

**MANAJEMEN PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN
AKADEMIK MENUJU WORLD CLASS UNIVERSITY
(Studi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya)**

TESIS

Untuk Memenuhi Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister



Oleh:

NURUL FAIZAH
NIM. 166030300111002

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN TINGGI**

**FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG
2018**

18 0275 T

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
PASCASARJANA

SERTIFIKAT BEBAS PLAGIASI
Nomor: 1440/UN10,F40/PN/2018
Sertifikat ini diberikan kepada:

Nama : Nurul Faizah
NIM : 166030300111002
Program Studi : Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
Fakultas : Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas : Universitas Brawijaya

Dengan Judul Tesis
Manajemen Peningkatan Kualitas Pelayanan Akademik Menuju World Class University (Studi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya)
Telah dideteksi tingkat plagiasinya secara online pada tanggal **25 Juni 2018**
dan dinyatakan **bebas plagiasi** dengan kriteria toleransi $\leq 5\%$.

Malang, 2 Juli 2018
Ketua Badan Penerbitan Jurnal

Prof. Dr. Abdul Hakim, M.Si
NIP. 19610202 198503 1 006

Lukman Hakim, SS, M.Sc, Dr.Sc
NIP. 19820412 200312 1 002



Lembar Pengesahan

TESIS

**MANAJEMEN PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN AKADEMIK MENUJU
WORLD CLASS UNIVERSITY**

(Studi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya)

Oleh

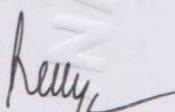
NURUL FAIZAH

NIM 166030300111002

Telah dipertahankan di depan penguji
Pada tanggal 13 Juli 2018
Dinyatakan telah memenuhi syarat

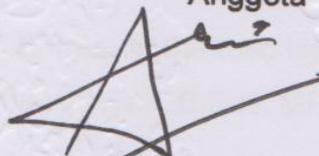
Menyetujui,
Komisi Pembimbing

Ketua



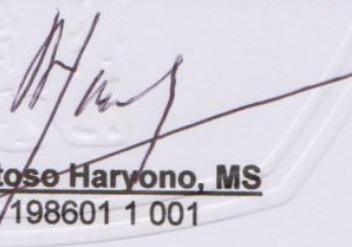
Dr. Lely Indah Mindarti, M.Si
NIP. 19690524 200212 2 002

Anggota



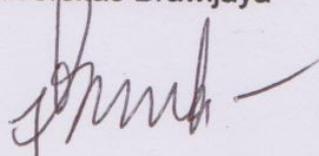
Dr. Alfi Haris Wanto, S.AP, M.AP, MMG
NIP. 19810601 200501 1 005

Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi



Dr. Bambang Santoso Haryono, MS
NIP. 19610204/198601 1 001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya



Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS
NIP. 19610905 198601 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS TESIS

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam Naskah TESIS ini tidak terdapat pada karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam Naskah TESIS ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur PLAGIASI, saya bersedia TESIS ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (MAGISTER) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 13 Juli 2018
Mahasiswa,



Nama : Nurul Faizah
NIM : 166030300111002
PS : Magister Manajemen Pendidikan Tinggi
PPSUB



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN BEBAS PLAGIASI	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN IDENTITAS PENGUJI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS	v
RIWAYAT HIDUP	vi
UCAPAN TERIMA KASIH	vii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	x
KATA PENGANTAR	xi
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
DAFTAR SINGKATAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	14
1.3 Tujuan Penelitian.....	15
1.4 Manfaat Penelitian.....	15
1.4.1 Manfaat Teoritis.....	15
1.4.2 Manfaat Praktis.....	15
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	17
2.1 Penelitian Terdahulu.....	17
2.2 Manajemen.....	28
2.2.1 Pengertian Manajemen.....	28
2.2.2 Manfaat Manajemen.....	32
2.2.3 Fungsi Manajemen.....	33
2.2.4 Hambatan Manajemen.....	51
2.2.5 Manajemen Pendidikan Tinggi.....	55
2.3 Pelayanan Publik.....	59
2.3.1 Pengertian Pelayanan Publik.....	59
2.3.2 Nilai-Nilai Pelayanan Publik.....	63
2.3.3 Kualitas Layanan.....	65
2.3.4 Indikator Pelayanan.....	66
2.3.5 Hambatan Pelayanan.....	70
2.3.6 Pelayanan Akademik.....	72
2.4 <i>World Class University</i>	74
2.4.1 Pengertian <i>World Class University</i>	74
2.4.2 Ciri-Ciri <i>World Class University</i>	76
2.4.3 Indikator <i>World Class University</i>	78
BAB III ANALISIS SOSIAL LATAR PENELITIAN	87



3.1	Gambaran Umum.....	87
3.2	Lokasi Penelitian.....	87
3.2.1	Visi.....	89
3.2.2	Misi.....	89
3.2.3	Tujuan.....	90
3.2.4	Struktur Organisasi FEB UB.....	91
3.2.5	Sub-Struktur Organisasi Program Kelas Internasional FEB UB.....	91
3.3	Gambaran Program Kelas Internasional FEB UB.....	92
BAB IV METODE PENELITIAN.....		97
4.1	Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	97
4.2	Fokus Penelitian.....	98
4.3	Lokasi dan Situs Penelitian.....	99
4.4	Sumber dan Jenis Data.....	99
4.4.1	Sumber Data.....	99
4.4.2	Jenis Data.....	100
4.5	Teknik Pengumpulan Data.....	101
4.6	Teknik Analisis Data.....	103
4.7	Keabsahan Data.....	105
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		108
5.1	Hasil Penelitian.....	108
5.1.1	Manajemen Peningkatan Kualitas Layanan Akademik <i>International Undergraduate Programs</i> (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.....	108
5.1.1.1	Perencanaan (<i>Planning</i>).....	108
5.1.1.2	Pengorganisasian (<i>Organizing</i>).....	133
5.1.1.3	Penggerakan (<i>Actuating</i>).....	146
5.1.1.4	Pengawasan (<i>Controlling</i>).....	174
5.1.2	Faktor Pendukung dan Penghambat.....	184
5.1.2.1	Faktor Pendukung.....	184
5.1.2.2	Faktor Penghambat.....	184
5.2	Pembahasan.....	192
5.2.1	Manajemen Peningkatan Kualitas Layanan Akademik <i>International Undergraduate Programs</i> (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.....	198
5.2.1.1	Perencanaan (<i>Planning</i>).....	198
5.2.1.2	Pengorganisasian (<i>Organizing</i>).....	209
5.2.1.3	Penggerakan (<i>Actuating</i>).....	213
5.2.1.4	Pengawasan (<i>Controlling</i>).....	225
5.2.2	Faktor Pendukung dan Penghambat.....	221
5.2.2.1	Faktor Pendukung.....	221
5.2.2.2	Faktor Penghambat.....	221
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN.....		223
6.1	Kesimpulan.....	223
6.2	Saran.....	228

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Rangkaing Perguruan Tinggi Di Indonesia Berdasarkan <i>Webometrics</i> ...	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	24
Tabel 2.2 Kelebihan dan Kekurangan Bentuk-Bentuk Departementasi.....	41
Tabel 2.3 Perbandingan Indikator Pelayanan.....	69
Tabel 2.4 Perbandingan Indikator <i>World Class University</i>	83
Tabel 3.1 Data Sebaran Mahasiswa Asing per Fakultas.....	94
Tabel 3.2 Daftar Mahasiswa Asing Yang Aktif di FEB UB.....	95
Tabel 5.1 Tenaga Kependidikan IUP FEB UB.....	126
Tabel 5.2 Jumlah Mahasiswa Asing FEB Tahun 2017.....	130
Tabel 5.3 Struktur Organisasi Tenaga Kependidikan Bagian Akademik FEB...	135
Tabel 5.4 Definisi Pekerjaan, Tugas dan Batas Kewenangan Kasubbag Akademik dan Pegawai Program Kelas Internasional.....	137
Tabel 5.5 Standar Nilai TOEFL Bagi Mahasiswa Internasional.....	172
Tabel 5.6 Daftar Perguruan Tinggi Luar Negeri Program <i>Overseas</i>	187
Tabel 5.7 Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen di layanan IUP FEB UB.....	196



DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1.1 Grafik Jumlah Mahasiswa Asing di UB.....10

Gambar 1.2 Diagram Data Sebaran Mahasiswa Asing per fakultas.....12

Gambar 2.1 Manajemen Keseluruhan.....30

Gambar 2.2 Proses Komunikasi Antar Pribadi Sederhana.....47

Gambar 2.3 Model Segitiga Pelayanan.....62

Gambar 2.4 *Characteristics of a World Class University (WCU)*.....76

Gambar 3.1 Bagan Struktur Organisasi FEB UB.....91

Gambar 3.2 Bagan Sub-Struktur Program Kelas Internasional FEB UB.....91

Grafik 3.1 Jumlah Mahasiswa yang Diterima di FEB per tahun.....92

Diagram 3.1 Data Sebaran Mahasiswa Asing per Fakultas.....94

Gambar 4.1 *The Phase of Analysis and Their Interactions*.....105

Gambar 5.1 Rencana Strategis Pengembangan FEB UB.....115

Gambar 5.2 Ruang Pengelola Program Internasional FEB UB.....116

Gambar 5.3 Di dalam Ruang Pengelola Program Internasional.....117

Gambar 5.4 Ruang Kelas Program Internasional FEB UB dan Lab Komputer...119

Gambar 5.5 Papan Pengumuman dan Buku-Buku Panduan Overseas.....120

Gambar 5.6 Self Access Center (SAC) FEB UB.....121

Gambar 5.7 Sub Struktur Organisasi Tata Usaha FEB UB Sebelum Diubah...134

Gambar 5.8 Rencana Peningkatan Kualitas Tenaga Kependidikan.....143

Gambar 5.9 Upaya Fakultas Menuju Internasionalisasi.....145

Gambar 5.10 SOP Prosedur Pendaftaran Mahasiswa dari Luar Negeri.....154

Gambar 5.11 OAP *Summer School Program* di Pukyong National University Korea.....159

Gambar 5.12 Pentas seni *Summer School Program* di Pukyong National University Korea.....160

Gambar 5.13 OAP Saat Kelas Korean Language bersama dosen di Pukyong National University Korea.....161

Gambar 5.14 OAP Kelas Bahasa Inggris di Flinders University Australia...162

Gambar 5.15 SIAM UB.....165

Gambar 5.16 Jumlah Mahasiswa Asing di FEB UB tahun 2013-2014.....168

Gambar 5.17 Sertifikat Akreditasi S1 Ekonomi Pembangunan.....177

Gambar 5.18 Sertifikat Akreditasi S1 Ekonomi Islam.....178

Gambar 5.19 Sertifikat Akreditasi S1 Akuntansi.....178

Gambar 5.20 Sertifikat Akreditasi ABEST21.....179

Gambar 5.21 Sertifikat Akreditasi AUN-QA.....180

Gambar 5.22 Sertifikat Akreditasi ABEST21.....181

Gambar 5.23 Pencapaian Internasionalisasi FEB UB tahun 2017.....182

Gambar 5.24 SOP Penerimaan Mahasiswa Asing.....188

Gambar 5.25 SOP Program Pertukaran Pelajar.....190

Gambar 5.26 Penghargaan Internasional FEB UB oleh ABEST 21.....181

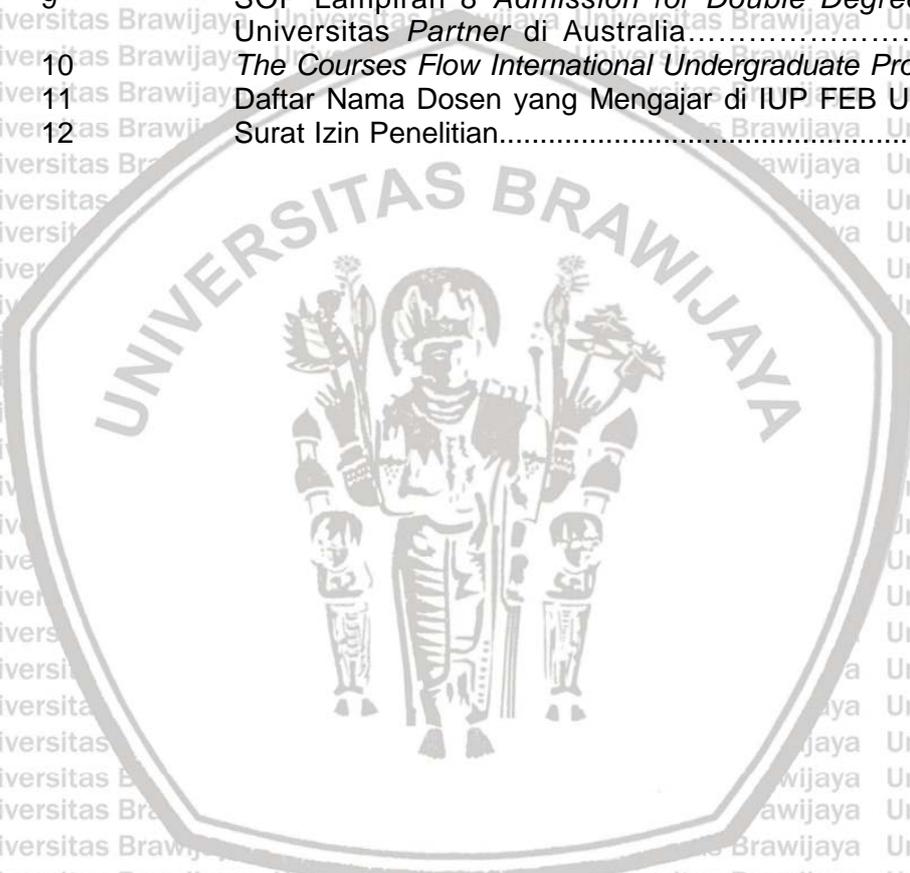
Gambar 5.27 Perencanaan Pelayanan IUP FEB UB.....206

Gambar 5.28 Rencana IUP FEB UB.....207

Gambar 5.29 Pengorganisasian di IUP FEB UB.....212

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Judul	Halaman
1	Pedoman Wawancara.....	236
2	Penghargaan Internasional ABEST21 kepada FEB UB.....	239
3	Akreditasi Internasional FEB UB oleh AUN-QA.....	241
4	Fasilitas Fisik di FEB UB.....	242
6	SOP <i>Exchange Program</i>	242
7	SOP <i>Internship dan Summer School Program</i>	243
8	SOP <i>Admission for Exchange Program ke Universitas Partner</i>	244
9	SOP <i>Lampiran 8 Admission for Double Degree Program ke Universitas Partner di Australia</i>	245
10	<i>The Courses Flow International Undergraduate Programs</i>	246
11	Daftar Nama Dosen yang Mengajar di IUP FEB UB.....	248
12	Surat Izin Penelitian.....	253



DAFTAR SINGKATAN

UB	: Universitas Brawijaya
FEB	: Fakultas Ekonomi dan Bisnis
FE	: Fakultas Ekonomi
PTEM	: Perguruan Tinggi Ekonomi Malang
IUP	: <i>International Undergraduate Programs</i>
UU	: Undang-Undang
PTN	: Perguruan Tinggi Negeri
PTS	: Perguruan Tinggi Swasta
WCU	: <i>World Class University</i>
WCEU	: <i>World Class Entrepreneur University</i>
THES	: <i>The Times Higher Education Supplement</i>
ARWU	: <i>Academic Ranking of World Class University</i>
QS WUR	: <i>Quacquarelli Symonds World University Ranking</i>
QS AUR	: <i>Quacquarelli Symonds Asia University Ranking</i>
QS Star	: <i>Quacquarelli Symonds Star</i>
HEEACT	: <i>Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan</i>
AUN-QA	: <i>ASEAN University Network Quality Assurance</i>
ABEST21	: <i>The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, 21st</i>
AASBI	: <i>Asian Association of School of Business International</i>
IFT	: <i>Institute of Food Technologist</i>
HDI	: <i>Human Development Index</i>
UNDP	: <i>United Nations Development Programme</i>
IO UB	: <i>International Office Universitas Brawijaya</i>
ISSE UB	: <i>International Students Services Evaluation Universitas Brawijaya</i>
SIAM UB	: <i>Sistem Informasi Akademik Mahasiswa Universitas Brawijaya</i>
KITTAS	: <i>Kartu Ijin Tinggal Terbatas</i>
LoO	: <i>Letter of Offer</i>
LoA	: <i>Letter of Acceptance</i>
TOEFL	: <i>Test of English as Foreign Language</i>

- DD : *Double Degree*
- EP : *Exchange Program*
- SSP : *Summer School Program*
- OAP : *Overseas Academic Program*
- POAC : *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*
- OPA : *Old Public Administration*
- NPM : *New Public Management*
- NPS : *New Public Services*
- SERVQUAL : *Service Quality*
- Kemristekdikti : *Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi*
- Permenristekdikti : *Peraturan Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi*



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perguruan tinggi sebagai salah satu bentuk organisasi yang membutuhkan penerapan manajemen. Penerapan manajemen diperukan dalam setiap kegiatan yang dilakukan di perguruan tinggi. Manajemen menurut Gibson, Donelly dan Ivancevich (1996) dalam Ratminto dan Winarsih (2009: 2) mendefinisikan sebagai suatu proses yang dilakukan oleh satu individu atau lebih individu untuk mengoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak bisa dicapai apabila satu indivdu bertindak sendiri. Dalam hal ini, kegiatan yang dilakukan perguruan tinggi juga tidak dapat dilakukan oleh seorang individu melainkan beberapa individu yang saling bekerja sama untuk mencapai hasil yang diharapkan.

