATEJIK (Suatu Studi di Universitas Negeri Makassar)

FAKHRI KAHAR

Staf Pengajar Fakultas Ilmu Sosial
Universitas Negeri Makassar

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk: mendeskripsikan implementasi keputusan strategik, mendiskripsikan ketercapaian sasaran implementasi setiap keputusan strategik, dan mendeskripsikan faktor-faktor yang berpengaruh dalam implementasi keputusan strategik. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan cara pelaksanaannya adalah survei. Lokus penelitian yaitu Universitas Negeri Makassar. Sumber data dalam penelitian ini, yaitu rektor dan pembantu rektor, dekan fakultas, ketua lembaga, anggota senat, dan kepala biro. Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu: wawancara, dokumentasi, dan angket. Analisis data dilakukan secara interaktif dan berlangsung terus menerus sampai tuntas. Hasil penelitian menunjukkan implementasi keputusan strategik terpilih yakni peraturan akademik dan rencana strategik belum optimal.

Kata Kunci: Implementasi, Keputusan Strategik

PENDAHULUAN

Berdasarkan Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 93 Tahun 1999, tanggal 4 Agustus 1999, Universitas Negeri Makassar (UNM) adalah salah satu universitas di Indonesia yang memperoleh perluasan mandat dari "Institut Keguruan Ilmu Pendidikan (IKIP)" menjadi "Universitas".

Di UNM, ada dua jenis keputusan yang sering diambil oleh pemimpin universitas yaitu keputusan terprogram (rutin) dan keputusan tidak terprogram (strategik). Di UNM dalam kurung waktu 2000-2007 telah diambil 1887 keputusan dalam bentuk surat keputusan. Jika dikaitkan dengan pandangan Shirley (Salusu, 2003: 115) yang mengatakannya bahwa keputusan strategik yaitu pertama-tama harus berkaitan dengan hakikat mendasar organisasi, kemudian dengan

menyusul lahir keputusan-keputusan strategik yang lain.

Sesuai data yang diperoleh pada observasi awal nampaknya keputusan strategik itu belum diimplementasikan sebagaimana yang diharapkan, hal ini ditandai, pertama, penataan bundel KRS mahasiswa yang semraut, ruang kuliah yang tidak tertata baik, dan seringnya terjadi tawuran mahasiswa yang menunjukkan tidak diimplementasikan peraturan akademik. Kedua, dilihat dari kondisi belum tertatanya lingkungan kampus yang bersih, hijau, menarik dan nyaman yang menunjukkan tidak terlaksananya renstra secara baik.

Berdasarkan uraian di atas maka implementasi keputusan strategik di UNM menjadi menarik diteliti. Daya tarik ini didasarkan pandangan Grindle, dalam Wibawa (1994) yang menyatakan bahwa gagalnya suatu kebijakan bukan

karena salahnya tujuan, sasaran, dan target yang telah dirumuskan, melainkan karena lemahnya proses implementasi.

Penelitian ini menganalisis implementasi keputusan strategik dengan fokus pada keputusan strategik terpilih di UNM antara tahun 2000–2007, yaitu peraturan akademik dan renstra UNM 2005-2009. Analisisnya didasarkan pada model implementasi keputusan strategik yang dikembangkan oleh Bonoma (Salusu, 2003).

KAJIAN TEORI

Keputusan strategik berarti pilihan strategik, pilihan ini berupa ketetapan mengenai aspirasi-aspirasi strategik yang realistis, masuk akal dan dapat direalisasikan. Salusu (2003) menjelaskan domain-domain keputusan strategik, yaitu: 1) keputusan itu berkaitan dengan hakikat dasar dari suatu organisasi, 2) kelompok masyarakat yang hendak dilayani (*target groups*), 3) tujuan dan sasaran, 4) program dan pelayanan, 5) wilayah pelayanan secara geografis, 6) keunggulan komparatif. Lebih lanjut Salusu mengemukakan teknik-teknik yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan strategik, yaitu: 1) sumbang saran, 2) *synetics*, 3) konsensus, 4) delphi, 5) *fish-bowling*, 6) interaksi didaktik, 7) tawar-menawar kolektif, dan 8) pemecahan masalah.

Dwidjowijoto (2006: 119) mengartikan “implementasi sebagai upaya melaksanakan keputusan kebijakan.” Oleh karena itu, menurut Anderson (1978: 92) untuk mengimplementasikan suatu keputusan ada empat aspek yang harus diperhatikan, yaitu: 1) siapa yang dilibatkan dalam implementasi, 2) hakikat proses administrasi, 3) kepatuhan atas suatu kebijakan, dan 4) efek atau dampak dari implementasi. Untuk itu, ada tiga kegiatan utama dalam implementasi keputusan, yaitu: 1) penafsiran, 2) organisasi, 3) penerapan (Tangkilisan, 2003: 18).