Perguruan tinggi merupakan lembaga penyelenggara pendidikan tinggi. Dalam UU nomor 12 tahun 2012 pasal 1 ayat 2 bahwa pendidikan tinggi adalah jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program diploma, program sarjana, program magister, program doktor, dan program profesi, serta program spesialis, yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi berdasarkan kebudayaan Indonesia. Dengan demikian, pendidikan tinggi sebagai jalur pendidikan yang ditempuh setelah menempuh pendidikan dasar mulai dari sekolah dasar sampai sekolah menengah atas atau sekolah menengah kejuruan. Pendidikan tinggi ditempuh di suatu lembaga yang disebut perguruan tinggi.

Pendidikan tinggi sebagai pendidikan tingkat lanjut setelah menempuh pendidikan tingkat menengah. UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem

Pendidikan Nasional, pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara.

Berdasarkan UU nomor 20 tahun 2003 di atas, pendidikan bertujuan untuk membentuk sumber daya manusia yang baik untuk membawa suatu negara menjadi lebih berkembang, bahkan meningkatkan kemajuan suatu bangsa dan negara dalam lingkup yang lebih luas baik secara nasional maupun internasional.

Pendidikan sebagai pembentuk karakter suatu bangsa. Berawal dari pendidikan pula akan mengubah pola pikir suatu bangsa dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang terjadi di suatu negara.

Seluruh kegiatan pendidikan di perguruan tinggi untuk membentuk sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kemajuan bangsa dan negara.

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan di lingkungan perguruan tinggi perlu menerapkan fungsi-fungsi manajemen untuk mengelola sumber daya yang ada.

Dimensi manajemen berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan Terry (1978) dalam Abbas (2014) diistilahkan dengan POAC, yang merupakan singkatan dari *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*. *Planning* adalah perencanaan, *organizing* merupakan pengorganisasian, *actuating* adalah penggerakan, dan *controlling* adalah pengawasan.

Perencanaan terkait dengan rencana strategis, target dan sasaran, pengetahuan serta pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan sumber daya, dan penggunaan sarana dan prasarana. Perencanaan memiliki empat tahap (Ridhotullah dan Jauhar, 2015) yaitu: (1) menentukan tujuan atau serangkaian

tujuan; (2) merumuskan keadaan saat ini dengan mengidentifikasi sumber daya yang tersedia dan permasalahan-permasalahan yang telah terjadi; (3) mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan organisasi; dan (4) mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan untuk menyiapkan peningkatan kualitas layanan.

Kemudian, pengorganisasian adalah pengurusan dan penataan semua sumber daya yang tersedia dalam organisasi, baik sumber daya manusia maupun sumber daya material (Abbas, 2014). Dalam pengorganisasian manajer memilih struktur organisasi yang sesuai dengan karakteristik organisasi yang dikelolanya (Zakiyudin, 2013: 37). Struktur organisasi dibentuk untuk memudahkan dalam mengerjakan tugas dan fungsi tiap anggota dalam organisasi. Struktur organisasi dapat membantu dalam membatasi kewenangan setiap anggota, sehingga dapat mengatur sumber daya manusia yang bekerja sama dalam sebuah organisasi.

Tahap selanjutnya, *actuating* atau penggerakan menurut Abbas (2014) merupakan kegiatan menggerakkan dan mengendalikan semua sumber daya organisasi dalam usaha pencapaian sasaran. Fungsi penggerakan atau pelaksanaan disebut juga tahap pengarahan. Zakiyudin (2013: 45) mengemukakan bahwa pengarahan merupakan proses menuntun kegiatan-kegiatan para anggota organisasi ke arah yang tepat. Pada tahap pengarahan, seni memimpin sebagai sebagian besar kegiatan yang harus dilakukan manajer. Kepemimpinan seorang manajer melibatkan tiga unsur pokok (Zakiyudin, 2013) yaitu: memimpin pemimpin (dirinya sendiri), memimpin anggota yang dipimpin, serta memimpin situasi dan kondisi lingkungan sekitar. Oleh karena itu,

pemimpin harus memiliki pengetahuan, pengalaman, sudut pandang serta sikap yang mampu menempatkan diri di berbagai kondisi.

Tahap terakhir, *controlling* atau pengawasan menurut Abbas (2014) perlu dilaksanakan, agar para anggota organisasi dapat bekerja sama dengan baik, memiliki gerak yang sama ke arah pencapaian sasaran dan tujuan umum organisasi. Pengawasan berkaitan erat dengan tahap perencanaan serta fungsi-fungsi manajemen yang lainnya. Pengawasan dilakukan untuk mengetahui sejauh mana tujuan organisasi dapat dicapai.

Manajemen tidak hanya mengoordinasikan sumber daya yang bersifat kebendaan, tetapi juga mengoordinasikan sumber daya manusia dalam organisasi. Sesuai dengan teori manajemen sebagai sekumpulan orang untuk mencapai tujuan yang dikemukakan oleh Ratminto dan Winarsih (2009: 7) bahwa setiap kegiatan yang dilakukan oleh dua orang atau lebih secara kooperatif dalam organisasi disebut sebagai aktivitas manajemen. Manajemen mengoordinasikan seluruh sumber daya yang ada baik yang bersifat kebendaan maupun sumber daya manusia untuk melakukan kegiatan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing yang bertujuan untuk mencapai tujuan.

Manajemen yang baik akan menciptakan kualitas layanan yang baik. Kualitas layanan dapat dilihat dari layanan yang bersifat *tangible* dan *intangibile*. Layanan yang bersifat *tangible* merupakan layanan terkait fasilitas secara fisik. Sedangkan, layanan yang bersifat *intangibile* yaitu layanan yang tidak berwujud benda. Wyckof (dalam Agifari, 2016) mendefinisikan kualitas layanan sebagai tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk memenuhi keinginan konsumen. Kualitas layanan yang dapat diukur secara kuantitatif maupun kualitatif berkaitan dengan kepuasan pelanggan.

Kepuasan pelanggan menjadi salah satu faktor penentu kualitas layanan.

Kualitas layanan yang dirasakan pelanggan akan mempengaruhi jumlah pelanggan atau minat mahasiswa memilih maupun merekomendasikan perguruan tinggi.

Pelayanan di sebuah perguruan tinggi tidak hanya menyediakan kebutuhan *stakeholders*, tetapi juga perlu membangun kepercayaan masyarakat terhadap layanan sebuah perguruan tinggi. Sesuai dengan Denhardt dan Denhardt (2007:

42) yang mengemukakan bahwa "*public servants do not merely respond to the "customers," but rather focus on building relationships of trust and collaboration with and among citizens*". Kepercayaan dibangun untuk memberikan kepuasan kepada *stakeholders*, sehingga akan membentuk hubungan yang baik antara penyedia dan pengguna layanan. Jika terjalin hubungan baik antara penyedia dan pengguna layanan, maka akan mendukung peningkatan kualitas layanan.

Peningkatan kualitas layanan perguruan tinggi menimbulkan persaingan antara perguruan tinggi negeri (PTN) dan perguruan tinggi swasta (PTS) semakin cepat, terutama sejak adanya *World Class University* (WCU). *World Class University* (WCU) adalah sebutan bagi perguruan tinggi berkelas internasional.

Perguruan tinggi berkelas internasional maknanya perguruan tinggi yang mampu bersaing di lingkungan internasional.

World Class University juga sebagai pemeringkatan atau penilaian sebuah perguruan tinggi di seluruh dunia dengan menggunakan standar internasional.

World Class University mempunyai tujuan untuk mewujudkan perguruan tinggi yang bereputasi internasional. Beberapa lembaga pemeringkatan perguruan tinggi skala internasional misalnya *Webometrics*, *Times Higher Education*

Supplement (THES), QS World Ranking, dan Academic Ranking of World University (ARWU).

World Class University sebagai sebutan yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pendidikan di perguruan tinggi menuju persaingan pendidikan tingkat internasional. Salmi (2009) mengemukakan bahwa menjadi perguruan tinggi berkelas internasional bukanlah hal yang mudah dalam meningkatkan kualitas pembelajaran dan penelitian dalam dunia pendidikan, namun juga meningkatkan kapasitas perguruan tinggi. Sebutan perguruan tinggi berkelas internasional tidak hanya dengan akreditasi yang baik, tetapi kualitas penyelenggara pendidikan, mahasiswa, dosen, dan lulusan juga mampu bersaing secara internasional.

Perguruan tinggi yang masuk dalam *World Class University* dapat dilihat dari beberapa hal misalnya kualitas perguruan tinggi, rangking perguruan tinggi baik nasional maupun internasional. Jika kualitas perguruan tinggi baik, maka daya saing perguruan tinggi akan meningkat. Kualitas perguruan tinggi akan mempengaruhi rangking perguruan tinggi baik secara nasional maupun internasional.

Tabel 1.1 Rangking Perguruan Tinggi Di Indonesia Berdasarkan *Webometrics*

UNIVERSITY	RANK					
	Rangking (2016)	World Rank (2016)	Rangking (2017)	World Rank (2017)	Rangking (2018)	World Rank (2018)
Universitas Indonesia	1	955	1	955	1	888
Universitas Gajah Mada	2	1004	2	1004	2	924
Institut Teknologi Bandung	3	1211	3	1209	3	1235
Institut Pertanian Bogor	4	1345	4	1342	4	1462
Universitas Brawijaya	5	1873	5	1870	9	2647
Universitas Padjadjaran	6	1973	6	1970	6	2122
Universitas Diponegoro	7	1991	7	1988	10	2853
Universitas Udayana	8	2314	8	2311	14	3268
Universitas Sebelas Maret Surakarta	9	2366	9	2363	13	3231
Universitas Riau	10	2370	10	2367	8	2579
Universitas Syiah Kuala	11	2535	11	2529	5	1825
Universitas Jenderal Soedirman	12	2690	12	2682	17	3383
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya	13	2721	13	2714	15	3347
Universitas Hasanuddin	14	2778	14	2771	7	2502
Universitas Airlangga	15	2993	15	2884	11	2902

Sumber: Pemeringkatan Webometrics, 2016-2018

Webometrics sebagai salah satu pemeringkat perguruan tinggi tingkat dunia berdasarkan situs perguruan tinggi. Berdasarkan tabel 1.1, peringkat perguruan tinggi di Indonesia versi *webometrics* tahun 2016 mencapai posisi ke-955 peringkat dunia dan peringkat ke-1 di Indonesia yang dicapai oleh Universitas Indonesia. Peringkat dunia posisi ke-1004 dan peringkat ke-2 di Indonesia dicapai oleh Universitas Gajah Mada. Universitas Brawijaya menduduki peringkat ke-1873 tingkat dunia dengan peringkat ke-5 di Indonesia.

Kemudian pada tahun 2017 pemeringkatan *webometrics*, posisi pertama tetap dicapai oleh Universitas Indonesia dengan posisi peringkat dunia ke-955. Posisi Universitas Indonesia tetap pada peringkat pertama di Indonesia dan peringkat dunia posisi ke-955. Posisi kedua tetap diraih oleh Universitas Gajah Mada dengan posisi peringkat ke-1004 di dunia sama dengan peringkat dunia tahun 2016. Begitu juga dengan Universitas Brawijaya yang menduduki peringkat ke-5, tetapi menduduki peringkat dunia ke-1870. Peringkat dunia Universitas Brawijaya versi *Webometrics* mengalami peningkatan dari rangking dunia 1873 menjadi rangking 1870.

Kemudian pada tahun 2018 pemeringkatan *webometrics*, posisi peringkat pertama dan kedua masih tetap diraih oleh Universitas Indonesia serta Universitas Gajah Mada. Namun, posisi peringkat dunia Universitas Indonesia mengalami peningkatan berada pada peringkat 888. Peringkat dunia Universitas Gajah Mada juga mengalami peningkatan berada pada peringkat 924. Sedangkan peringkat Universitas Brawijaya menduduki posisi peringkat ke-9 dan peringkat dunia ke-2647. Peringkat Universitas Brawijaya di Indonesia dan peringkat dunia versi *Webometrics* mengalami penurunan dari tahun 2017

peringkat ke-5 dan peringkat dunia 1870. Penurunan drastis peringkat

Universitas Brawijaya pada peringkat dunia versi *Webometrics*.

Pemeringkatan skala internasional oleh *Webometrics*, Universitas Brawijaya masuk dalam peringkat 10 besar di antara perguruan tinggi negeri di Indonesia. Rangking perguruan tinggi akan mempengaruhi minat calon mahasiswa dalam menentukan dan memilih universitas. Hal ini sebagai awal bagi Universitas Brawijaya untuk semakin meningkatkan kualitas pendidikannya.

Penentuan rangking perguruan tinggi berdasarkan beberapa kriteria.

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 492.A/M/KP/VIII/2015 tentang Klasifikasi dan Pemeringkatan Perguruan Tinggi di Indonesia berdasarkan beberapa kriteria antara lain : kualitas sumber daya manusia, kualitas manajemen, kualitas kegiatan kemahasiswaan, dan kualitas penelitian dan publikasi ilmiah (<http://ristekdikti.go.id/sk-klasifikasi-dan-pemeringkatan-perguruan-tinggi-di-indonesia-tahun-2015/>).

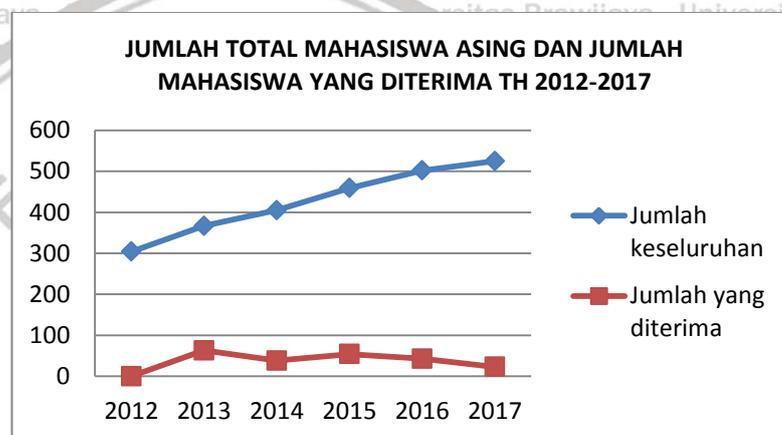
Berdasarkan surat keputusan di atas, terdapat empat kriteria yang digunakan untuk menentukan peringkat perguruan tinggi. Kriteria pertama, kualitas sumber daya manusia terkait kualitas dosen dan tenaga kependidikan. Kriteria kedua, kualitas manajemen seperti manajemen pelayanan, manajemen keuangan dan anggaran, dan sebagainya. Kriteria ketiga, kualitas kegiatan kemahasiswaan terkait prestasi yang dihasilkan kegiatan kemahasiswaan. Kemudian kriteria terakhir, kualitas penelitian dan publikasi ilmiah terkait kuantitas dan kualitas penelitian dan publikasi ilmiah yang dilakukan oleh dosen, mahasiswa maupun tenaga kependidikan.

Universitas Brawijaya (UB) merupakan salah satu universitas negeri yang ada di Malang. Visi UB yaitu menjadi universitas unggul yang berstandar internasional dan mampu berperan aktif dalam pembangunan bangsa melalui proses pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Pada misi UB juga menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional agar peserta didik menjadi manusia yang berkemampuan akademik dan/atau profesi yang berkualitas dan berkepribadian serta berjiwa dan/atau berkemampuan entrepreneur. Pada visi dan misi UB menunjukkan bahwa tujuan pendidikan di Universitas Brawijaya mengarah pada standar internasional. Selain itu, pada Rencana Strategis (Renstra) UB 2015-2019 mempunyai sasaran pencapaian daya saing Asia tahun 2016-2020 dan pencapaian daya saing secara global pada tahun 2020-2025.

Universitas Brawijaya (UB) melakukan upaya internasionalisasi untuk meningkatkan daya saing perguruan tinggi menuju *World Class University*. Internasionalisasi UB dilakukan secara terus menerus untuk mencapai perguruan tinggi berkelas internasional. Beberapa program yang dilakukan misalnya melakukan akreditasi berskala internasional, kerjasama dengan perguruan tinggi di luar negeri, *International Office UB (IO UB)*, dan membuka kelas internasional. Akreditasi internasional yang dilakukan untuk internasionalisasi misalnya melalui *ASEAN University Network Quality Assurance (AUN-QA)* dan *ABEST21 (The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow, 21st Century Organization)*. Selain melakukan akreditasi internasional, UB menjalin kerjasama dengan beberapa perguruan tinggi di luar negeri. Kerjasama UB dengan perguruan tinggi luar negeri seperti *Graduate School of Pukyong*

National University Republic of Korea, GuangXi Normal University China, University of Kentucky, University of Miyazaki, dan sebagainya.

UB juga memiliki *International Office* (IO) atau Kantor Urusan Internasional (KUI). *International Office* UB adalah salah satu unit di UB yang berada di bawah Rektor UB sejak Surat Keputusan Rektor Nomor 268/SK/2011 tanggal 18 Mei 2011 disahkan. IO UB diresmikan pada tahun 2011 yang bertujuan untuk membantu dan mengelola mahasiswa asing yang menempuh pendidikan di UB.



Gambar 1.1 Grafik Jumlah Mahasiswa Asing di UB
Sumber: Data International Office UB (IO UB)

Berdasarkan grafik jumlah mahasiswa asing di UB, jumlah total keseluruhan mahasiswa asing yang menempuh pendidikan di UB mulai tahun 2012-2017 mengalami peningkatan. Jumlah mahasiswa asing yang diterima tahun 2013 sejumlah 63 orang. Pada tahun 2014 jumlah mahasiswa asing yang diterima mengalami penurunan. Pada tahun 2015 jumlah mahasiswa asing yang diterima mengalami peningkatan. Namun pada tahun 2016 dan 2017 jumlah mahasiswa asing yang diterima mengalami penurunan.