Ada beberapa teori implementasi kebijakan yang dijadikan sebagai landasan pijak dalam penelitian ini, antara lain:

1. Model George C. Edwads III
Pandangan Edwads III (Subarsono, 2005: 90) bahwa “implementasi kebijakan dipengaruhi oleh empat variabel, yakni: (a) komunikasi; (b) sumberdaya; (c) disposisi, dan (d) struktur birokrasi.”
2. Model Donald Van Meter dan Carel Van Horn. Van Meter dan Van Horn (dalam Wibawa *et al.*, 1994: 19), “merumuskan variabel yang mempengaruhi kinerja suatu kebijakan, yakni “(a) standar dan sasaran kebijakan, (b) sumberdaya, (c) komunikasi antar-organisasi dan penguatan aktivitas, (d) karakteristik agen pelaksana, (e) lingkungan ekonomi, sosial, dan politik, (f) sikap para pelaksana.”
3. Model Merilee S. Grindle. Grindle (dalam Wibawa, 1990: 127) mengemukakan teori implementasi sebagai proses politik dan administrasi. Dalam teori ini proses implementasi dapat dimulai apabila tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran telah diperinci, program-program aksi telah dirancang dan sejumlah dana telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tersebut.
4. Model Daniel A. Mazmanian dan Paul A. Sabateir (1983). Teori Mazmanian dan Sabateir dikenal dengan model kerangka analisis implementasi. Model ini bersifat sentralistik dan lebih berada di mekanisme paksa dari pada mekanisme pasar. Model ini akan efektif apabila memenuhi enam syarat, yakni: (a) tujuan yang jelas dan konsisten, (b) teori kausal yang memadai tentang bagaimana cara melahirkan perubahan, (c) struktur implementasi yang disusun secara legal, (d) para pelaksana implementasi yang memiliki keahlian dan

- komitmen, (e) dukungan dari kelompok kepentingan dan penguasa, (f) perubahan dalam kondisi sosio-ekonomi yang tidak melemahkan dukungan kelompok dan penguasa.
5. Model korelasi antara perumusan strategi dan implementasi strategi. Suksesnya perumusan suatu keputusan stratejik bukan merupakan suatu jaminan bahwa implementasinya akan berhasil dengan baik. Oleh karena itu,, menurut Salusu (2003:443) “para eksekutif perlu memberi perhatian pada hubungan antara perumusan strategi dan implementasi strategi tersebut.” Hubungan ini dapat digambarkan sebagai berikut:

IMPLEMENTASI STRATEGI	FORMULASI STRATEGI	
	TEPAT	TIDAK TEPAT
EKSELEN	Sukses	Selamat atau Runtuh
BURUK	Kesulitan	Kegagalan

Gambar 1. Model Korelasi antara Rumusan Strategi dan Implementasi Strategi (Model Bonoma, 1984), Sumber: Salusu (2003: 445).

Bertolak dari uraian di atas, maka menurut peneliti untuk menganalisis implementasi keputusan stratejik terpilih UNM (2000-2007) sebagai suatu kebijakan stratejik digunakan pendekatan hubungan antara rumusan strategi dan implementasi strategi.

METODE PENELITIAN

1. Jenis penelitian

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif dan cara pelaksanaannya adalah survei.

2. Sumber data

Data yang dikumpulkan diperoleh dari dua sumber yakni sumber sekunder dan sumber primer.

3. Fokus Masalah Penelitian dan Deskripsi Fokus

a. Fokus Penelitian

- 1) Implementasi keputusan stratejik Universitas Negeri Makassar.
- 2) Ketercapaian sasaran dalam implementasi keputusan stratejik.
- 3) Faktor-faktor yang berpengaruh sehingga keputusan stratejik tidak optimal dalam implementasinya.

b. Deskripsi fokus

- 1) Implmentasi keputusan stratejik yaitu pelaksanaan hal-hal yang telah ditetapkan untuk mencapai sasaran keputusan tersebut.
- 2) Ketercapaian sasaran adalah situasi yang diinginkan untuk diwujudkan dan merupakan bagian dari suatu tujuan dasar. Oleh karena itu, ketercapaian sasaran adalah terwujudnya setiap program dalam keputusan stratejik sesuai kriteria yang telah ditetapkan.
- 3) Faktor-faktor yang berpengaruh dalam implementasi keputusan stratejik yaitu: (a) sumber daya manusia, (b) komunikasi, (c) disposisi, (d) dukungan pelaksana, (e) pembagian tugas dan wewenang, dan (f) struktur birokrasi.

4. Instrumen penelitian

Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri. Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian digunakan tape recorder, kamera digital, buku catatan, dan lain-lain. Selain itu, digunakan panduan umum wawancara, dan untuk melengkapi data yang diperoleh melalui wawancara digunakan kuesioner.

5. Teknik Pengumpulan Data dan Pengabsahan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dalam dua tahap.

Tahap pertama

Pada tahap ini dilakukan dengan mengidentifikasi semua keputusan yang

disahkan oleh rektor UNM antara tahun 2000-2007, yaitu diperoleh 1887 buah keputusan. Untuk menentukan keputusan yang dapat digolongkan sebagai keputusan strategik didasarkan pada pandangan Shirley (Salusu, 2003: 115) yaitu keputusan strategik pertama-tama harus berkaitan dengan hakikat mendasar dari suatu organisasi, kemudian dipertegas oleh Salusu bahwa dari hakikat mendasar organisasi tersebut menyusul lahir keputusan-keputusan strategik yang lain. Bertolak dari pandangan Shirley tersebut, maka diperoleh dua puluh satu keputusan strategik. Selanjutnya, untuk menentukan keputusan strategik yang paling strategik sebagai fokus penelitian, dilakukan dengan cara mengedarkan kuesioner kepada semua anggota senat univertitas untuk menentukan lima keputusan strategik paling strategik menurut pandangan masing-masing anggota senat.

Berdasarkan hal tersebut diperoleh lima keputusan strategik paling strategik, yaitu: 1) Peraturan Akademik, 2) Renstra UNM 2005-2009, 3) Peraturan Kemahasiswaan, 4) Pengembangan Staf, dan 5) Pendirian Fakultas: Psikologi, Seni dan Disain, Ekonomi.

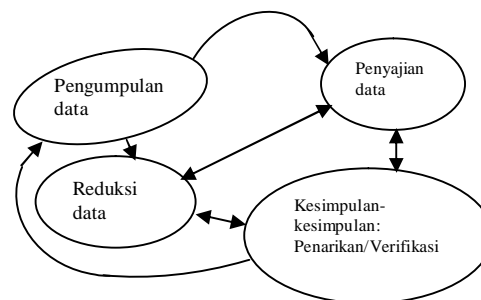
Mengingat keterbatasan yang dimiliki peneliti, maka dipilih dua keputusan strategik sebagai fokus dalam penelitian ini, yaitu keputusan strategik yang menempati rangking satu dan rangking dua menurut penilaian anggota senat. Kedua keputusan strategik terpilih adalah peraturan akademik dan Renstra UNM 2005-2009.

Tahap ke dua

Pada tahap ini digunakan bebragai teknik pengumpulan data, yaitu: (a) Wawancara, (b) dokumentasi, (c) pengisian kuesioner. Sedangkan untuk melihat seberapa jauh tingkat keabsahan data ditentukan oleh empat faktor sebagaimana dikemukakan oleh Lincoln dan Guba (Moleong, 1990: 179), yaitu: (a) derajat kepercayaan; (b) keteralihan; (c) ketergantungan; dan (d) kepastian.

6. Analisis data

Proses analisis data penelitian ini dilakukan secara terus-menerus baik dalam proses pengumpulan data maupun setelah pengumpulan data selesai dilakukan. Model analisis data tersebut digambarkan sebagai berikut:



Gambar. Model Analisis Data
Sumber: Miles dan Huberman (1992: 20)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Setelah suatu alternatif dipilih dan ditetapkan sebagai suatu keputusan, langkah selanjutnya adalah keputusan tersebut harus diimplementasikan, karena itu implementasi bersifat interaktif dari proses kegiatan yang mendahuluinya, artinya implementasi keputusan strategik sebenarnya adalah pada *action intervention*. Hal ini sesuai dengan pandangan Van Horn (Wahab, 1997) mengenai implementasi sebagai tindakan yang dilakukan baik oleh individu atau pejabat maupun kelompok dalam lingkungan instansi pemerintah atau swasta yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan dalam keputusan. Pada konteks ini, implementasi keputusan strategik diartikan sebagai pelaksanaan berbagai kegiatan yang telah ditetapkan dalam keputusan strategik guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pandangan ini menunjukkan bahwa implementasi merupakan suatu proses yang dinamis yang melibatkan secara

terus menerus usaha untuk mencapai tujuan keputusan yang diinginkan.

Secara sederhana, tujuan implementasi keputusan strategik baru bisa dimulai apabila tujuan dan sasaran yang semula bersifat umum telah diperinci dalam bentuk program dan sejumlah dana telah dialokasikan untuk mewujudkan tujuan dan sasaran tersebut.