UB juga membuka kelas internasional di beberapa fakultas dengan penerapan kelas internasional berbeda-beda setiap fakultas. Ada yang menerapkan kelas internasional diperuntukkan mahasiswa asing. Namun, ada yang menerapkan kelas internasional adalah kelas yang berbahasa Inggris tetapi

untuk mahasiswa lokal dengan kurikulum internasional atau nasional. Fakultas di UB yang menyelenggarakan kelas internasional dengan menggunakan kurikulum internasional, yaitu Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) dan Fakultas Ilmu Administrasi (FIA). Selain FEB dan FIA, fakultas-fakultas lain masih menggunakan kurikulum reguler.

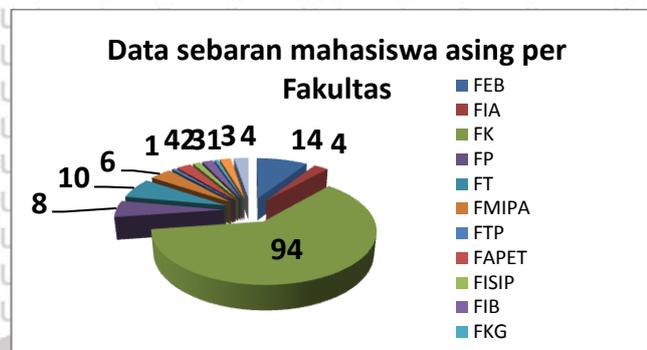
Salah satu fakultas di Universitas Brawijaya yang menyelenggarakan kelas internasional untuk mahasiswa asing dan lokal yaitu Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB). Program kelas internasional di FEB mulai tahun 2007 hingga saat ini. Kelas Internasional FEB UB telah menerapkan kurikulum internasional dalam program pendidikannya.

FEB memiliki sub struktur organisasi sendiri dibawah dekan dan jurusan untuk program kelas internasional. Pelayanan akademik khusus mahasiswa program kelas internasional yang berbeda pengelolaannya dengan pelayanan akademik mahasiswa kelas reguler. Program kelas internasional di FEB disebut dengan *International Undergraduate Program* (IUP). IUP ditujukan bagi mahasiswa asing maupun lokal. IUP mempunyai unit pengelola akademik dan administrasi terpisah dengan kelas reguler yang disebut dengan unit pengelola program internasional.

FEB UB menerima mahasiswa asing di kelas internasional. Mahasiswa asing yang menempuh studi di FEB dari berbagai negara dan berbagai program yang ditawarkan di kelas internasional. Program yang ditawarkan misalnya *Exchange Program* bekerja sama dengan perguruan tinggi di luar negeri.

Program Kelas Internasional FEB UB menerima mahasiswa asing baik program S1, S2 maupun S3. FEB merupakan fakultas yang menyelenggarakan kelas

internasional dengan kurikulum internasional yang memiliki jumlah mahasiswa asing terbanyak kedua setelah FK.



Gambar 1.2 Diagram Data Sebaran Mahasiswa Asing per Fakultas
Sumber: International Office UB (IOUB), 2017

Berdasarkan diagram pada gambar 1.2, jumlah mahasiswa asing paling banyak di Fakultas Kedokteran (FK) sebanyak 94 mahasiswa aktif. Kemudian, fakultas yang memiliki jumlah mahasiswa asing terbanyak kedua yaitu Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) sejumlah 14 mahasiswa aktif.

Berdasarkan hasil pra penelitian dengan Kepala Unit Pengelola Program Internasional FEB UB menyampaikan bahwa unit layanan IUP FEB UB dikhususkan untuk melayani mahasiswa program kelas internasional. Namun, pada pelaksanaannya unit layanan IUP FEB UB mengurus urusan fakultas terkait kunjungan dosen dari luar negeri, MOU dengan pihak asing dan sebagainya dikarenakan kurangnya sumber daya manusia yang mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris aktif. Oleh karena itu, adanya unit layanan IUP FEB UB menjadi salah satu unit penting bagi FEB UB untuk menjalin kerja sama dengan pihak luar negeri.

Program kelas internasional FEB UB mewajibkan mahasiswanya mengikuti OAP (*Overseas Academic Program*) sebagai syarat kelulusan. OAP dilakukan dengan perguruan tinggi luar negeri yang bekerja sama dengan FEB UB. OAP

terdapat tiga macam yaitu melalui *Double Degree Program*, *Exchange Program*, dan *Summer School Program*.

Meskipun FEB UB telah melakukan beberapa upaya internasionalisasi tidak dapat lepas dari permasalahan-permasalahan. Berdasarkan pra penelitian, pada perencanaan terdapat permasalahan pada jumlah dan kualitas sumber daya manusia. Kekurangan sumber daya manusia di *International Undergraduate Programs* FEB akan mengganggu pada tahap manajemen selanjutnya. Pada tahap pengorganisasian, penyusunan struktur organisasi dibagi menjadi beberapa fungsi, tetapi struktur organisasi IUP pada website FEB UB berada di sub bagian kemahasiswaan. Padahal unit pengelola IUP ditujukan untuk memberikan pelayanan akademik dan administrasi mahasiswa program internasional.

Kemudian pada proses pelaksanaan, pengalaman mahasiswa asing *Exchange Program* tahun akademik 2016/2017 di kelas internasional FEB UB menyebutkan beberapa hal selama studi, antara lain proses pengurusan KITTAS membutuhkan waktu yang lama; dosen terlambat masuk kelas; pada jadwal kuliah, waktu pembelajaran di kelas selama 150 menit terlalu lama, jadwal kuliah sebenarnya bagus tetapi durasi pembelajaran di kelas terlalu lama, dan pelayanan staf di *academic affair* lambat. Selain itu, mayoritas pengajar di kelas internasional menggunakan bahasa Inggris dalam pembelajaran. Namun, masih ada yang kegiatan belajar mengajar menggunakan bahasa Indonesia.

Berdasarkan hasil *International Student Service Evaluation* Universitas Brawijaya (ISSE UB) tahun 2016, terdapat beberapa permasalahan yang terjadi selama mahasiswa asing kuliah di Universitas Brawijaya. Beberapa masalah yang terjadi misalnya jadwal kuliah berubah-ubah tidak sesuai dengan kalender

akademik, proses mendapatkan student ID sangat lama, tanda dan penunjuk jalan masih belum berbahasa Inggris, tidak semua fakultas telah siap menerima mahasiswa asing, serta birokrasi antara *International Office*, fakultas dan kantor pusat masih belum bersinergi. Kemudian permasalahan khusus di FEB juga mahasiswa masih belum mendapatkan jas almamater.

Hasil pra penelitian dan hasil ISSE UB memiliki kesamaan. Beberapa permasalahan yang terjadi di FEB juga disebutkan pada hasil evaluasi ISSE UB yang dilakukan IO UB. Meskipun FEB memiliki unit pengelola kelas internasional tetap masih terjadi permasalahan-permasalahan yang harus diperbaiki dan diselesaikan.

Oleh karena itu, penulis tertarik untuk mengetahui secara detail mengenai manajemen pelayanan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis berdasarkan fungsi manajemen, khususnya pada pelayanan akademik dalam upaya menuju perguruan tinggi berkelas internasional. Berdasarkan latar belakang yang penulis kemukakan, penulis tertarik melakukan penelitian berjudul "Manajemen Peningkatan Kualitas Pelayanan Akademik Menuju *World Class University* (Studi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya)".

1.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana manajemen peningkatan kualitas pelayanan akademik menuju *World Class University* yang dilakukan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya?
2. Faktor-faktor pendukung dan penghambat apa saja yang mempengaruhi manajemen peningkatan kualitas pelayanan akademik menuju *World Class University* yang dilakukan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan dan menganalisis manajemen peningkatan kualitas pelayanan akademik menuju *World Class University* yang dilakukan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat manajemen peningkatan kualitas pelayanan akademik menuju *World Class University* yang dilakukan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis, manfaat penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan dan mengembangkan teori yang berkaitan dengan manajemen pelayanan bagi mahasiswa, khususnya manajemen pelayanan bagi mahasiswa asing dalam upaya menuju perguruan tinggi berkelas internasional (*World Class University*). Terutama, di Universitas Brawijaya dalam upaya menuju perguruan tinggi *World Class Entrepreneur University* (WCEU).

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Bagi Perguruan Tinggi

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai evaluasi dan rekomendasi dalam upaya meningkatkan kualitas pelayanan dan manajemen pelayanan bagi mahasiswa asing untuk mendorong minat mahasiswa asing menempuh pendidikan di Universitas Brawijaya.

2. Bagi Mahasiswa

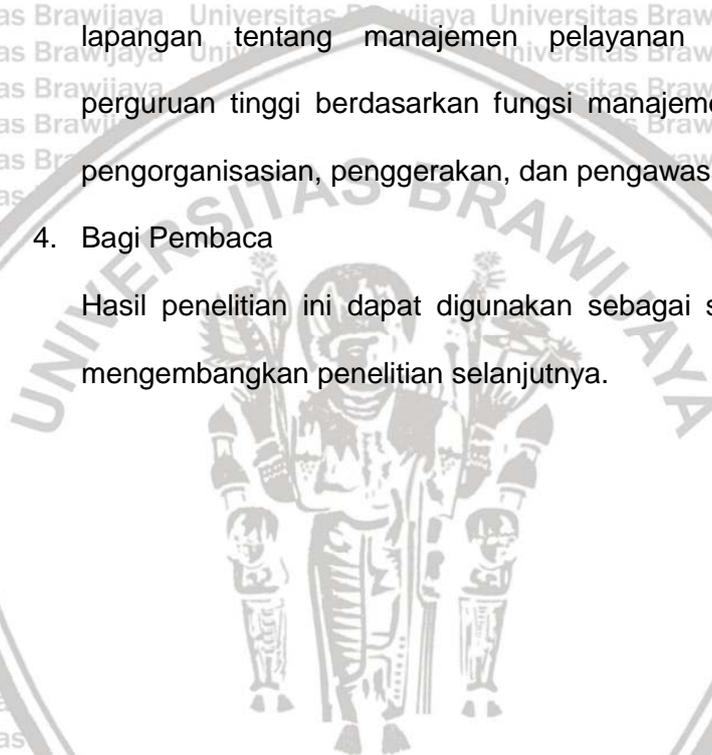
Hasil penelitian ini dapat membantu memperbaiki, mengembangkan, dan meningkatkan pelayanan mahasiswa asing atau internasional maupun mahasiswa lokal di perguruan tinggi.

3. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini dapat menganalisis masalah-masalah yang terjadi di lapangan tentang manajemen pelayanan mahasiswa asing di perguruan tinggi berdasarkan fungsi manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

4. Bagi Pembaca

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber referensi untuk mengembangkan penelitian selanjutnya.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Puspo Dewi Dirgantari (2012)

Penelitian Dirgantari berjudul “Pengaruh Kualitas Layanan Jasa Pendidikan Terhadap Kepuasan Mahasiswa serta Dampaknya Terhadap Upaya Peningkatan Citra Perguruan Tinggi Negeri Menuju *World Class University* (Studi pada Mahasiswa Asing di ITB, UNPAD, dan UPI)”. Penelitian Dirgantari bertujuan untuk mengetahui kualitas jasa layanan pendidikan, kepuasan mahasiswa asing terhadap layanan pendidikan di perguruan tinggi, serta citra perguruan tinggi dalam upaya menuju *World Class University*. Metode penelitian yang digunakan yaitu *descriptive survey* dan *explanatory survey*. Sampel penelitian berjumlah 100 mahasiswa asing yang menempuh pendidikan di UPI, ITB, dan UNPAD. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM).

Hasil penelitian Dirgantari menunjukkan kualitas layanan berpengaruh positif terhadap kepuasan mahasiswa asing dan citra perguruan tinggi di Bandung (ITB, UPI, UNPAD). Tingkat kepuasan mahasiswa asing di Bandung sebesar 79,0102% termasuk kategori puas. Masing-masing indeks kepuasan mahasiswa asing di UPI sebesar 86,6392%, UNPAD sebesar 78,1503%, dan ITB sebesar 74,6993%. Kepuasan mahasiswa asing terhadap citra perguruan tinggi berpengaruh positif sebesar 0,74.

Kualitas layanan pendidikan di tiga perguruan tinggi di Bandung termasuk kategori baik berdasarkan layanan yang diterima dan diharapkan mahasiswa asing. Tingkat kepuasan mahasiswa asing terhadap layanan pendidikan di tiga perguruan tinggi Bandung termasuk kategori puas. Citra tiga perguruan tinggi di

Bandung termasuk dalam kategori positif sehingga keyakinan dan kesan mahasiswa asing dengan layanan pendidikan perguruan tinggi dikenal baik.

2.1.2 Azizah Rajab (2012)

Penelitian Rajab berjudul "*Education Service: International Students' Perception*". Penelitian Rajab bertujuan untuk mengetahui persepsi mahasiswa internasional atau asing terhadap layanan pendidikan yang ada di Universiti Teknologi Malaysia (UTM). Penelitian Rajab menggunakan pendekatan kuantitatif model survei. Sampel yang digunakan 355 mahasiswa internasional. Mahasiswa asing diberi kuesioner yang berisi tentang kualitas belajar mengajar dan layanan yang diberikan oleh para staf sebagai pendukung selama studi. Persepsi mahasiswa internasional terhadap layanan pendidikan di UTM berada pada level moderat atau sedang.

2.1.3 Vannie Naidoo dan Samuel N. A Mensah (2014)

Penelitian Naidoo dan Mensah berjudul "*Local and International Students' Perception on Service Quality – A Case Study on A South African University*". Metode penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif model survei. Pengumpulan data dengan kuesioner menggunakan *service quality* (SERVQUAL) model dan *Mann-Whitney test*. Kuesioner menggunakan skala *Likert*. Populasi penelitian Naidoo dan Mensah sejumlah 40.000 mahasiswa. Sampel yang digunakan dalam penelitian sejumlah 380 mahasiswa dari lima perguruan tinggi.

Hasil penelitian Naidoo dan Mensah menunjukkan ekspektasi mahasiswa tidak sesuai dengan pelayanan yang diterima. Secara statistik, tidak ada perbedaan antara persepsi mahasiswa lokal dan internasional terhadap kualitas

layanan yang disediakan perguruan tinggi. Berdasarkan persepsi mahasiswa, layanan yang disediakan universitas termasuk kategori rendah atau buruk.

2.1.4 Adriana Perez dan Ravichandran Ammigan (2016)

Penelitian Perez dan Ammigan berjudul "*Support Services at Spanish and U.S. Institutions: A Driver for International Student Satisfaction*". Tujuan penelitian

Perez dan Ammigan untuk menggambarkan kepuasan mahasiswa internasional dengan layanan pendukung yang diberikan perguruan tinggi melalui pengalaman-pengalaman mahasiswa internasional selama menempuh studi.

Selain itu, untuk mengetahui alat yang digunakan perguruan tinggi di Spanyol dan US untuk mengukur kepuasan mahasiswa internasional dengan layanan pendukung di perguruan tinggi. Penelitian Perez dan Ammigan membandingkan perspektif mahasiswa internasional di kedua negara yaitu: Spanyol dan US mengenai layanan pendukung perguruan tinggi bagi mahasiswa internasional.

Hasil penelitian tersebut menunjukkan perbedaan besar pada jenis mobilitas mahasiswa dan jumlah mahasiswa aktif. US menyebut mahasiswa internasional sebagai siapapun orang yang memiliki visa non imigran di US, misalnya karyawan, penduduk tetap, pengungsi, dan pemegang visa imigran lainnya. Sedangkan, di perguruan tinggi Spanyol mendefinisikan bahwa semua mahasiswa yang berasal dari negara-negara lainnya yang sedang menempuh pendidikan di Spanyol disebut mahasiswa internasional. Kantor layanan pendukung mahasiswa asing di US terdapat manajemen pendaftaran, yang lebih fokus pada penyediaan layanan imigrasi dan layanan bimbingan pekerjaan, dan program yang memajukan keberhasilan akademik, pemahaman internasional, diskusi tentang akulturasi dan kampus, serta komunitas. Sedangkan, Kantor layanan pendukung di Spanyol menyediakan pelayanan terkait penerimaan dan

pendaftaran mahasiswa, administrasi, informasi kesehatan dan akomodasi.

Perguruan tinggi di Spanyol juga menyediakan layanan pusat bahasa yang merupakan layanan umum bagi mahasiswa internasional dan mahasiswa asal Spanyol yang berencana studi ke luar negeri, tetapi layanan seperti ini tidak tersedia luas di seluruh institusi Amerika Serikat (USA).

Banyak perguruan tinggi AS yang mengukur kepuasan mahasiswa secara umum tetapi sedikit yang mengukur kepuasan mahasiswa internasional dengan layanan perguruan tinggi. 60% perguruan tinggi di Spanyol dan 75% perguruan tinggi di AS menggunakan beberapa alat penilaian untuk mengukur tingkat kepuasan mahasiswa internasional dengan layanan pendukung di kampus masing-masing. Terdapat 33% kantor layanan pendukung yang menemukan alat ukur yang efektif dalam memberikan umpan balik kepada perguruan tinggi dan mereka menerapkan beberapa perubahan yang diperlukan berdasarkan hasil rekomendasi yang diterima. Perubahan dilakukan pada layanan pelanggan (*customer service*), saran, pemrograman, dan pelatihan pendidikan.

Manajemen layanan di perguruan tinggi Spanyol menggabungkan antara desentralisasi dan pendekatan kepemilikan bersama (*co-ownership approach*).

Sedangkan, manajemen layanan perguruan tinggi di Amerika Serikat menggunakan sistem sentralisasi atau terpusat. Antara perguruan tinggi di Spanyol dan Amerika Serikat mengembangkan alat ukur untuk kepuasan mahasiswa internasional di lembaga masing-masing.