Sasaran utama penelitian ini yaitu implementasi keputusan strategik UNM terpilih yakni Peraturan Akademik dan Renstra UNM 2005-2009.

1. Peraturan Akademik

Peraturan akademik ditetapkan dengan Surat Keputusan Rektor Nomor: 066A/J.38.H/HK/2002, tanggal 27 Maret 2002 terdiri atas 8 Bab, 37 pasal dan 138 ayat. Peraturan akademik adalah wahana untuk melaksanakan keputusan berskala prioritas berdasarkan sistem pendidikan nasional dan sebagai suatu pedoman yang harus ditaati dalam rangka peningkatan proses dan kualitas hasil pendidikan, serta peraturan akademik untuk menyesuaikan situasi dan kondisi dalam proses belajar-mengajar di lingkungan Universitas Negeri Makassar. Peraturan akademik adalah suatu keputusan strategik khususnya dalam bidang program pendidikan yang digunakan sebagai pedoman penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar dalam lingkungan Universitas Negeri Makassar.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi peraturan akademik ini belum optimal, karena menghadapi keterbatasan, yaitu peraturan akademik tidak dipahami oleh seluruh sivitas akademika, karena kurangnya koordinasi. Koordinasi dalam konteks ini dimaksudkan adalah pertemuan berkala (minimal sekali dalam setiap bulan) yang melibatkan seluruh unsur manajemen eksekutif puncak universitas untuk membahas dan mengevaluasi keterlaksanaan setiap program akademik yang dicanangkan dalam peraturan akademik.

Hal ini dapat dilihat misalnya pada pasal 2 ayat 2 peraturan akademik bahwa kurikulum yang telah disusun disetujui oleh senat fakultas, ditetapkan dengan surat keputusan rektor setelah mendapat pertimbangan dari senat universitas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pasal 2 ayat 2 peraturan akademik tidak dilaksanakan sesuai dengan amanat yang dikandung dalam peraturan tersebut. Akibatnya adalah kurikulum yang diopersionalkan di setiap jurusan atau program studi tidak dapat dijadikan jaminan secara kelembagaan untuk mencapai visi UNM, yaitu sebagai pusat pendidikan, sains, teknologi, dan seni berwawasan kependidikan dan kewirausahaan. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa senat universitas tidak diterlibatkan dalam memberikan pertimbangan sebelum kurikulum disahkan oleh rektor, sehingga pasal 4 ayat 4 point (a) yang menegaskan bahwa rencana studi mahasiswa untuk satu jenjang program pendidikan dicantumkan dalam kartu rencana studi mahasiswa (KRS. A) tidak diimplementasikan yaitu tidak menjadi keharusan bagi mahasiswa untuk mengisi KRS A. Sementara di sisi lain, aturan menegaskan bahwa KRS A adalah kontrak yang harus dibuat oleh setiap mahasiswa dan harus diselesaikan selama satu jenjang program pendidikan. Tidak diterapkannya pasal ini berarti sulit mengontrol mata kuliah yang menjadi kewajiban bagi mahasiswa yang harus diselesaikan, terutama mata kuliah pilihan.

Konsekuensi lain yang timbul dari tidak terimplementasikannya peraturan akademik ini adalah sangat mudah terjadi perubahan kurikulum (pergantian mata kuliah) di setiap jurusan/program studi karena tidak adanya proses pembahasan pada tingkat senat baik fakultas maupun universitas tentang penetapan kurikulum. Hal ini juga berarti lemahnya kontrol dari badan normatif universitas.

Tidak di implementasikannya peraturan akademik menurut pandangan peneliti adalah merupakan konsekuensi dari tidak dilakukannya sosialisasi dengan baik kepada seluruh sivitas akademika tentang peraturan akademik. Selain itu, disebabkan oleh rendahnya koordinasi pada tingkat manajemen universitas. Oleh karena itu, peraturan akademik ini tidak dipahami secara baik oleh seluruh unsur sivitas akademik termasuk senat universitas sebagai badan normatif tertinggi universitas. Hal ini dalam sinyalamen Edwards III dinyatakan bahwa untuk mendukung ketercapaian suatu keputusan, maka setiap tujuan dan sasaran yang ditetapkan dalam keputusan harus disosialisasikan kepada kelompok sasaran sehingga tidak terjadi distorsi dalam implementasi setiap keputusan. Distorsi implementasi peraturan akademik ini dalam pandangan Van Meter dan Horn yaitu para pelaksana di lapang bukan tidak mengetahui peraturan tersebut, melainkan tidak merespon secara baik makna yang terkandung di dalam peraturan tersebut.

Di sisi lain keberhasilan implementasi kebijakan harus didukung oleh sumberdaya, berupa sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi implementor dan sumberdaya finansial. Sumber daya manusia harus memiliki watak dan karakteristik, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis, dan lain-lain. Apabila implementor memiliki watak dan karakteristik yang baik, maka dapat menjalankan keputusan dengan baik seperti yang diinginkan oleh pembuat keputusan. Selain itu, keberhasilan implementasi keputusan harus didukung oleh struktur birokrasi yang baik. Salah satu aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya standar operasional prosedur. Standar inilah yang menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Sedangkan Mazmanian dan Sabateir menyebutnya sebagai tingkat komitmen dan keterampilan dari aparat

implementor. Artinya pelaksana harus memiliki keterampilan dalam membuat prioritas dan selanjutnya merealisasikan prioritas tersebut.

Peraturan akademik adalah sebuah keputusan strategik yang komprehensif yang meliputi berbagai spesifikasi di dalam rincian bab, pasal, dan ayat. Implementasinya ternyata belum bisa dilaksanakan dengan baik. Hal ini terkait dengan pandangan Bonoma (Salusu, 2003: 445) bahwa walaupun rumusan strategi itu baik, tetapi pelaksanaannya buruk maka hasilnya akan mengakibatkan pengelolaan administrasi yang buruk pula. Sehubungan dengan itu maka peraturan akademik ini seharusnya memiliki acuan pelaksanaan yang jelas, karena melalui acuan pelaksanaan tersebut, implementor dapat memahami apa yang harus dilakukan. Hal ini yang disebut oleh Tangkilisan (2003: 117) kegagalan sebagai akibat masalah disain kebijakan, karena disain kebijakan adalah suatu proses atau produk dinamis.

2. Renstra

Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional mengharuskan semua instansi pemerintah memiliki dan mengembangkan perencanaan secara bertingkat, berdasarkan struktur dan hirarkhi kelembagaannya. Perencanaan yang dibuat oleh instansi di atasnya harus terjabarkan dalam perencanaan instansi di bawahnya. Dengan kata lain, perencanaan yang dibuat oleh instansi di bawahnya harus mengacu pada perencanaan yang ada di atasnya. Hal ini berarti renstra UNM adalah penjabaran dari renstra Dikti, dan demikian pula seterusnya renstra universitas harus terjabarkan dalam bentuk renstra masing-masing unit kerja dalam lingkungan UNM. Melalui desain ini maka rencana, program, kebijakan, dan sasaran yang ditetapkan dapat diimplementasikan.

Meskipun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa

implementasi renstra ini belum optimal, karena menghadapi keterbatasan, yaitu tidak dipahami oleh seluruh sivitas akademika, kurangnya koordinasi baik secara vertikal maupun secara horisontal. Akibatnya renstra tersebut belum sepenuhnya dijadikan dasar dalam penyusunan program dan rencana kegiatan oleh setiap unit kerja untuk mencapai visi yang telah ditetapkan baik dalam Statuta, maupun dalam Renstra 2005-2009. Hal ini yang disebut oleh Tangkilisan (2003: 117) kegagalan sebagai akibat masalah disain kebijakan, karena disain kebijakan adalah suatu proses atau produk dinamis. Selain itu menurut pandangan Edwards III yaitu setiap tujuan dan sasaran kebijakan harus disosialisasikan kepada kelompok sasaran sehingga mengurangi distorsi implementasi. Distorsi implementasi renstra ini dalam pandangan Van Meter dan Horn, yaitu para pelaksana di lapangan bukan tidak mengetahui renstra tersebut, melainkan tidak merespon secara baik makna yang terkandung di dalam renstra tersebut.

Di sisi lain keberhasilan implementasi kebijakan harus didukung oleh sumberdaya, berupa sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi implementor dan sumberdaya finansial. Sumber daya manusia harus memiliki watak dan karakteristik, seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis, dan lain-lain. Apabila implementor memiliki watak dan karakteristik yang baik, maka dapat menjalankan kebijakan dengan baik seperti yang diinginkan oleh pembuat kebijakan. Selain itu, keberhasilan implementasi kebijakan harus didukung oleh struktur birokrasi yang baik. Salah satu aspek struktur yang penting dari setiap organisasi adalah adanya prosedur operasi yang standar. Standar inilah yang menjadi pedoman bagi setiap implementor dalam bertindak. Sedangkan Mazmanian dan Sabateir menyebutnya sebagai tingkat komitmen dan keterampilan dari aparat

implementor. Artinya pelaksana harus memiliki keterampilan dalam membuat prioritas dan selanjutnya merealisasikan prioritas tersebut. Sedangkan Bonoma menyatakan bahwa walaupun rumusan strategi itu baik, tetapi pelaksanaannya buruk maka hasilnya akan mengakibatkan pengelolaan administrasi yang buruk pula. Pandangan Bonoma ini sejalan dengan pandangan Weimer dan Vining (1999: 396) yang menyatakan ada tiga faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi suatu program, salah satu di antaranya yaitu kemampuan implementor kebijakan. Pandangan Weimer dan Vining menunjukkan bahwa keberhasilan suatu kebijakan dipengaruhi oleh tingkat kompetensi dan keterampilan dari para implementor.