2.1.5 Hiroyoshi Hiratsuka (2016)

Penelitian Hiratsuka berjudul "*Japanese Language As An Organizational Barrier For Internasional Students to Access to University Services: A Case of Aoyama Gakuin University*". Penelitian Hiratsuka bertujuan untuk memperbaiki

kesulitan yang dihadapi mahasiswa internasional kelas berbahasa Inggris pada saat mengakses referensi atau beberapa hal di *Aoyama Gakuin University*.

Penelitian Hiratsuka berkaitan dengan internasionalisasi perguruan tinggi menggerakkan perguruan tinggi berintegrasi internasional dan antar kebudayaan ke dalam penelitian, pengajaran, dan layanan dalam fungsi masing-masing bagian di perguruan tinggi (Knight, 1997 dalam Hiratsuka, 2016). Untuk menuju perguruan tinggi berkelas internasional, perguruan tinggi berupaya meningkatkan akademik mahasiswa, pengalaman selama studi di Jepang, dan kesuksesan mahasiswa internasional sampai studi selesai. Hal itu dapat dilihat dari tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan layanan mahasiswa.

Penelitian Hiratsuka hanya fokus pada *Aoyama Gakuin University* (AGU). Metode penelitian menggunakan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi partisipan, *focus grup* dengan mahasiswa internasional di AGU dan interview tatap muka.

Hasil penelitian Hiratsuka menunjukkan terdapat hambatan mahasiswa internasional yang tidak memiliki kemampuan bahasa Jepang dalam mengakses referensi atau apapun yang ada di universitas. Mahasiswa asing tidak bisa mengikuti petunjuk dengan benar karena tidak bisa membaca huruf Jepang yang tertera di benda-benda maupun ruangan di kampus. Selain itu, staf-staf juga mengakui bahwa bahasa Jepang menjadi hambatan bagi mahasiswa internasional tanpa kemampuan berbahasa Jepang. Namun, para staf berupaya mengidentifikasi hambatan-hambatan yang dialami mahasiswa internasional dan menganggap hal itu sebagai tantangan untuk melayani mahasiswa internasional.

Beberapa mahasiswa internasional mengungkapkan bahwa staf dan mahasiswa

yang memiliki kemampuan berbahasa Inggris lebih membantu mereka untuk mengatasi hambatan karena tidak bisa berkomunikasi dengan bahasa Jepang.

2.1.6 Ourania Katsara (2015)

Penelitian Katsara berjudul "*The Use of the Ombudsman's Services for Alleviating International Students' Difficulties*". Penelitian Katsara bertujuan untuk memberikan saran dalam pengembangan strategi layanan pendukung oleh pejabat yang mengurus keluhan masyarakat dalam mengurangi kesulitan yang dialami mahasiswa internasional selama belajar di perguruan tinggi. Penelitian Katsara memberikan saran dan menunjukkan perencanaan layanan serta bagaimana persepsi penyedia layanan dapat mempengaruhi reaksi mahasiswa terhadap kualitas layanan. Misi *ombudsman* (pejabat) dapat meningkatkan pemahaman pokok dalam menggunakan web untuk menyampaikan keluhan layanan yang diterima dan untuk memastikan pengalaman belajar bermanfaat bagi mahasiswa dan bagi semua orang yang bekerja di institusi tersebut.

2.1.7 Tamer H. Elsharnouby (2016)

Penelitian Elsharnouby berjudul "*Participation behavior among International Students (The role of satisfaction with service augmentation and brand choice attainment)*". Tujuan penelitian Elsharnouby untuk mengintegrasikan pemasaran layanan dan literatur institusi pendidikan tinggi yang menghubungkan perilaku partisipasi pelanggan dengan kepuasan mahasiswa atas layanan yang diberikan.

Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. Survei dilakukan pada 238 mahasiswa internasional. Analisis data menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan tidak semua layanan tambahan yang disediakan penting bagi mahasiswa dan mempengaruhi kepuasan

mahasiswa. Kehidupan kampus dan biaya hidup tambahan menjadi elemen yang krusial secara umum mempengaruhi kepuasan mahasiswa internasional.

2.1.8 Faizan Ali, Yuan Zhou, Kashif Hussain, Pradeep Kumar Nair and Neethiahnathan Ari Ragavan (2016)

Penelitian Ali, dkk berjudul "*Does higher education service quality effect student satisfaction, image and loyalty? A study of international students in*

Malaysian public universities". Penelitian Ali, dkk bertujuan untuk mengetahui

efek yang ditimbulkan kualitas layanan universitas negeri di Malaysia terhadap

kepuasan mahasiswa internasional, kesan, dan kelayakan mahasiswa. Metode

penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif. 400 kuesioner disebarkan pada

mahasiswa internasional. Analisis data menggunakan *Partial Least Squares*

Structural Equation Modeling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lima dimensi

kualitas layanan (SERVQUAL) yaitu *Tangibles, Reliability, Responsiveness,*

Assurance, Emphaty mempengaruhi kepuasan mahasiswa internasional, kesan

terhadap perguruan tinggi, dan kelayakan mahasiswa.

2.1.9 Subrahmanyam Annamdevula dan Raja Shekhar Bellamkonda (2016)

Penelitian Annamdevula dan Bellamkonda (2016) berjudul "*The Effect of Service Quality on Student Loyalty: The Mediating Role of Student Satisfaction*".

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak kualitas layanan baik secara

langsung maupun tidak langsung terhadap loyalitas mahasiswa dengan

menggunakan peran mediator melalui kepuasan mahasiswa. Penelitian

Annamdevula dan Bellamkonda menggunakan pendekatan kualitatif dengan

desain survei. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling*

(SEM).

Hasil penelitian Annamdvula dan Bellamkonda menunjukkan telah terbukti kepuasan mahasiswa sebagai mediator antara kualitas layanan dan loyalitas mahasiswa. Kemudian, kualitas layanan menjadi salah satu input penting terhadap kepuasan mahasiswa. Selain itu, umur dan jenis kelamin menjadi faktor utama dalam menentukan perbedaan persepsi mahasiswa.

2.1.10 Subrahmanyam Annamdevula dan Raja Shekhar Bellamkonda (2016)

Penelitian Annamdvula dan Bellamkonda berjudul "*Effect of Student Perceived Service Quality on Student Satisfaction, Loyaty and Motivation in Indian Universities*". Penelitian Annamdvula dan Bellamkonda bertujuan untuk mengukur persepsi mahasiswa tentang kualitas layanan di institusi pendidikan. Pendekatan penelitian menggunakan kuantitatif dengan desain survei. Teknik analisis data menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Hasil penelitian Annamdvula dan Bellamkonda menunjukkan adanya dampak positif secara langsung kualitas layanan terhadap kepuasan mahasiswa, loyalitas dan motivasi.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Judul/Peneliti/Tahun	Metode penelitian	Hasil	Perbedaan/ Relevansi
1	Pengaruh Kualitas Layanan Jasa Pendidikan Terhadap Kepuasan Mahasiswa serta Dampaknya Terhadap Upaya Peningkatan Citra Perguruan Tinggi Negeri Menuju <i>World Class University</i> (Studi pada Mahasiswa Asing di ITB, UNPAD, dan UPI) (Puspo Dewi Dirgantari, 2012)	Kuantitatif (<i>descriptive survey</i> dan <i>explanatory survey</i>)	Kualitas layanan jasa pendidikan berpengaruh positif terhadap kepuasan mahasiswa serta kepuasan mahasiswa berpengaruh positif terhadap citra tinggi perguruan negeri di Bandung.	Meneliti tentang kepuasan mahasiswa asing dengan kualitas layanan jasa pendidikan dan dampak kepuasan mahasiswa terhadap citra perguruan tinggi melalui pendekatan kuantitatif.

No.	Judul/Peneliti/Tahun	Metode penelitian	Hasil	Perbedaan/ Relevansi
2	<i>Education Service: International Students' Perception</i> (Azizah Rajab, 2012)	Kuantitatif	Persepsi mahasiswa internasional (asing) mengenai layanan pendidikan di Universiti Teknologi Malaysia (UTM) pada level atau tingkat sedang.	Meneliti tentang persepsi mahasiswa internasional (asing) tentang kualitas layanan pendidikan di Universiti Teknologi Malaysia melalui pendekatan kuantitatif.
3	<i>Local and International Students' Perception on Service Quality – A Case Study on A South African University</i> (Vannie Naidoo dan Samuel N. A Mensah, 2014)	Kuantitatif (survey)	a. Layanan yang diterima tidak sesuai dengan harapan mahasiswa baik lokal maupun internasional. b. Tidak ada perbedaan yang signifikan antara persepsi mahasiswa lokal dan internasional terhadap kualitas layanan.	Meneliti tentang persepsi mahasiswa lokal dan internasional terhadap kualitas layanan akademik dan layanan pendukung (<i>support services</i>) di <i>South African University</i> .
4	<i>Support Services at Spanish and U.S. Institutions: A Driver for International Student Satisfaction</i> (Adriana Perez dan Ravichandran Ammigan, 2016)	Kualitatif	a. Layanan pendukung bagi mahasiswa di perguruan tinggi Spanyol bagi mahasiswa internasional yaitu: <i>admission, academic issues, language support, practical information, dan community resources.</i> b. Layanan pendukung di	Membandingkan layanan pendukung bagi mahasiswa internasional di perguruan tinggi Spanyol dan Amerika Serikat.

			<p>perguruan tinggi AS bagi mahasiswa internasional yaitu: <i>immigration and visa compliance, academic success, cultural adjustment, employment options,</i> dan <i>community resources.</i></p> <p>c. Manajemen layanan di perguruan tinggi Spanyol menggunakan sistem desentralisasi dan pendekatan kepemilikan bersama (<i>co-ownership approach</i>).</p> <p>d. Manajemen layanan perguruan tinggi di Amerika Serikat menggunakan sistem terpusat.</p>	
5	<p><i>Japanese Language As An Organizational Barrier For Internasional Students to Access to University Services: A Case of Aoyama Gakuin University</i> (Hiroyoshi Hiratsuka, 2016)</p>	Kualitatif	<p>Bahasa Jepang menjadi hambatan bagi mahasiswa internasional yang tidak memiliki kemampuan berbahasa Jepang dalam mengakses apapun di Universitas. Para staf mengidentifikasi hambatan yang dialami mahasiswa internasional agar dapat melayani dengan baik. Namun, staf dan mahasiswa yang mampu berbahasa</p>	<p>Meneliti tentang hambatan mahasiswa internasional tanpa kemampuan berbahasa Jepang yang studi di Jepang dalam mengakses layanan universitas.</p>

			Inggris lebih membantu mereka untuk mengatasi hambatan tersebut.	
6	<i>The Use of The Ombudsman's Services for Alleviating International Students' Difficulties</i> (Ourania Katsara, 2015)	Kualitatif	Memberikan saran dan menunjukkan perencanaan layanan serta bagaimana persepsi penyedia layanan dapat mempengaruhi reaksi mahasiswa terhadap kualitas layanan.	Peran pejabat yang mengurus keluhan mahasiswa dalam menangani kesulitan mahasiswa selama studi melalui layanan penyampaian keluhan.
7	<i>Participation Behavior Among International Students (The role of satisfaction with service augmentation and brand attainment)</i> (Tamer H. Elsharnouby, 2016)	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan tidak semua layanan tambahan yang disediakan institusi pendidikan tinggi penting bagi mahasiswa dan mempengaruhi kepuasan mahasiswa.	Meneliti tentang kepuasan mahasiswa internasional terhadap layanan tambahan yang disediakan perguruan tinggi.
8	<i>Does higher education service quality effect student satisfaction, image and loyalty? A study of international students in Malaysian public universities</i> (Faizan Ali, Yuan Zhou, Kashif Hussain, Pradeep Kumar Nair and Neethiahnanthan Ari Ragavan, 2016)	Kuantitatif	Lima dimensi kualitas layanan (SERVQUAL) mempengaruhi kepuasan mahasiswa internasional, kesan terhadap perguruan tinggi, dan loyalitas mahasiswa internasional di Malaysia.	Meneliti tentang kualitas layanan terhadap kepuasan, kesan dan kelayakan mahasiswa internasional.
9	<i>The Effect of Service Quality on Student Loyalty: The Mediating Role of Student Satisfaction</i>	Kuantitatif	Kualitas layanan menjadi faktor penting dalam kepuasan mahasiswa.	Meneliti tentang kualitas layanan perguruan

	(Subrahmanyam Annamdevula dan Raja Shekhar Bellamkonda, 2016)			tinggi dalam loyalitas mahasiswa dengan menggunakan kepuasan mahasiswa sebagai mediasi.
10.	<i>Effect of Student Perceived Service Quality on Student Satisfaction, Loyalty, and Motivation in Indian Universities</i> (Subrahmanyam Annamdevula dan Raja Shekhar Bellamkonda, 2016)	Kuantitatif	Adanya dampak positif secara langsung dari kualitas layanan terhadap kepuasan mahasiswa, loyalitas, dan motivasi.	Meneliti tentang dampak kualitas layanan perguruan tinggi terhadap kepuasan mahasiswa, loyalitas, dan motivasi.

2.2 Manajemen

2.2.1 Pengertian Manajemen

Abbas (2014: hal. 14) mendefinisikan manajemen merupakan strategi yang digunakan pemimpin dalam mengimplementasikan *skill*-nya pada suatu organisasi. Strategi yang digunakan pemimpin untuk mengelola lembaga akan mengarahkan dan menentukan sukses tidaknya sebuah lembaga dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Manajemen bukan proses mempengaruhi melainkan proses menggerakkan dan mengendalikan sumber daya manusia dan sumber daya yang lainnya agar dapat dimanfaatkan dengan baik untuk mencapai tujuan. Kegiatan manajemen akan memudahkan sebuah lembaga dalam memanfaatkan sumber daya organisasi.

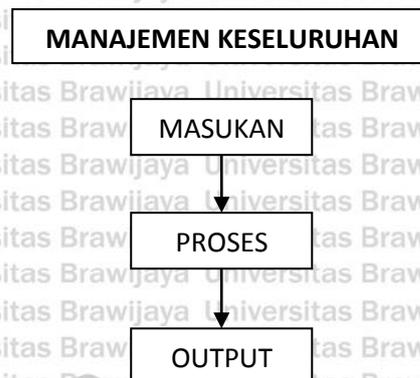
Terry (1978, dalam Abbas, 2014: hal. 15) memaknai manajemen dengan penyusunan perencanaan, menggerakkan kegiatan dan pencapaian hasil yang diinginkan melalui pelibatan dan pemanfaatan sumber daya manusia.

Sedangkan, manajemen menurut Abbas (2014: hal. 15) adalah kemampuan atau kekuasaan untuk mengatur suatu usaha, dan bertanggung jawab atas keberhasilan dan kegagalan dari usaha tersebut.

Manajemen menurut Griffin dalam Ridhotullah dan Jauhar (2015: hal. 1) adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Manajemen sebagai sebuah proses untuk mengendalikan dan melakukan sesuatu terhadap sumber daya organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Manajemen dikatakan sebagai sebuah proses dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan secara urut atau bertahap dari perencanaan sampai dengan evaluasi. Apabila manajemen adalah sebuah proses, maka proses harus dilakukan sesuai urutan dan bertahap serta tidak dapat dibolak balik urutan kegiatannya.

Ridhotullah dan Jauhar (2015: hal. 3) juga menyatakan manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian orang-orang serta sumberdaya organisasi lainnya. Kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian merupakan urutan atau gugusan kegiatan yang runtut. Manajemen sebagai sebuah proses kegiatan maknanya urutan kegiatan dari merencanakan, mengimplementasikan, mengoordinasikan serta memantau dan mengevaluasi kegiatan yang dilakukan secara berurutan untuk mewujudkan tujuan organisasi (Ridhotullah dan Jauhar, 2015). Manajemen secara keseluruhan sebagai suatu proses dapat dilihat pada gambar 2.1.



Gambar 2.1 Manajemen Keseluruhan
Sumber: Zakiyudin (2013: 36)

Berdasarkan gambar 2.1 di atas, manajemen secara keseluruhan mencakup 3 hal yakni masukan atau *input*, proses, dan keluaran atau *output*.

Masukan berkaitan dengan pengumpulan data atau informasi dan hal-hal yang dibutuhkan dalam kegiatan manajemen. Proses berkaitan dengan proses dalam menyusun perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengawasan yang dilakukan dalam suatu organisasi. *Output* atau keluaran merupakan hasil yang didapatkan dari proses manajemen dapat berupa barang maupun jasa.

Manajemen sebagai sebuah proses juga dikemukakan oleh Gibson, Donnelly, dan Ivancevich (1996) dalam Ratminto dan Winarsih (2009, hal. 1-2) sebagai berikut:

“Suatu proses yang dilakukan oleh satu atau lebih individu untuk mengoordinasikan berbagai aktivitas lain untuk mencapai hasil-hasil yang tidak bisa dicapai apabila satu individu bertindak sendiri”.

Sementara itu, Manullang (1985) dalam Ratminto dan Winarsih (2009, hal.

1) mengemukakan definisi manajemen adalah:

“Seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu”.

Mary Parker Follet dalam Ridhotullah dan Jauhar (2015: hal. 22) mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Maksudnya, para manajer mengorganisasikan beberapa karyawan sesuai dengan kompetensi dan *skill* serta tugas pokok dan fungsi untuk melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan. Dalam manajemen, seni memimpin dan mengarahkan sumber daya manusia dibutuhkan agar tepat sasaran dan mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sebagai seni didefinisikan Ridhotullah dan Jauhar (2015) diartikan sebagai pendekatan pencapaian tujuan yang lebih banyak dipengaruhi oleh kekuatan pribadi, bakat, dan karakter pelaku-pelaku manajemen terutama dari unsur manajer atau pimpinan. Ciri-ciri manajemen sebagai seni antara lain (Ridhotullah dan Jauhar, 2015: hal. 6):

- a) Kesuksesan dalam mencapai tujuan sangat dipengaruhi dan didukung oleh sifat-sifat dan bakat para manajer.
- b) Dalam proses pencapaian tujuan sering kali melibatkan unsur naluri (*instinct*), perasaan, dan intelektual.
- c) Dalam pelaksanaan kegiatan, faktor yang cukup yang menentukan keberhasilannya adalah kekuatan pribadi kreatif yang dimiliki.

Sedangkan, manajemen sebagai ilmu didefinisikan Ridhotullah dan Jauhar (2015) merupakan upaya pencapaian tujuan dengan pendekatan (*approach*) menjelaskan fenomena dan gejala manajemen serta mentransformasikan dan mengidentifikasi proses manajemen berdasarkan kaidah ilmiah. Ilmu manajemen dapat dipelajari. Namun, dalam proses penerapan kegiatan manajemen memerlukan beberapa bidang ilmu untuk mengkaji maupun mengambil keputusan. Oleh karena itu, kaidah-kaidah ilmiah dari beberapa ilmu pengetahuan dapat membantu dalam manajemen.

Dengan demikian, manajemen sebagai ilmu, seni dan proses kegiatan mengatur atau mengelola suatu lembaga, perusahaan, maupun institusi yang

meliputi berbagai dimensi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan evaluasi secara urut atau bertahap untuk mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya yang tersedia dan dipengaruhi oleh kemampuan dan karakter pelaku manajemen serta penerapan dan penentuan keputusan dilakukan berdasarkan kaidah-kaidah ilmiah.

2.2.2 Manfaat Manajemen

Manfaat manajemen dalam organisasi maupun kehidupan bermasyarakat sebagai berikut (Ridhotullah dan Jauhar, 2015):

- a. Membantu dalam merencanakan strategi yang baik dan tepat dengan pendekatan sistematis, rasional, logis, dan sesuai dengan kaidah-kaidah ilmiah.
- b. Mencapai komitmen antar anggota maupun pimpinan melalui proses kegiatan runtut dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien.
- c. Memperkuat pemahaman efektivitas usaha yang akan dilakukan oleh individu dan kelompok dalam mengambil keputusan.
- d. Meningkatkan kesadaran pada diri sendiri dan orang lain terutama anggota organisasi untuk selalu waspada terhadap ancaman baik internal maupun eksternal.
- e. Mengetahui strategi-strategi yang lebih baik untuk menghadapi strategi pesaing.
- f. Mempersiapkan perencanaan atas perubahan yang sedang terjadi sehingga penolakan atas rencana berkurang.

- g. Dapat menentukan keputusan terbaik pada saat menghadapi masalah dengan mengidentifikasi masalah, menentukan prioritas masalah serta peluang.
- h. Mampu menggambarkan kerangka kerja untuk meningkatkan kontrol dalam organisasi maupun kehidupan sehari-hari sehingga rencana kegiatan tersusun dengan baik.
- i. Membuat seseorang selalu mengoreksi dan meninjau kembali keputusan yang kurang tepat.
- j. Menciptakan hubungan yang baik secara internal maupun eksternal karena komunikasi terjalin dengan baik.
- k. Membantu dalam mengintegrasikan perilaku para pelaku dalam organisasi maupun kehidupan bermasyarakat.
- l. Meningkatkan pemahaman seseorang untuk memikirkan masa depan dengan matang karena telah memahami dalam menganalisa rencana.
- m. Menjadikan seseorang kooperatif serta antusias dalam menghadapi dan memecahkan masalah serta mencari peluang.
- n. Membentuk sikap positif yang mampu mengubah perilaku seseorang.
- o. Meningkatkan kedisiplinan dan formalitas dalam kegiatan.

2.2.3 Fungsi Manajemen

Dimensi manajemen berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli berbeda-beda. Beberapa ahli menyebutkan ada beberapa fungsi manajemen sebagai berikut:

1. Henry Fayol dalam Ridhotullah dan Jauhar (2015) pada awal abad ke-20 menyebutkan lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan.

Kemudian diringkas menjadi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengevaluasian.

2. Handoko (2000) dalam Ridhotullah dan Jauhar (2015) menyebutkan fungsi-fungsi manajerial berdasarkan Henry Fayol, yakni merencanakan, mengatur, mengangkat pegawai, mengarahkan, dan mengawasi.
3. Daft dalam Ridhotullah dan Jauhar (2015) membagi manajemen menjadi empat fungsi, yaitu *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling*.
4. Terry dalam Abbas (2014) menyatakan fungsi manajemen dibagi menjadi 4 dimensi yaitu: *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang disingkat menjadi istilah POAC.
5. Albers dalam Abbas (2014) menyebutkan fungsi manajemen dengan *planning*, *organizing*, *directing*, dan *controlling*.

Berdasarkan beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli, fungsi-fungsi manajemen antara lain:

- a. Perencanaan

Perencanaan merupakan kegiatan awal yang disusun sebelum melaksanakan kegiatan maupun program. Abbas (2014: hal. 16) mengemukakan bahwa *planning* atau perencanaan adalah kegiatan menentukan sasaran yang hendak dicapai, dan memikirkan cara serta penentuan penggunaan sarana dalam pencapaian sasaran tersebut. Perencanaan sebagai penentuan tujuan dan prinsip serta strategi-strategi yang akan dilakukan organisasi di masa mendatang. Perencanaan terkait penentuan tujuan, sasaran, dan strategi, pengalokasian sumber daya, penentuan kebijakan dan program, metode yang akan digunakan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Peran perencanaan dalam manajemen sangat penting dikarenakan beberapa hal antara lain (Ridhotullah dan Jauhar, 2015: hal. 127):

1. Tanpa perencanaan berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai;
2. Setiap program membutuhkan pedoman pelaksanaan;
3. Rencana adalah dasar pengendalian;
4. Tanpa perencanaan berarti tidak ada keputusan dan proses manajemen yang menekan pada kebutuhan mengintegrasikan beragam input ke dalam rencana-rencana manajemen;
5. Menyatukan visi, misi, dan tujuan lembaga antara pimpinan dan karyawan;
6. Memfokuskan energi dan sumber daya untuk mengimplementasikan rencana.

Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain—pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan—tak akan dapat berjalan (Ridhotullah dan Jauhar, 2015).

Perencanaan sebagai proses penentuan tujuan, target, sasaran, dan strategi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kegiatan yang dilakukan dalam fungsi perencanaan misalnya menetapkan tujuan, sasaran, dan strategi, menentukan dan mengalokasikan sumber daya yang tersedia, serta menetapkan indikator untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan.

Tahap dasar perencanaan dibagi menjadi empat tahap (Ridhotullah dan Jauhar, 2015) yaitu:

- 1) Tahap 1: Menentukan tujuan atau serangkaian tujuan.

Menentukan arah tujuan dibentuknya organisasi dengan jelas agar penggunaan sumber daya manusia maupun material efisien dan efektif.

- 2) Tahap 2: Merumuskan keadaan saat ini.

Memahami kondisi organisasi saat ini dengan melihat tujuan dan sumber daya yang tersedia. Untuk merencanakan kegiatan memerlukan pemahaman kondisi sekarang dan menganalisa

permasalahan-permasalahan yang telah dihadapi sehingga dapat menggambarkan rencana kegiatan lebih baik di masa mendatang.

3) Tahap 3: Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.

Mengidentifikasi dan menganalisa kekuatan dan kelemahan serta hambatan kegiatan yang telah dilalui. Selain itu, untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan, faktor-faktor yang mempengaruhi baik internal maupun eksternal juga perlu diidentifikasi untuk mengantisipasi ancaman dan hambatan yang akan terjadi di masa mendatang.

4) Tahap 4: Mengembangkan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan.

Tahap ini merupakan tahap akhir proses perencanaan. Tahap akhir proses perencanaan meliputi pengembangan dan alternatif kegiatan dan menilai pilihan yang terbaik untuk mencapai tujuan.

Perencanaan dilakukan untuk beberapa tujuan. Robbins dan Coulter dalam Vita *et.al* (2013: 27-28) mengemukakan bahwa tujuan pertama adalah memberikan pengarah, petunjuk, atau pedoman, baik untuk manajer maupun karyawan nonmanajerial; tujuan kedua adalah mengurangi ketidakpastian (*uncertainty*) yang berkaitan dengan masa yang akan datang; tujuan ketiga adalah meminimalkan terjadinya pemborosan, baik segi waktu, biaya, maupun energi yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk tertentu; dan tujuan keempat adalah menetapkan tujuan dan standar yang digunakan dalam fungsi selanjutnya, yaitu proses pengendalian dan pengevaluasian. Adanya perencanaan memudahkan para manajer maupun karyawan sebelum melakukan tindakan dalam kinerja. Perencanaan sebagai sarana untuk mengontrol sumber

daya yang akan digunakan dalam pelaksanaan kegiatan atau program.

Perencanaan juga sebagai alat untuk meramalkan kondisi di masa yang akan datang, sehingga membantu manajer maupun karyawan untuk mengantisipasi hambatan-hambatan yang mungkin akan terjadi. Tujuan organisasi juga disusun dalam kegiatan perencanaan.

Terdapat beberapa jenis dan tipe perencanaan yang biasanya diterapkan di berbagai organisasi. Robbins dan Coulter (2016) mengemukakan bahwa jenis-

jenis rencana ada berbagai macam berdasarkan beberapa pengklasifikasian, yaitu a) berdasarkan jangkauan ada rencana strategis dan rencana operasional;

b) berdasarkan kerangka waktu ada rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek; c) berdasarkan spesifikasi ada rencana arahan dan rencana spesifik; dan

d) berdasarkan frekuensi penggunaan ada rencana sekali pakai dan siaga.

Berdasarkan jangkauannya, rencana strategis adalah rencana yang diterapkan pada organisasi secara keseluruhan dan menetapkan tujuan keseluruhan organisasi, sedangkan rencana operasional sebagai rencana yang meliputi area

operasional tertentu organisasi (Robbins dan Coulter, 2016: 229). Strategi yang direncanakan untuk mengembangkan organisasi dan menyesuaikan organisasi dengan lingkungan yang mengalami perubahan secara terus menerus.

Berdasarkan kerangka waktu, rencana jangka panjang sebagai rencana yang mempunyai jangka waktu lebih dari tiga tahun, sementara rencana jangka pendek adalah yang berjangka waktu kurang dari satu tahun (Robbins dan

Coulter, 2016: 229). Sebuah organisasi dapat memilih jangka waktu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berdasarkan spesifikasi, rencana spesifik adalah

rencana yang didefinisikan secara jelas dan tidak memberi ruang bagi interpretasi, sedangkan rencana arahan adalah rencana fleksibel yang

menentukan panduan umum (Robbins dan Coulter, 2016: 229). Apabila rencana spesifikasi menimbulkan ketidakpastian yang tinggi, biasanya organisasi lebih memilih menggunakan rencana arahan. Berdasarkan frekuensi penggunaan, rencana sekali pakai adalah rencana yang digunakan satu kali yang ditujukan khusus untuk memenuhi kebutuhan pada situasi yang unik, sedangkan rencana siaga adalah rencana yang terus berjalan yang memandu aktivitas yang dilakukan berulang kali (Robbins dan Coulter, 2016: 230). Rencana siaga sebagai rencana berkelanjutan yang akan terus memandu kegiatan-kegiatan yang dilakukan anggota organisasi.

Selain beberapa jenis rencana yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter, Zakiyudin (2013) mengemukakan bahwa rencana operasional terdapat rencana tetap dan rencana sekali pakai. Rencana tetap sama dengan rencana arahan. Rencana tetap disebut juga dengan *standing plan* adalah serangkaian prosedur yang digunakan untuk menangani kondisi yang terjadi berulang-ulang (*repetitive*) dan dapat diperkirakan (Zakiyudin, 2013: 27). Rencana tetap digunakan pada situasi dan kondisi yang sama dan terus menerus akan berlangsung seperti itu. Zakiyudin (2013: 28) mengemukakan bahwa bentuk-bentuk rencana tetap antara lain kebijakan, prosedur standar, dan peraturan, sedangkan bentuk-bentuk rencana sekali pakai antara lain program, proyek, dan anggaran. Dalam organisasi pada umumnya dapat menggunakan rencana tetap atau arahan maupun rencana sekali pakai.

b. Pengorganisasian

Organizing atau pengorganisasian menurut Abbas (2014: hal 17) adalah pengurusan dan penataan semua sumber daya yang tersedia dalam organisasi, baik sumber daya manusia maupun sumber daya material. Sumber daya yang

akan dimanfaatkan pada masing-masing bagian maupun sub bagian dalam organisasi hendaknya disesuaikan tugas dan fungsinya. Fungsi-fungsi dalam bagian organisasi akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

Fungsi pengorganisasian merupakan proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi (Ridhotullah dan Jauhar, 2015: hal. 2). Fungsi pengorganisasian melakukan kegiatan pengalokasian sumber daya manusia dan material agar dapat bekerja pada posisi, bagian dan fungsi masing-masing. Fungsi pengorganisasian juga sebagai kegiatan penetapan struktur organisasi untuk menunjukkan kewajiban, hak, wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

Pembentukan struktur organisasi disesuaikan dengan karakteristik dan situasi lingkungan suatu organisasi. Robbins dan Coulter (2016: 309) mengemukakan bahwa terdapat lima bentuk umum departementalisasi yaitu departementalisasi fungsional, departementalisasi geografis, departementalisasi produk, departementalisasi proses, dan departementalisasi konsumen. Departementalisasi yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter berdasarkan klasifikasi pekerjaan dalam suatu organisasi. Departementasi fungsional disusun berdasarkan fungsi dan tugas dalam suatu organisasi (Vita *et. al*, 2013: 75).

Sedangkan, departementasi geografis adalah pengelompokan aktivitas atas dasar wilayah territorial (Vita *et.al*, 2013: 75). Departementasi geografis berbeda dengan departementasi fungsional yang menyusun aktivitas dalam organisasi berdasarkan fungsi pekerjaan. Kemudian, departementasi produk

mengelompokkan aktivitas pekerjaan dalam suatu organisasi berdasarkan *output* atau produk yang dihasilkan (Vita *et.al*, 2013). Selanjutnya, Robbins dan Coulter (2016: 309) mengemukakan bahwa departementalisasi proses merupakan kelompok kerja yang disusun berdasarkan basis produk atau aliran konsumen. Sedangkan, departementasi konsumen atau pelanggan didasarkan atas kebutuhan kelompok pelanggan tertentu (Vita *et.al*, 2013: 77). Pada departementasi atau departementalisasi pelanggan (konsumen) menitik beratkan pada keunikan yang spesifik dari kebutuhan pelanggan.

Berbeda dengan Robbins dan Coulter yang mengemukakan bahwa ada lima bentuk departementalisasi dalam penyusunan struktur organisasi. Zakiyudin (2013) mengemukakan bahwa terdapat tujuh bentuk departementasi berdasarkan faktor-faktor situasional. Departementasi yang dikemukakan oleh Zakiyudin (2013) yaitu: departementasi fungsional, departementasi produk, departementasi wilayah, departementasi konsumen, departementasi proses, departementasi proyek, dan departementasi *matrix*. Zakiyudin menambahkan departementasi proyek dan departementasi *matrix*. Departementasi proyek biasanya disesuaikan dengan jenis pekerjaan dan proyek yang sedang dikerjakan dan struktur ini umumnya digunakan oleh industri yang berkaitan dengan konstruksi (Zakiyudin, 2013). Sedangkan, departementasi *matrix* sebagai kelanjutan dan pelaksanaan dari departementasi proyek dengan menentukan dan menggunakan kelompok kerja spesialis pada bidang tertentu untuk mencapai tujuan (Zakiyudin, 2013). Berikut ini tabel kelebihan dan kekurangan pada masing-masing departementasi.