Sedangkan Ghafur (2008: 130) menyatakan bahwa ada dua bentuk perencanaan yang mempengaruhi efektivitas kebijakan, yaitu: 1) perencanaan organisasi secara makro yang berbentuk program yang akan dilaksanakan, dan 2) perencanaan kebijakan yang akan menjadi ujung tombak dari realisasi program. Dalam pandangan Ghafur jelas bahwa untuk mengimplementasikan suatu perencanaan sebagai suatu kebijakan, maka perencanaan tersebut harus disusun berupa rancang bangun yang sistematis, utuh dan menyeluruh berbasis proyeksi data dan fakta nyata, untuk sekaligus dibuat skenario kegiatan program ke depan

SIMPULAN DAN SARAN

1. Simpulan

Berdasarkan deskripsi hasil analisis data di atas, dapat dikemukakan simpulan sebagai berikut:

- a. Implementasi keputusan strategik yang menjadi sasaran dalam penelitian ini, yaitu peraturan akademik dan renstra UNM 2005-2009, belum optimal karena: 1) pada umumnya belum

- dipahami oleh sivitas akademika; 2) kurangnya koordinasi pada setiap level organisasi; 3) tidak dilengkapi dengan penjelasan yang rinci setiap pasal sehingga sangat mudah menimbulkan penafsiran ganda; 4) komitmen dari pelaksana yang rendah, dan (d) pelaksana tidak siap.
- b. Ketercapaian sasaran dalam implementasi baik dalam peraturan akademik, maupun renstra UNM 2005-2009 belum optimal karena adanya ambiguitas baik di dalam analisisnya, maupun di dalam implementasinya.
 - c. Implementasi keputusan strategik bukan saja ditentukan aktor atau unit organisasi yang terlibat, melainkan juga dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu: 1) Sumber daya manusia baik dari segi kuantitas, maupun kualitasnya; 2) komunikasi dalam arti keputusan strategik yang menjadi kajian penelitian ini tidak disosialisasikan secara baik kepada sivitas akademika; 3) disposisi artinya setiap pelaksana harus memiliki watak dan karakter, komitmen dan kejujuran, serta sifat demokratis dalam menjalankan tugas dan tanggungjawabnya; 4) para pelaksana tidak mengetahui tugas dan tanggung jawabnya karena tidak adanya pembagian tugas dan wewenang, 5) struktur birokrasi, artinya tiap unit kerja belum memiliki ditunjang standar oprasional prosedur (SOP).
- organisasi materi, dan d) evaluasi, maka dalam penyusunan kurikulum sebaiknya melibatkan *stakeholder* dan sebelum ditetapkan oleh rektor sebagai suatu keputusan maka diawali dengan pembahasan/pertimbangan dari senat universitas sebagai badan normatif tertinggi di universitas, karena hal ini sekaligus sebagai jaminan mutu lulusan UNM kepada *stakeholder*-nya.
- 2) Guna menghindari terjadinya ambiguitas baik dalam analisis, maupun implementasinya, maka peraturan akademik sebaiknya disertai penjelasan pasal demi pasal.
 - 3) Untuk efektivitas dan efisiensi dalam implementasinya, maka peraturan akademik sebaiknya disempurnakan dan dilengkapi dengan sanksi-sanksi, seperti:
 - a) Mahasiswa yang frekuensi perkuliahannya kurang dari 80 persen dinyatakan gagal dalam mengikuti mata kuliah tertentu;
 - b) Dosen yang frekuensi perkuliahannya kurang dari 80 persen dan terlambat memasukkan nilai hasil ujian mata kuliahnya dari waktu yang telah ditetapkan dikenakan sanksi, berupa: teguran lisan, teguran tertulis, dan bahkan pengurangan mata kuliah yang seharusnya diampuh pada semester berikutnya.
 - c) Selain sanksi, untuk menjamin efektifnya pemasukan nilai, maka sebaiknya dibentuk panitia ujian semester untuk melaksanakan ujian, dan pemeriksaan hasil ujian dilakukan secara serentak paling lambat satu minggu setelah pelaksanaan ujian semester berakhir.
 - d) Untuk mendukung dan mengoptimalkan baik pelaksanaan ujian maupun pemasukan nilai, maka sebaiknya didukung dengan perhatian pimpinan berupa

2. Saran

Ada beberapa saran yang diajukan dalam implementasi keputusan strategik khususnya peraturan akademik dan renstra 2005-2009, yakni:

A. Peraturan akademik

- 1) Untuk menjamin tersedianya kurikulum yang memenuhi standar dan memenuhi empat komponen pokok, yaitu: a) tujuan, b) belajar, c)

penyediaan anggaran khusus untuk maksud tersebut.