Tabel 2.2 Kelebihan dan Kekurangan Bentuk-Bentuk Departementasi

Bentuk Departementasi	Kelebihan	Kekurangan
Departementasi Fungsional	<ul style="list-style-type: none"> a. Efisiensi dari pengumpulan spesialisasi yang serupa dan orang dengan kemampuan, pengetahuan, dan orientasi yang sama. b. Koordinasi di dalam bidang fungsional tersebut. c. Spesialisasi yang makin terasah. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Minimnya komunikasi antara berbagai bidang fungsional. b. Terbatasnya sudut pandang sasaran organisasi.
Departementasi Geografis/Wilayah	<ul style="list-style-type: none"> a. Lebih efektif dan efisien dalam menangani permasalahan yang muncul di wilayah tertentu. b. Memenuhi kebutuhan pasar di wilayah geografis tersebut secara lebih baik. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Duplikasi fungsi. b. Bisa merasa terisolasi dari bidang organisasi lainnya.
Departementasi Produk	<ul style="list-style-type: none"> a. Memungkinkan spesialisasi dalam produk layanan tertentu. b. Manajer bisa menjadi pakar dalam industri yang digeluti. c. Lebih dekat dengan pelanggan. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Duplikasi fungsi. b. Terbatasnya sudut pandang sasaran organisasi.
Departementasi Proses	<ul style="list-style-type: none"> a. Aliran aktivitas kerja lebih efisien. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Hanya bisa diterapkan pada jenis produk tertentu saja.
Departementasi Konsumen/Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> a. Kebutuhan dan masalah pelanggan bisa ditangani oleh para spesialis. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Duplikasi fungsi. b. Terbatasnya sudut pandang sasaran organisasi.
Departementasi Proyek	<ul style="list-style-type: none"> a. Karyawan akan fokus pada proyek masing-masing. b. Bersifat fleksibel menyesuaikan proyek yang akan dikerjakan. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Tidak dapat mengerjakan proyek baru sebelum proyek pertama selesai. b. Organisasi berubah-ubah tergantung dengan proyek.
Departementasi <i>Matrix</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Dapat meningkatkan fleksibilitas dan kerja sama antar para spesialis. 	<ul style="list-style-type: none"> a. Dapat menciptakan risiko anarki. b. Apabila tidak dikelola dengan baik, dapat

	<p>b. Memberikan kesempatan berkembang kepada setiap orang yang terlibat di dalamnya.</p> <p>c. Memotivasi karyawan untuk mengidentifikasi produk akhir.</p> <p>d. Memungkinkan para ahli untuk membangun daerah-daerah kritis yang membutuhkan keahlian mereka.</p>	<p>mendorong perebutan kekuasaan.</p> <p>c. Mungkin terlalu banyak diskusi sehingga kurangnya kegiatan konkrit.</p> <p>d. Memiliki konsekuensi biaya yang mahal.</p> <p>e. Bisa mengakibatkan adanya duplikasi usaha oleh tim-tim proyek.</p> <p>f. Dapat berpengaruh negatif terhadap moral ketika orang-orang yang ditugaskan kembali.</p>
--	--	--

Sumber: Robbins dan Coulter (2016: 309) dan Zakiyudin (2013: 38-41)

Berbagai macam bentuk departementasi tidak ada yang paling baik, karena setiap bentuk memiliki kelebihan dan kekurangan. Pemilihan bentuk departementasi pada suatu organisasi perlu memperhatikan beberapa faktor yang akan mempengaruhi kinerja organisasi. Kekurangan dalam setiap bentuk departementasi dapat dicegah dengan berbagai macam alternatif serta mengkomunikasikannya kepada seluruh anggota organisasi.

Selain penyusunan struktur organisasi, tugas pokok dalam pengorganisasian menurut Abbas (2014) meliputi: pembagian tugas kerja, penentuan kelompok dan unit kerja, penentuan tingkatan otoritas dan pendelegasian kewenangan yang merupakan kekuasaan untuk bertindak secara bertanggung jawab. Sistem pembagian kerja disusun berdasarkan kompetensi dan keahlian sumber daya manusia yang ada. Jika pembagian kerja disesuaikan dengan spesialisasi masing-masing anggota akan menunjang kinerja lebih maksimal. Apabila kinerja lebih maksimal, maka akan membantu dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

Wewenang dalam organisasi dibentuk dan diklasifikasikan menjadi dua macam (Robbins dan Coulter, 2016) yaitu: rantai komando dan rentang kendali.

Robbins dan Coulter (2016: 308) mengemukakan bahwa rantai komando merupakan hierarki wewenang dari tingkat organisasi yang tinggi ke rendah, yang menegaskan siapa melapor kepada siapa. Rantai komando membantu para manajer maupun karyawan untuk mengetahui posisi pekerjaannya bertanggung jawab kepada siapa. Sedangkan, rentang kendali untuk mengetahui berapa banyak pekerja yang dapat dikelola seorang manajer secara efektif dan efisien (Robbins dan Coulter, 2016). Rantai komando dari dulu hingga sekarang masih sering digunakan oleh organisasi maupun perusahaan yang disusun dari tingkat atau jabatan tertinggi sampai terendah. Sedangkan, rentang kendali menggunakan rentang nilai untuk mengetahui berapa banyak karyawan yang dikelola manajer dari tingkat tertinggi sampai dengan tingkat terendah.

c. Penggerakan/Pengarahan

Actuating atau penggerakan merupakan kegiatan menggerakkan dan mengendalikan semua sumber daya organisasi dalam usaha pencapaian sasaran (Abbas, 2014: hal. 17). Kerja sama yang baik diwujudkan pada tahap *actuating*. Kerja sama dalam setiap bagian dengan menjalankan tugas dan fungsi masing-masing, bukan bekerja pada waktu yang sama.

Actuating disebut juga *directing* (pengarahan). Pengarahan (*directing*) adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha (Ridhotullah dan Jauhar, 2015: hal. 9). Fungsi penggerakan atau pengarahan memerlukan seni dalam memimpin. Seni memimpin diperlukan untuk mengarahkan, memotivasi, mendorong, dan mempengaruhi orang lain

agar melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Seni memimpin akan menggerakkan anggota dalam organisasi sehingga sadar dan mau bekerja sama dengan baik. Kemampuan memainkan seni memimpin seorang manajer atau pemimpin organisasi dapat diperoleh dari penguasaan ilmu pengetahuan yang dimiliki dan pengalaman-pengalaman selama memimpin organisasi.

Dalam proses pengarahan, kepemimpinan seorang manajer dapat memberikan pengaruh baik untuk memotivasi yang dipimpinnya agar kualitas kinerja semakin meningkat. Kepemimpinan (*leading*) berarti menggunakan pengaruh untuk memotivasi karyawan guna mencapai tujuan-tujuan organisasional (Daft, 2010: 8). Motivasi diberikan kepada seluruh divisi atau departemen dalam suatu organisasi. Zakiyudin (2013: 46) mengemukakan bahwa motivasi merupakan sebuah kegiatan yang mengakibatkan, mengarahkan dan memelihara perilaku manusia. Sedangkan, Maslow (1954) (dalam Zakiyudin, 2013) mendefinisikan motivasi sebagai dorongan yang timbul dalam diri manusia berdasarkan kebutuhan yakni kebutuhan fisiologis, kebutuhan rasa aman, kebutuhan social, kebutuhan harga diri, dan kebutuhan aktualisasi diri. Teori motivasi Maslow (1954) memfokuskan pada pemuasan kebutuhan manusia sebagai sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Sedangkan, motivasi menurut Zakiyudin memfokuskan pada kegiatan atau aktivitas seorang manajer yang mampu mempengaruhi manusia sebagai salah satu sumber daya dalam organisasi.

Herzberg (1966) (dalam Zakiyudin, 2013) mengemukakan bahwa motivasi untuk puas tingkat kebutuhan berdasarkan lamanya pegawai bekerja, ketika kebutuhan mereka terpenuhi maka akan berusaha memenuhi kebutuhan-

kebutuhan lain yang lebih tinggi. Teori motivasi yang dikemukakan Herzberg memusatkan perhatian pada pemeliharaan karyawan selama bekerja agar meningkatkan kualitas kerja karyawan. Di sisi lain, McClelland (1987) (dalam Zakiyudin, 2013: 49) mendefinisikan motivasi bahwa ada hubungan positif antara kebutuhan berprestasi dengan prestasi dan pengalaman sukses. Motivasi bagi karyawan tidak hanya untuk mendapatkan atau meningkatkan keuntungan perusahaan, tetapi untuk memberi kesempatan karyawan mencapai keinginannya untuk berprestasi.

Motivasi diperlukan dalam setiap organisasi baik di perusahaan maupun lembaga pendidikan. Motivasi menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari proses pelaksanaan dalam manajemen. Pemberian motivasi kepada pegawai menjadi bagian dari cara manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan pegawai-pegawai untuk melakukan tugas dan fungsinya dengan baik. Pemberian motivasi oleh manajer sebagai salah satu proses kepemimpinan dalam mengarahkan dan mengendalikan pegawai-pegawai.

Motivasi dalam perkembangan dan pelaksanaannya, manajer menggunakan model-model motivasi yang berbeda-beda. Model motivasi untuk mengarahkan dan meningkatkan kinerja pegawai dibagi menjadi tiga (Zakiyudin, 2013) yaitu:

a) Model Tradisional

Model tradisional diwakili oleh Frederick Taylor yang memandang seorang pegawai dapat termotivasi dengan memberikan insentif berupa upah. Pandangan model tradisional menganggap bahwa para pegawai dapat bekerja dengan baik apabila dimotivasi dengan penghargaan berupa upah.

b) Model Hubungan Manusiawi

Model ini sesuai dengan pandangan Elton Mayo dan yang lainnya yang menganggap bahwa manajer mampu memberikan motivasi kepada karyawan-karyawan dengan cara memenuhi kebutuhan sosial mereka dan melibatkan mereka dalam beberapa hal sehingga mereka merasa berguna dalam suatu organisasi.

c) Model Sumber Daya Manusia

Motivasi model sumber daya manusia dikemukakan oleh Mc Gregor, Maslow, Argyris, dan Likert yang menganggap bahwa motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor untuk memenuhi kebutuhan, tidak hanya berupa uang melainkan kebutuhan berprestasi serta pekerjaan yang berarti.

Model-model motivasi dapat digunakan dalam suatu organisasi sesuai dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Model motivasi tradisional, hubungan manusiawi, dan sumber daya manusia dapat digunakan secara bersamaan sesuai dengan karakteristik pegawai dalam organisasi. Oleh karena itu, kemampuan manajer dalam menggunakan model motivasi akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Pada proses pelaksanaan atau pengarahan juga tidak dapat lepas dari proses komunikasi. Proses komunikasi sangat dibutuhkan dalam mengarahkan dan mengendalikan karyawan. Tidak dapat dipungkiri bahwa sering terjadi permasalahan akibat kurang efektifnya pada proses komunikasi. Peranan komunikasi memiliki kedudukan penting dalam manajemen karena dengan komunikasi akan menghantarkan pemahaman dalam pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang efektif dan merupakan sebagian besar kegiatan yang dilakukan

oleh seorang manajer (Zakiyudin, 2013). Daft (2010: 8) mengemukakan bahwa kepemimpinan berarti menciptakan nilai-nilai budaya bersama, mengomunikasikan tujuan-tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi, dan menyuntikkan semangat untuk memperlihatkan kinerja tertinggi kepada karyawan. Zakiyudin dan Daft menjelaskan bahwa dalam proses kepemimpinan atau pengarahannya memerlukan komunikasi untuk menyampaikan tujuan organisasi dan fungsi-fungsi manajemen.

Proses komunikasi mempunyai tiga unsur yaitu: pengirim, berita, dan penerima (Zakiyudin, 2013). Komunikasi sebagai penyampaian informasi dari seseorang kepada penerima informasi untuk membuat orang mengerti dan memahami. Jika salah satu dari ketiga unsur proses komunikasi hilang, maka tidak akan pernah terjadi komunikasi. Berikut ini gambar proses komunikasi sederhana.



Gambar 2.3 Proses Komunikasi Antar Pribadi Sederhana
Sumber: Zakiyudin (2013: 51)

Berdasarkan gambar 2.3 dapat dilihat bahwa proses komunikasi melibatkan tiga unsur yang tidak dapat dipisahkan. Pengirim sebagai pemberi informasi. Berita sebagai informasi yang akan disampaikan pengirim kepada penerima informasi. Kemudian, penerima sebagai penerima informasi atau berita yang disampaikan pengirim. Apabila tidak ada pengirim informasi maka tidak akan tersampaikan informasi tersebut. Sebaliknya, jika tidak ada penerima informasi, maka kepada siapa informasi akan disampaikan. Begitu juga apabila tidak ada berita, maka tidak ada yang akan disampaikan pengirim informasi kepada penerima informasi.

Tahap pengarahan sebagai tahap yang sebagian besar merupakan tugas manajer untuk mengarahkan anggotanya untuk bekerja sama dalam tugas masing-masing agar tujuan tercapai. Kepemimpinan dalam proses pengarahan tidak hanya mampu memimpin anggotanya, melainkan mampu memimpin dirinya sendiri dan lingkungan sekitar yang akan mempengaruhi pelaksanaan. Pemberian motivasi dan komunikasi yang baik termasuk dalam sikap pemimpin dalam organisasi.

d. Pengawasan

Menurut Henry Fayol dalam Ridhotullah dan Jauhar (2015: 14) mengemukakan bahwa pengawasan (kontrol), yaitu memantau kegiatan-kegiatan untuk memastikan kegiatan itu, apakah sesuai dengan yang telah direncanakan dan mengoreksi setiap kesimpulan. Pengawasan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk mengukur hasil pelaksanaan suatu kegiatan, program, maupun kebijakan. Kemudian Daft dalam Ridhotullah dan Jauhar (2015: 11) mengemukakan bahwa *controlling* merupakan fungsi manajemen yang berkenaan dengan pengawasan aktivitas karyawan menjaga organisasi agar tetap berada pada jalur yang sesuai dengan sasaran dan melakukan koreksi apabila diperlukan. Pengawasan dilakukan untuk mencegah penyelewengan-penyelewengan dan sebagai evaluasi atas program maupun kegiatan baik yang sedang dilakukan maupun yang telah dilakukan.

Dalam pengawasan, kegiatan evaluasi dilakukan untuk penilaian dan pemantauan kegiatan sesuai dengan perencanaan yang telah disusun. Henry Fayol Ridhotullah dan Jauhar (2015: 9) mengemukakan bahwa pengevaluasian adalah proses pengawasan dan pengendalian performa perusahaan untuk memastikan bahwa jalannya perusahaan sesuai dengan rencana yang telah

ditetapkan. Evaluasi sebagai penentu sejauh mana kegiatan tersebut berhasil atau gagal dalam pelaksanaannya. Evaluasi juga dapat menggambarkan kelebihan dan kelemahan program yang telah direncanakan.

Vita *et.al* (2013: 140) mengemukakan bahwa tujuan pengendalian yang efektif membantu manajer untuk mencapai tujuan, membatasi penyimpangan, pengaturan kompleksitas, dan tanggung jawab terhadap lingkungan hidup.

Adanya pengendalian atau pengawasan untuk mengontrol kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. Selain itu, pengendalian untuk membatasi penyimpangan-penyimpangan kecil yang mungkin terjadi sehingga tidak menimbulkan masalah lebih besar dan untuk mengelola kompleksitas struktur organisasi. Kemudian, adanya pengendalian tanggung jawab antara waktu, tujuan dan pencapaian.

Proses pengawasan secara umum ada lima tahapan (Zakiyudin, 2013) yaitu: (1) penetapan standar; (2) penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan; (3) pengukuran pelaksanaan kegiatan; (4) perbandingan pelaksanaan dengan standard an analisa penyimpangan; dan (5) pengambilan tindakan korektif.

Penetapan standar berkaitan dengan penetapan satuan ukuran yang digunakan untuk mengontrol aktivitas-aktivitas yang dilakukan. Menurut Handoko (2003) dalam Vita *et.al* (2013) dan Zakiyudin (2013) menyebutkan bahwa terdapat tiga bentuk standar umum yaitu : standar fisik berkaitan dengan jumlah barang maupun jasa, jumlah pengguna layanan, standar moneter meliputi biaya atau upah tenaga kerja, biaya layanan, biaya penjualan, kemudian standar waktu berkaitan dengan kecepatan dan target waktu untuk menyelesaikan aktivitas pekerjaan. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan digunakan untuk menentukan bentuk pengukuran, seberapa sering pelaksanaan diukur, dan siapa

saja yang terlibat. Pengukuran pelaksanaan kegiatan dapat dilakukan dengan berbagai cara misalnya pengamatan, laporan secara lisan maupun tertulis, pengambilan sampel dan sebagainya (Zakiyudin, 2013). Kemudian, membandingkan antara pelaksanaan dengan standar yang ditentukan untuk mengidentifikasi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Setelah itu, mengambil tindakan korektif untuk mencegah dan mengatasi permasalahan yang terjadi.

Pengawasan dapat dilakukan dengan dua metode (Zakiyudin, 2013: 58-59) yaitu: metode kuantitatif antara lain operasi anggaran, audit, analisa break event point, analisa rasio, bagan dan teknik yang berkaitan dengan pelaksanaan kegiatan (*program evaluation and review technique* (PERT), bagan *Gantt* dan sebagainya); dan metode kualitatif antara lain pengamatan, inspeksi teratur dan langsung, pelaporan baik lisan maupun tertulis, evaluasi pelaksanaan, diskusi antara manajer dan bawahan tentang pelaksanaan suatu kegiatan. Metode pengawasan dapat dilakukan dengan metode kuantitatif maupun kualitatif untuk mengetahui pelaksanaan suatu kegiatan.

Jenis-jenis pengendalian dibagi menjadi lima (Vita et.al, 2013: 148-150) yaitu: pengendalian pencegahan (*preventive controls*) bertujuan mencegah terjadinya suatu kesalahan, pengendalian deteksi (*detective controls*) bertujuan mendeteksi suatu kesalahan yang telah terjadi, pengendalian koreksi (*corrective controls*) tujuannya adalah agar kesalahan yang terjadi tidak terulang kembali, pengendalian pengarahan (*directive controls*) adalah pengendalian yang dilakukan pada saat kegiatan berlangsung, dan pengendalian kompensatif (*compensating controls*) bertujuan memperkuat pengendalian karena terabaikannya suatu aktivitas pengendalian. Jenis-jenis pengendalian dapat

digunakan oleh seorang manajer dengan memperhatikan kondisi organisasi serta permasalahan-permasalahan yang dihadapi. Jenis pengendalian yang digunakan juga disesuaikan dengan tujuan manajer dalam menjalankan aktivitas dalam sebuah organisasi.

Fungsi-fungsi manajemen berperan penting dalam sebuah organisasi. Fungsi manajemen akan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan. Masing-masing fungsi manajemen merupakan satu kesatuan yang utuh dan prosesnya berurutan tidak dapat diubah-ubah.

2.2.4 Hambatan Manajemen

Dalam manajemen tidak dapat menghindari dari hambatan-hambatan yang akan terjadi selama proses manajemen berlangsung. Hambatan-hambatan muncul berasal dari internal maupun eksternal. Hambatan-hambatan manajemen dapat terjadi pada setiap tahap manajemen.

Berikut hambatan-hambatan yang terjadi pada tahap perencanaan dalam pengembangan rencana efektif (Ridhotullah dan Jauhar, 2015: 147):

- a. Penolakan internal para perencana terhadap penetapan tujuan dan pembuatan rencana untuk mencapainya.
- b. Keengganan umum para anggota untuk menerima perencanaan dan rencana-rencana karena perubahan-perubahan yang ditimbulkan.

Hambatan yang terjadi pada pengembangan rencana dapat berasal dari pimpinan maupun anggota. Dalam proses perencanaan akan lebih baik jika melibatkan pimpinan dan anggotanya secara *top down* maupun *bottom up*. Hal ini dilakukan untuk menciptakan sistem organisasi yang melibatkan seluruh pihak,

sehingga seluruh anggota memiliki kedudukan penting dalam manajemen.

Kemudian, anggota yang kurang mampu beradaptasi dengan perubahan tentu tidak dapat langsung menerima rencana yang baru dengan perubahan-perubahan. Hal ini disebabkan karena telah terbiasa dengan sistem yang lama sehingga sulit menerima pengembangan dengan perubahan-perubahan. Dalam manajemen juga tidak lepas dari perubahan sesuai dengan perkembangan zaman. Seluruh anggota organisasi harus memiliki pengetahuan dan pemahaman menyesuaikan diri, sehingga dapat mengembangkan organisasinya.

Dalam penetapan tujuan terdapat beberapa alasan para pimpinan ragu-ragu untuk menetapkan tujuan. Berikut alasan-alasan para manajer ragu-ragu atau gagal menetapkan tujuan dan membuat rencana kerja bagi organisasi atau kelompok atau satuan kerja mereka (Ridhotullah dan Jauhar, 2015: 147) yaitu:

- a. Kurang pengetahuan tentang organisasi.
- b. Kurang pengetahuan tentang lingkungan.
- c. Ketidakmampuan melakukan peramalan secara efektif.
- d. Kesulitan perencanaan operasi-operasi yang tidak terulang.
- e. Biaya.
- f. Takut gagal.
- g. Kurang percaya diri.
- h. Ketidaksediaan untuk menyingkirkan tujuan-tujuan alternatif.

Pengetahuan dibutuhkan dalam organisasi untuk mengembangkan organisasinya, terutama organisasi di perguruan tinggi. Abbas (2011: 105) mengemukakan bahwa ilmu pengetahuan bukan hanya merupakan aset penting bagi suatu perguruan tinggi, melainkan pula kekuatan dan keunggulan.

Pengetahuan yang dimiliki setiap anggota organisasi mengenai organisasi dan lingkungan akan mampu mengembangkan organisasi dan menghadapi tantangan. Pengetahuan tidak hanya sekedar teori tetapi pengalaman-pengalaman yang telah terjadi menjadi pengetahuan yang bermanfaat bagi seluruh anggota organisasi. Dengan pengetahuan tentang organisasi dan lingkungan yang dimiliki akan memudahkan untuk menentukan tujuan, sehingga tidak akan menimbulkan kekhawatiran akan kegagalan.

Hambatan-hambatan pada pendelegasian wewenang juga dapat terjadi. Hambatan yang terjadi berasal dari pimpinan maupun bawahan. Beberapa hambatan yang menyebabkan kegagalan pendelegasian wewenang dari segi manajer (Ridhotullah dan Jauhar, 2015: 260) sebagai berikut:

- a. Manajer merasa berkurang haknya dalam memutuskan sesuatu.
- b. Manajer tidak mau menghadapi risiko atas kegagalan tugas.
- c. Manajer tidak percaya atas kemampuan bawahannya.
- d. Manajer berpendapat bahwa bawahan akan lebih senang bila tidak mempunyai hak pembautan keputusan yang luas.
- e. Manajer merasa terancam posisinya bila bawahan yang menerima pelimpahan tugas dalam mengerjakannya lebih efektif.
- f. Manajer tidak mempunyai kemampuan manajerial untuk mendelegasikan tugasnya.

Selain itu, terdapat hambatan yang menyebabkan kegagalan pendelegasian dari segi karyawan (Ridhotullah dan Jauhar, 2015: 260) yaitu:

- a. Menerima tanggung jawab dan akuntabilitas.
- b. Perasaan akan membuat kesalahan dan menerima kritikan.
- c. Kurang percaya diri akan kemampuannya.

Untuk mencegah dan mengurangi hambatan yang terjadi dibutuhkan anggota organisasi yang mau bekerja sama. Selain itu, dibutuhkan pula anggota yang mudah menerima pengetahuan baru berdasarkan pengalaman-

pengalaman diri sendiri dan orang lain untuk mengelola organisasi. Kerja sama dalam organisasi tidak hanya hal itu, melainkan saling percaya dan memotivasi agar tidak takut menghadapi tantangan.

Pada proses pelaksanaan atau penggerakan sebagai proses kerja sama antara pimpinan dan bawahan serta penggunaan sumber daya yang tersedia.

Dalam proses ini, motivasi sangat dibutuhkan oleh semua anggota organisasi.

Namun, tidak semua anggota organisasi termotivasi dengan baik sehingga akan menimbulkan hambatan-hambatan. Berikut tanda-tanda sikap karyawan yang tidak memiliki motivasi kerja (Ridhotullah dan Jauhar, 2015: 147) antara lain:

- a. Tidak bersedia bekerja sama.
- b. Tidak mau menjadi sukarelawan.
- c. Selalu datang terlambat, pulang awal dan mangkir tanpa alasan.
- d. Mempermanjang waktu istirahat dan bermain *game* pada waktu jam kerja.
- e. Tidak menepati tenggat waktu tugas.
- f. Tidak mengikuti standar yang ditetapkan.
- g. Selalu mengeluh tentang hal sepele.
- h. Saling menyalahkan.
- i. Tidak mematuhi peraturan.

Anggota organisasi yang memiliki sikap tidak termotivasi dengan baik akan menimbulkan beberapa hambatan. Kerja sama yang baik tidak akan ada dan akan menimbulkan permasalahan misalnya tidak tercapainya tujuan organisasi, kerja sama tidak sinergi, dan tugas tidak dapat selesai sesuai waktu yang ditentukan. Selain itu akan menyebabkan anggota yang lain juga tidak termotivasi dengan baik.

Pada tahap pengawasan juga akan mengalami hambatan apabila kontrol dan evaluasi lemah dan longgar, maka akan mengakibatkan gagalnya menemukan berbagai kelemahan, kesalahan, dan penyimpangan dalam organisasi (Abbas, 2011: 19). Pengawasan dilakukan untuk menemukan

hambatan-hambatan yang terjadi dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi. Apabila kontrol dan evaluasi kuat akan mudah menemukan kekuatan dan kelemahan organisasi. Namun, pada pelaksanaan evaluasi sering dianggap sebagai kegiatan untuk mencari kesalahan dalam organisasi. Padahal kegiatan evaluasi untuk mengontrol seberapa jauh pencapaian tujuan dan sebagai bahan koreksi.

2.2.5 Manajemen Pendidikan Tinggi

Pengertian pendidikan tinggi dan perguruan tinggi sering dianggap sama. Namun istilah pendidikan tinggi dan perguruan tinggi memiliki arti yang berbeda. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional dalam pasal 19 ayat (1) disebutkan bahwa pendidikan tinggi merupakan jenjang pendidikan setelah pendidikan menengah yang mencakup program pendidikan diploma, sarjana, magister, spesialis, dan doktor yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Berdasarkan UU Nomor 20 Tahun 2003 tentang sisdiknas dapat disimpulkan bahwa pendidikan tinggi merupakan pendidikan yang ditempuh berupa sekolah ke jenjang yang lebih tinggi dan ditempuh setelah pendidikan menengah. Pendidikan tinggi tidak dapat ditempuh jika belum menempuh pendidikan menengah. Sedangkan, perguruan tinggi adalah suatu lembaga atau satuan pendidikan yang menjalankan pendidikan tinggi mulai dari diploma hingga doktor melalui akademi, politeknik, sekolah tinggi, institut atau universitas.

Pendidikan tinggi terdiri atas pendidikan akademik dan pendidikan professional (Abbas, 2014: 91). Pendidikan akademik terdiri dari program sarjana dan pascasarjana, sedangkan pendidikan profesional terdiri dari diploma I hingga

diploma IV (Abbas, 2014: 91-92). Pendidikan akademik lebih mengutamakan membentuk mahasiswa menjadi tenaga pendidik karena pendidikan akademik membentuk mahasiswa untuk menguasai ilmu pengetahuan. Sedangkan, pendidikan profesional mengutamakan membentuk mahasiswa menjadi tenaga ahli pada bidang-bidang tertentu.

Untuk mengelola pendidikan tinggi membutuhkan penerapan manajemen.

Dalam penerapan manajemen pendidikan tinggi menerapkan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, serta pengawasan.

Perencanaan menurut Terry (1978) dalam Abbas (2014: 97) adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta dan menggunakan sejumlah asumsi mengenai masa datang dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan dalam pendidikan tinggi tetap harus melibatkan Tri Dharma perguruan tinggi.

Perencanaan dalam pendidikan tinggi berkaitan dengan pendidikan-pengajaran, penelitian, dan pengabdian. Perencanaan dalam pendidikan misalnya kualitas tenaga pengajar dan tenaga kependidikan, sarana pendukung kegiatan akademik, dan kualitas mahasiswa. Perencanaan dalam penelitian misalnya meningkatkan kualitas penelitian mahasiswa, dosen maupun staf untuk memberikan nilai manfaat. Perencanaan dalam pengabdian misalnya mengarahkan pendidikan tinggi yang mampu menjadi agen perubahan di lingkungan masyarakat.

Perencanaan dalam perguruan tinggi bersifat holistik dan integral (Abbas, 2014). Perencanaan integral merupakan satu kesatuan perencanaan yang tidak terpisahkan satu sama lain dalam Tri Dharma perguruan tinggi, sedangkan perencanaan holistik merupakan perencanaan menyeluruh di mana seluruh

komponen perguruan tinggi seperti kegiatan administrasi pada perguruan tinggi, rekrutmen dan peningkatan kualitas tenaga non akademik, sarana pendukung seperti gedung, ruang kuliah, dan berbagai sarana lain disusun dalam suatu perencanaan yang sesuai dengan tujuan perguruan tinggi (Abbas, 2014: 99). Perencanaan yang disusun tetap berdasarkan tujuan perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi.

Abbas (2014: 100) mengemukakan bahwa fungsi pengorganisasian merupakan fungsi pengisian staf yang sesuai untuk setiap tugas dan kedudukan. Fungsi pengorganisasian dalam pendidikan tinggi untuk menentukan pegawai yang sesuai. Staf dan pegawai pada perguruan tinggi yang menyelenggarakan pendidikan tinggi berbeda dengan organisasi yang lain. Setiap kedudukan staf dan karyawan memiliki tugas, wewenang dan karakteristik yang berbeda-beda. Perbedaan susunan karyawan dalam perguruan tinggi dapat dilihat pada tugas akademik dan administratifnya. Abbas (2014: 100) menyebutkan bahwa ada empat macam karyawan yang bertugas di perguruan tinggi yaitu: karyawan akademik, karyawan administrasi, karyawan penunjang akademik, dan karyawan penunjang lain.

Selain fungsi pengorganisasian, fungsi penggerakan juga diperlukan dalam pendidikan tinggi. Abbas (2014: 101) mengemukakan bahwa tugas penggerakan adalah tugas memanfaatkan dan menggerakkan seluruh manusia yang bekerja pada suatu perguruan tinggi, agar masing-masing bekerja sesuai yang ditugaskan dengan semangat dan kemampuan maksimal. Pada tahap penggerakan dibutuhkan kerja sama yang baik antar pegawai sehingga menciptakan suasana bekerja yang saling mendukung. Hal ini menjadi tantangan bagi perguruan tinggi dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi untuk

menggerakkan seluruh pegawai dalam mencapai tujuan. Tantangan terbesar dalam menggerakkan seluruh pegawai antara lain menciptakan kepercayaan diri, saling memberi motivasi, mengembangkan kinerja serta hubungan antar pegawai dan sebagainya.

Fungsi terakhir dalam manajemen yaitu pengawasan. Terry (1978) dalam Abbas (2014: 102) mendefinisikan pengawasan sebagai suatu proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan dan apabila perlu perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar. Pengawasan memiliki hubungan keterkaitan dengan fungsi perencanaan. Pengawasan dalam pendidikan tinggi dilakukan untuk memastikan antara perencanaan dengan pelaksanaan. Pengawasan dilakukan untuk mengetahui hambatan atau kendala yang dihadapi dalam mengelola pendidikan tinggi. Adanya pengawasan dapat menentukan tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi perguruan tinggi.

Meskipun pengawasan pada umumnya dikaitkan dengan istilah mencari kesalahan, tetapi pada dasarnya pengawasan dilakukan untuk mencegah terjadinya kendala dan permasalahan serta memperbaiki kegiatan yang tidak sesuai dengan tujuan. Pengawasan dapat dilakukan sebelum proses pelaksanaan yang biasanya disebut dengan preventif. Abbas (2014: 103) mendefinisikan *preventive control* sebagai pengawasan yang dilakukan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan. Sedangkan pengawasan yang dilakukan setelah proses pelaksanaan disebut represif. Abbas (2014: 103) mendefinisikan *repressive control* adalah pengawasan yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaan,

dengan maksud agar tidak terjadi lagi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. Pengawasan preventif dan represif dapat dilakukan untuk mengontrol pengelolaan pendidikan tinggi.

2.3 Pelayanan Publik

2.3.1 Pengertian Pelayanan Publik

Pelayanan publik berawal dari *Old Public Administration* (OPA). *Old Public Administration* bersifat birokratis dan hanya berfokus pada menerapkan kebijakan. Penyelenggara publik memiliki kewenangan terbatas dalam mengambil keputusan dalam pemerintahan. Tujuan utama OPA adalah menjalankan tugas sesuai dengan aturan. OPA menerapkan nilai rasionalitas dan efisiensi. Birokrasi OPA menerapkan sistem birokrasi *top-down*, sehingga masyarakat tidak terlalu dilibatkan.

Gagalnya konsep dan pelaksanaan OPA memunculkan kritik dari Osborne dan Gaebler yang membuat konsep pemerintahan seperti bisnis "*run government like a business*" (dalam Denhardt dan Denhardt, 2007: 13). Konsep yang dikemukakan oleh Osborne dan Gaebler yaitu *New Public Management* (NPM). NPM menerapkan konsep bisnis dalam pemerintahan yakni dengan mencoba menerapkan teori ekonomi ke dalam pemerintahan. NPM menganggap masyarakat sebagai pelanggan (*customers*) sehingga pelayanan yang diberikan tergantung dengan pilihan pasar. NPM menerapkan nilai teknikal dan rasional ekonomi. Namun, konsep NPM masih belum tepat diterapkan dalam pemerintahan. Hal ini dikarenakan ada beberapa nilai dalam konsep bisnis yang tidak dapat diterapkan dalam pemerintahan. Dalam bisnis selalu ada konsep profit pada setiap layanan yang diberikan pada pelanggan, sedangkan pemerintah menyediakan layanan yang tidak boleh mengambil keuntungan pada

setiap layanan. Hal ini munculnya kritik teori NPM oleh Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt. Kemudian, muncul teori *New Public Services* (NPS) yang dikemukakan oleh Janet V. Denhardt dan Robert B. Denhardt.

Pelayanan publik merupakan pelayanan yang diberikan untuk masyarakat sebagai warga negara dengan biaya yang terjangkau, tetapi pelayanan yang diberikan berkualitas dan membantu kebutuhan masyarakat. Pelayanan publik bertujuan untuk pemenuhan kebutuhan masyarakat baik berupa barang atau jasa. *Serve citizens, not customers* (Denhardt dan Denhardt, 2007: hal. 45).

Pelayanan publik melayani masyarakat bukan pelanggan seperti yang dikemukakan oleh Denhart dan Denhardt. Semua pelayanan publik diberikan dengan perlakuan yang sama pada seluruh masyarakat. Pelayanan publik tidak membeda-bedakan masyarakat, baik seseorang itu adalah pejabat atau pegawai negeri.

Pelayanan publik biasanya terdapat di organisasi atau lembaga milik pemerintah. Tentunya pemerintah wajib memberikan pelayanan terbaik bagi seluruh masyarakat. Pelayanan publik bukan lembaga yang bertujuan mengambil keuntungan (profit) dalam memberikan layanan. Pelayanan publik lebih fokus untuk menanggapi kebutuhan masyarakat dan melayani kebutuhan masyarakat yang baik dan bertanggung jawab. Prioritas pelayanan publik yaitu kebutuhan masyarakat.

Pelayanan publik biasanya pelayanan yang ada di lembaga sosial, kesehatan, pendidikan, hukum dan sebagainya. Lembaga kesehatan seperti rumah sakit dan puskesmas. Lembaga pendidikan misalnya lembaga pendidikan dasar seperti sekolah dasar, SMP, dan SMA. Sedangkan lembaga pendidikan

tinggi yang menerapkan pelayanan publik yaitu perguruan tinggi baik universitas, institut, maupun politeknik.

Permenristekdikti nomor 59 tahun 2016 tentang Pelayanan Publik di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga negara dan penduduk atas barang, jasa, dan/atau pelayanan administratif yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik. Pelayanan publik merupakan kegiatan membantu, menyiapkan, mengelola, dan menyediakan barang dan jasa untuk masyarakat dalam rangka memenuhi kebutuhan masyarakat. Pelayanan publik misalnya pelayanan kesehatan, pelayanan pendidikan untuk mencapai tujuan dari administrasi publik yaitu untuk mengurus dan mengatur fungsi dalam pengembangan pemerintahan.