- e) Untuk efektifnya pelaksanaan kegiatan intra kurikuler (khususnya pengisian KRS B) dan beban belajar yang diprogramkan oleh setiap mahasiswa, maka unsur-unsur berikut ini sebaiknya dipenuhi, yaitu:
 - (1) Nilai harus tepat waktu (Dosen harus memasukkan nilai tepat waktu)
 - (2) Kartu Hasil Studi mahasiswa harus tepat waktu.
 - (3) Mahasiswa harus mempunyai pegangan tentang nilai (IPS/IPK) yang dicapai pada semester yang lalu.
 - (4) Dosen Penasihat Akademik melaksanakan tugas dengan baik.
 - (5) Untuk mengoptimalkan pelaksanaan tugas-tugas dosen penasihat akademik dalam membimbing mahasiswa binaannya, maka sebaiknya ada perbaikan honorarium (transport) bagi dosen penasihat akademik, dan ruang kerja yang memadai.
- 4) Pelaksanaan semester antara sebagai wadah percepatan penyelesaian studi dan mengurangi *drop-out* mahasiswa ternyata berdampak pada rendahnya motivasi belajar mahasiswa, maka sebaiknya ditiadakan dan diganti dengan variasi-variasi yang lain seperti pelaksanaan semester reguler dijadikan tiga semester setiap tahun akademik.
- 5) Untuk calon mahasiswa yang dinyatakan lulus, tetapi tidak mendaftar ulang yang tiap tahunnya meningkat terutama bagi yang dinyatakan diterima melalui jalur khusus (PMJK), maka sebaiknya UNM menetapkan sanksi berupa pengurangan bahkan tidak memberi kesempatan bagi sekolah yang

bersangkutan untuk mengusulkan siswanya dalam penerimaan calon mahasiswa melalui jalur khusus tersebut untuk dua sampai tiga tahun berikutnya.

- 6) Disarankan UNM menerbitkan buku panduan dalam bentuk buku saku yang memuat peraturan akademik, dan kurikulum yang dibagikan kepada sivitas akademika.

B. Rentra

- 1) Sebaiknya visi UNM disempurnakan dengan mencantumkan tahun berapa visi tersebut akan dicapai.
- 2) Sebaiknya visi dan misi tersebut dilengkapi penjelasan tentang bagaimana wajah UNM setelah visi tersebut dicapai.
- 3) Sebaiknya visi dan misi tersebut disosialisasikan kepada seluruh *stakeholder* UNM.
- 4) Untuk berfungsinya Lembaga Pengkajian, Pengembangan Pendidikan dan Pengajaran (LP4), maka sebaiknya memenuhi pra syarat: sumber daya manusia yang memiliki skills pengembangan mata kuliah, pengembangan kurikulum, desain dan produk media pembelajaran, pengembangan buku teks, modul dan bahan ajar lainnya; fasilitas multi media; sekretariat yang ampuh; dan anggaran yang memadai.
- 5) Untuk mendukung terlaksananya manajemen akademik yang handal, maka TIK sudah menjadi keharusan, atau dengan kata lain *e-administration* sudah mutlak harus dilaksanakan. Untuk itu, setiap dosen harus memiliki WEB dan alamat e-mail, sehingga memudahkan dosen dalam memberikan tugas-tugas, ujian, jawaban, mahasiswa melalui internet. Demikian pula halnya pengiriman nilai mata kuliah oleh dosen ke BAAK semuanya melalui internet, setiap dosen memiliki alamat e-mail. Untuk itu, diperlukan pelatihan bagi dosen-dosen dalam bidang TIK.

- 6) Untuk mendukung *e-administration* pada pelaksanaan fungsi-fungsi BAAK, maka BAAK sebaiknya dilengkapi sarana dan prasarana TIK dan pegawai yang mampu mengoperasikan komputer secara baik. Untuk itu, diperlukan pelatihan bagi pegawai tentang TIK.
- 7) Untuk menjamin ketertiban dan keamanan dalam kampus, maka disarankan adanya regulasi yang mengatur sistem parkir baik tamu UNM maupun sivitas akademika.
- 8) Demi keindahan, kenyamanan dan kebersihan kampus termasuk ruang perkantoran, maupun ruang kuliah, maka disarankan agar UNM memiliki peraturan di bidang kebersihan yang mengatur sistem pemeliharaan keindahan, kenyamanan, dan kebersihan kampus.
- 9) Untuk menjamin implementasi keputusan strategik, maka disarankan bagi UNM untuk melengkapi semua jenjang organisasinya dengan standar operasional prosedur yang baku.
- 10) Untuk mendukung pelayanan perpustakaan kepada sivitas akademika, maka sebaiknya UNM membina atau bekerjasama dengan toko buku, untuk menyiapkan dan menjual buku-buku wajib setiap mata kuliah dari semua jurusan/program studi dalam lingkungan UNM.
- Dwidjowijoto, Nugroho, Riant. 2002. *Kebijakan Publik Untuk Negara-Negara Berkembang, Model-Model Perumusan, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- _____. 2003. *Kebijakan Publik, Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Gibson L. James et.al. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses. Jilid 1*. (Diterjemahkan oleh: Nunuk Adriani). Jakarta: Binapura Aksara.
- _____. 1997. *Organisasi, Perilaku, Struktur, dan Proses. Jilid 2*. (Diterjemahkan oleh: Nunuk Adriani). Jakarta: Binapura Aksara.
- Keban, Yermias T. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gava Media.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. (Diterjemahkan oleh: Vivin Andhika Yuwono dkk.). Yogyakarta: Andi.
- Miles, B. Matthew dan A. Michael Huberman. 1992. *Analisis Data Kualitatif*. (Terjemahan oleh Tjetjep Rohendi Rohidi). Jakarta: UI-Press
- Mintorogo, Antonius. 2000. *Pengantar Ilmu Administrasi*. Jakarta: STIALAN Press.
- Supranto, Johannes. 1998. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Robbins, Stephen, 2000. *Teori Organisasi: Struktur Desain dan Aplikasi*. (Alih Bahasa Yusuf Udaya). Jakarta: Arcan.
- Roy Sembel dan Sandra Sembel. 2004. *Decisions at The Speed of Light: Strategi Mengambil Keputusan Instan*. *Online* (<http://www.sinarharapan.co.id>), diakses, 10 Oktober 2006.

DAFTAR PUSTAKA.

- Arifin, Zainal, dkk. 2001. *Kebijakan Bisnis*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.
- Daft, Richard L. 2001. *Organization Theory and Design*. Seventh Edition. United States of America: South-Western College Publishing.
- Dun, N William. 2000. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. (Diterjemahkan oleh: Samodra Wibawa dkk.) Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

- Salusu, Jonathan. 1986. *Suatu Analisis Tentang Proses Pengambilan Keputusan Strategik Pada Tingkat Manajemen Eksekutif Puncak Sebuah Studi Kasus Pada Universitas Hasanuddin Antara Tahun 1974-1982. Disertasi tidak diterbitkan.* Ujung Pandang: Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.
- _____. 2003. *Pengambilan Keputusan Strategik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit.* Jakarta: Grasindo.
- Siagian, S. P. 1987. *Teori dan Praktek Pengambilan Keputusan.* Jakarta: Haji Mas Agung.
- _____. 1986. *Sistem Informasi Untuk Pengambilan Keputusan.* Jakarta: Haji Mas Agung.
- Shafritz, J.M. and E.W Russel. 1997. *Introducing Public Administration.* New York: Addison-Wesley Educational Publishers.
- Sugandha, Dann. 1989. *Administrasi, Strategi, Taktik dan Penciptaan Efisiensi.* Intermedia. Jakarta.
- Subarsono, AG. 2005. *Analisis Kebijakan Publik, Konsep, Teori dan Aplikasi.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Taha, Zainuddin. 2007. *Universitas Negeri Makassar Dari BI ke UNM Tetap Jaya Dalam Tantangan.* Makassar. Badan Penerbit UNM.
- Tangkilisan, S Nogi, Hessel. 2002. *Evaluasi Kebijakan Publik.* Yogyakarta: Balirung & Co.
- _____. 2003. *Kebijakan Publik yang Membumi.* Yogyakarta: Yayasan Pembaruan Administrasi Publik Indonesia (YPAPI).
- The Liang Gie. 1983. *Unsur-Unsur Administrasi.* Yogyakarta: Supersukses.
- Wibawa, Samodra dkk. 1994. *Evaluasi Kebijakan Publik.* Jakarta: Raja Grafindo Persada.