Serve rather than steer (Denhardt dan Denhardt, 2007: hal. 139). Dalam pelayanan publik, menyediakan layanan bukan mengendalikan layanan. Sejak teori *new public service* muncul, perspektif dalam mengelola pelayanan publik berubah menjadi menyediakan layanan.

Denhardt dan Denhardt (2007, hal. 141) mendefinisikan:

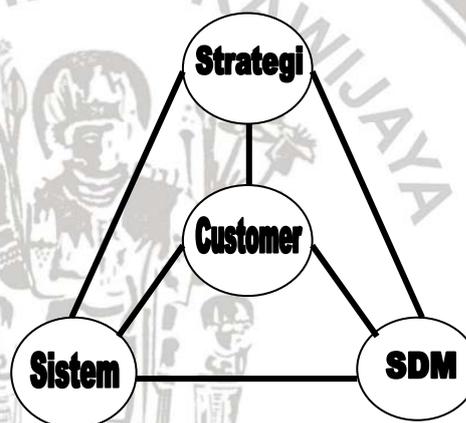
“At a minimum, the role of public leaders will be 1) to help community and its citizens to understand their needs and their potential, 2) to integrate and articulate the community’s vision and that of the various organizations active in particular area, and 3) to act as a trigger or stimulus for action”.

Pengelolaan dalam pelayanan publik bertujuan untuk membantu masyarakat atau publik sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Selain itu, pandangan pelayanan publik bukan mengendalikan organisasi-organisasi tetapi mengintegrasikan tujuan organisasi-organisasi yang ada di lingkungan publik.

Pengelolaan pelayanan publik tidak hanya melakukan suatu kegiatan atau

program, melainkan memberikan pelayanan yang tepat sesuai kebutuhan masyarakat.

Pelayanan publik dalam organisasi atau lembaga memiliki tiga faktor yang mempengaruhi kepuasan pelanggan. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelayanan, antara lain sistem pelayanan, strategi pelayanan, dan sumber daya yang tersedia. Hubungan antar ketiga faktor dalam mewujudkan kepuasan pengguna layanan sesuai dengan model segitiga pelayanan (*The Service Triangle*) yang dikemukakan oleh Albrecht dan Brandford (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009: hal. 80). Berikut gambar model segitiga pelayanan.



Gambar 2.4 Model Segitiga Pelayanan

Sumber: Albrecht dan Brandford (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009)

Berdasarkan Model Segitiga Pelayanan, interaksi dan hubungan timbal balik antara sistem, sumber daya, strategi dan pelanggan mempengaruhi sampai tidaknya sebuah layanan. Strategi pelayanan yang disusun dengan baik, sistem pelayanan yang mudah dan jelas, serta sumber daya manusia yang bekerja sama dengan baik akan mempengaruhi kepuasan pengguna layanan. Strategi pelayanan tersusun dengan baik akan mempengaruhi kemudahan dan kejelasan sistem layanan serta mudah mengorganisir sumber daya. Sumber daya manusia yang mampu bekerja sama akan mempengaruhi sistem pelayanan yang

disediakan. Keempat hal dalam model segitiga pelayanan saling mempengaruhi dan memiliki fungsi masing-masing.

Pelayanan publik merupakan kegiatan menyediakan serta membantu masyarakat untuk memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat tanpa membedakan siapa saja yang membutuhkan pelayanan, sehingga semua orang berhak mendapatkan pelayanan yang baik dan mampu mewujudkan kepuasan para pengguna layanan. Pelayanan publik lebih fokus memberikan pelayanan kepada masyarakat dan menanggapi kebutuhan masyarakat tanpa mengambil keuntungan.

2.3.2 Nilai-Nilai Pelayanan Publik

Nilai-nilai pelayanan publik menurut Sherman (1998, dalam MacCarthaigh: 2008: hal. 16) yaitu: *honesty and integrity, impartiality, respect for the law, respect for persons, diligence, economy and effectiveness, responsiveness, and accountability*. Pelayanan publik memberikan layanan yang bersifat netral dan loyal kepada semua masyarakat tanpa membedakan. Nilai-nilai dalam pelayanan publik tidak mengambil keuntungan karena sebagai lembaga non profit.

Nilai-nilai pelayanan publik menentukan arah dalam memberikan pelayanan pada masyarakat. Nilai-nilai pelayanan publik sulit didefinisikan dan diukur karena penerapan nilai-nilai demokrasi juga menimbulkan ambiguitas. Jika pelayanan publik yang dilakukan tidak berdasarkan nilai-nilai demokrasi maka akan mengurangi kepercayaan masyarakat.

Nilai-nilai pelayanan publik bertujuan untuk menjalin dan menjaga kepercayaan masyarakat terhadap pelayanan publik. Nilai-nilai pelayanan publik

disusun untuk meningkatkan daya tanggap dan efisiensi agar pelayanan publik semakin berkualitas. Jika pelayanan publik semakin berkualitas, maka kepercayaan masyarakat semakin meningkat untuk menggunakan layanan publik.

Centre For Good Governance atau CGG (2006: hal. 1-2) mengemukakan bahwa *service excellence is end-user thinking*:

- a. *Always focusing on the expectation and needs of client.*
- b. *Asking the client what constitutes excellent service.*
- c. *Making the client the starting point for change.*
- d. *Building the Department from the outside-in.*

Kewajiban pemerintah untuk memberikan pelayanan publik yang terbaik akan memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat dalam upaya kesejahteraan bersama. Pelayanan publik yang baik selalu memfokuskan layanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pelayanan yang baik menerapkan nilai-nilai yang mampu menumbuhkan rasa kepercayaan masyarakat terhadap layanan pemerintah.

MacCarthaigh (2008, hal. 8) mengemukakan:

“Values are not always the same as standards, nor do they solely determine ‘proper or good’ activities. Instead, each value has its own characteristics and may influence behavior in different ways. Many but not all, principles are values, and similarly many values are in fact qualities which organisations and individuals use to express the attributes associated with their work”.

Sesuai dengan yang dikemukakan MacCarthaigh, nilai tidak selalu berarti standar tetapi semata-mata untuk menentukan tepat atau baiknya suatu kegiatan tersebut dilakukan pada sasaran. Nilai tidak harus berarti standar dalam pelayanan publik, tetapi bagaimana cara seorang penyedia layanan publik dalam memberikan layanan kepada masyarakat. Sama halnya dengan nilai dalam pelayanan publik akan mempengaruhi dan membentuk kebiasaan dalam

memberikan pelayanan. Nilai dalam pelayanan publik berkaitan dengan baik tidaknya kualitas pelayanan.

2.3.3 Kualitas Pelayanan

Kualitas layanan berhubungan dengan pelayanan apa yang diharapkan oleh pengguna pelayanan dan kemampuan perusahaan (organisasi) penyedia pelayanan memenuhi harapan pengguna pelayanan tersebut (Algifari: 2016).

Kualitas pelayanan dipengaruhi oleh dua faktor yaitu: harapan pengguna dan layanan yang diterima. Kemampuan sebuah lembaga dalam menanggapi harapan masyarakat dan memberikan pelayanan yang baik, khususnya pada lembaga publik akan mempengaruhi berkualitas tidaknya suatu layanan.

Berkualitas atau tidaknya suatu layanan dapat diketahui melalui tingkat kepuasan pengguna layanan.

Carlson and Schwarz (1995) dalam Denhardt dan Denhardt (2007) mengemukakan ada beberapa hal untuk menetapkan kualitas layanan di sektor publik yaitu: *convenience, security, reliability, personal attention, problem solving approach, fairness, fiscal responsibility, dan citizen influence*. *Convenience* untuk mengetahui kemudahan akses layanan yang disediakan pemerintah bagi masyarakat. *Security* untuk mengetahui keamanan layanan yang diberikan pemerintah. *Reliability* untuk mengetahui bahwa ketepatan layanan dan ketepatan waktu dalam memberikan layanan. *Personal attention* dan *problem solving approach* untuk mengetahui bagaimana sikap penyedia layanan dalam memberikan informasi sehingga mampu menanggapi kebutuhan masyarakat.

Fairness untuk mengetahui kepercayaan masyarakat bahwa layanan yang disediakan pemerintah diberikan secara adil bagi seluruh lapisan masyarakat.

Fiscal responsibility untuk mengetahui kepercayaan masyarakat atau warga

negara bahwa pemerintah menggunakan uang secara bertanggung jawab dalam pelayanan publik. *Citizen influence* untuk mengetahui persepsi masyarakat tentang pelayanan yang diterima sehingga mempengaruhi kualitas layanan.

Beberapa hal yang diukur untuk mengetahui kualitas pelayanan sektor publik, Denhardt dan Denhardt (2007, hal. 61) mengemukakan:

“What is especially interesting about this list is not only that citizens expect public services to meet such standards as timeliness and reliability, but that they should and do expect that services be delivered fairly and with attention to fiscal responsibility as well; citizens expect to have the opportunity to influence the services they receive as well as the quality of those services”.

Kualitas layanan sebagai suatu ukuran untuk mengetahui tepat tidaknya atau baik tidaknya pelayanan yang diberikan sehingga mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Kualitas layanan dapat dilihat antara layanan yang diharapkan masyarakat dengan layanan yang diterima masyarakat. Apabila kebutuhan masyarakat terpenuhi dan sesuai dengan harapannya, maka akan mampu memenuhi kepuasan masyarakat.

2.3.4 Indikator Pelayanan

Indikator pelayanan digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan yang diberikan oleh penyedia atau penyelenggara layanan. Pengukuran pelayanan mengukur pelayanan yang bersifat *tangible* (berwujud) maupun *intangible* (tidak berwujud). Indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur kualitas layanan bermacam-macam. Beberapa indikator untuk mengukur kualitas pelayanan sebagai berikut.

Parasuraman dalam Algifari (2016, hal. 3-4) 10 dimensi kualitas layanan yaitu: *tangible* (fasilitas secara fisik), *reliability* (ketepatan pemberian layanan), *responsiveness* (kesiapan dan kemauan memberi pelayanan), *competence*

(keterampilan dan pengetahuan petugas), *courtesy* (sikap petugas), *credibility* (kredibilitas pelayanan), *security* (keamanan pelayanan), *access* (kemudahan akses pelayanan), *communication* (cara berkomunikasi dalam memberi pelayanan), *understanding the customer* (pemahaman kebutuhan konsumen)

Sedangkan, metode *SERVQUAL* yang dikembangkan oleh Parasuraman *et.al* dalam Algifari (2016, hal. 5-6) ada 5 dimensi yaitu:

1. *Tangibles* terdiri atas kondisi fisik dari fasilitas-fasilitas, peralatan, material, personel yang digunakan dalam memberikan pelayanan.
2. *Reliability* berkaitan dengan ketepatan dan keakuratan suatu layanan yang diberikan pada pelanggan.
3. *Responsiveness* berkaitan dengan kesesuaian tanggapan/respon yang diberikan penyedia layanan kepada pelanggan.
4. *Assurance* berkaitan dengan kemampuan penyedia layanan dalam memberikan keyakinan kepada pelanggan.
5. *Emphaty* berkaitan dengan kemampuan karyawan untuk memahami kebutuhan konsumen.

Permenristekdikti nomor 59 tahun 2016 tentang Pelayanan Publik di Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi, komponen standar pelayanan terdiri atas:

- a. Komponen standar pelayanan yang terkait dengan proses penyampaian pelayanan (*service delivery*), meliputi:
 - 1) Persyaratan;
 - 2) sistem, mekanisme, dan prosedur;
 - 3) jangka waktu pelayanan;
 - 4) biaya/tarif;

- 5) produk pelayanan; dan
- 6) penanganan pengaduan, saran, dan masukan.

b. Komponen standar pelayanan yang terkait dengan proses pengelolaan pelayanan di internal unit kerja (*manufacturing*) meliputi:

- 1) Dasar hukum;
- 2) sarana, prasarana, dan/atau fasilitas;
- 3) persyaratan;
- 4) kompetensi pelaksana;
- 5) pengawasan internal;
- 6) jumlah pelaksana;
- 7) jaminan pelayanan;
- 8) jaminan keamanan dan keselamatan; dan
- 9) evaluasi kinerja pelaksana.

Pengukuran atau indikator pelayanan menurut Ratminto dan Winarsih (2009) dibagi menjadi dua yaitu: ukuran yang berorientasi pada proses dan ukuran yang berorientasi pada hasil. Indikator pelayanan yang berorientasi pada proses meliputi efektivitas, produktivitas, efisiensi, kepuasan, dan keadilan.

Sedangkan, indikator pelayanan yang berorientasi pada hasil meliputi responsivitas, responsibilitas, akuntabilitas, keadaptasian, kelangsungan hidup, keterbukaan atau transparansi, dan empati. Berikut tabel hasil analisis dari beberapa literatur oleh Ratminto dan Winarsih (2009).

Tabel 2.2 Perbandingan Indikator Pelayanan Publik

Pakar	Indikator	
	Berorientasi Hasil	Berorientasi Proses
McDonald & Lawton (1977)	a. <i>Efficiency</i> b. <i>Effectiveness</i>	
Salim & Woodward (1992)	a. <i>Economy</i> b. <i>Efficiency</i> c. <i>Effectiveness</i> d. <i>Equity</i>	
Lenvinne (1990)		a. Responsivitas b. Responsibilitas c. Akuntabilitas
Zeithaml, Parasuraman & Berry (1990)	a. <i>Tangibles</i>	a. <i>Reliability</i> b. <i>Responsiveness</i> c. <i>Assurance</i> d. <i>Emphaty</i>
Keputusan MENPAN Nomor 63/2004: Standar Pelayanan Publik	a. Waktu pelayanan b. Biaya pelayanan c. Produk pelayanan	a. Prosedur pelayanan b. Sarana dan prasarana c. Kompetensi petugas pemberi layanan
Keputusan MENPAN Nomor 63/2004: Asas Pelayanan Publik		a. Transparansi b. Akuntabilitas c. Kondisional d. Partisipatif e. Kesamaan hak f. Keseimbangan hak dan kewajiban
Keputusan MENPAN Nomor 63/2004: Prinsip Pelayanan Publik	a. Ketepatan waktu b. Akurasi	a. Kesederhanaan b. Kejelasan c. Keamanan d. Keterbukaan e. Tanggung jawab f. Kelengkapan sarana dan prasarana g. Kenyamanan h. Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan i. Kemudahan akses
Gibson, Ivancevich & Donnelly (1990)	a. Kepuasan b. Efisiensi c. Produksi	a. Perkembangan b. Keadaptasian c. Kelangsungan hidup

Sumber: Ratminto dan Winarsih (2009: hal. 178-179)

Indikator pelayanan yang digunakan untuk menentukan kualitas layanan berbagai macam. Untuk menentukan indikator dapat menggunakan indikator

yang berorientasi proses dan hasil. Indikator pelayanan berorientasi pada proses untuk mengetahui tepat tidaknya proses pelayanan yang diberikan penyedia layanan. Indikator pelayanan berorientasi hasil untuk menentukan apakah hasilnya sesuai dengan target dan tujuan pelayanan. Apabila proses pelayanan tepat, maka hasilnya akan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, proses dan hasil pelayanan perlu diamati dan diukur untuk menentukan kualitas pelayanan baik mulai proses sampai hasilnya.

2.3.5 Hambatan Pelayanan

Hambatan pelayanan terjadi karena ada ketidaksesuaian antara harapan pengguna layanan dengan layanan yang diterima. Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009: 83-84) mengidentifikasi faktor-faktor munculnya gap berdasarkan pada model konseptual kualitas pelayanan yaitu: persepsi manajemen, persepsi kualitas, penyelenggaraan pelayanan, dan komunikasi pasar.

Munculnya gap dalam persepsi manajemen Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009: 83-84) yaitu:

- a. Kurangnya riset pemasaran dan tidak dimanfaatkannya riset pemasaran.
- b. Kurang efektifnya komunikasi ke atas di dalam organisasi penyelenggara pelayanan.
- c. Terlalu banyaknya tingkatan manajemen.

Pengetahuan mengenai kebutuhan masyarakat sangat penting untuk mencegah munculnya ketidaksesuaian harapan pengguna layanan. Pemahaman atas kebutuhan masyarakat akan memudahkan penyedia layanan dalam menentukan layanan yang sesuai. Selain itu, komunikasi aktif harus tetap berjalan dengan baik antara anggota organisasi maupun masyarakat.

Gap juga muncul dalam persepsi kualitas pelayanan yang dipengaruhi oleh beberapa faktor Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009: 83-84) sebagai berikut:

- a. Lemahnya komitmen manajemen terhadap kualitas pelayanan.
- b. Tidak tepatnya persepsi tentang feasibilitas.
- c. Tidak tepatnya standarisasi tugas.
- d. Kurang tepatnya perumusan tujuan.

Meskipun pelayanan publik tidak memperhitungkan keuntungan, pelayanan publik tetap harus memberikan pelayanan yang baik bagi masyarakat. Bukan berarti karena tidak mendapatkan keuntungan, maka kualitas pelayanan buruk. Pelayanan publik membantu masyarakat untuk memenuhi kebutuhannya dengan biaya terjangkau dan kualitas pelayanan yang baik. Oleh karena itu penyedia layanan juga perlu memperhatikan kelayakan layananyang diberikan pada masyarakat.

Gap atau hambatan yang terjadi pada penyelenggaraan pelayanan Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009: 83-84) dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain:

- a. Adanya ketidak jelasan peran.
- b. Adanya konflik peran.
- c. Tidak cocoknya karakteristik pekerja dengan pekerjaan.
- d. Tidak cocoknya teknologi dengan karakteristik pekerjaan.
- e. Tidak tepatnya sistem pengawasan.
- f. Lemahnya kontrol.

Penentuan pekerjaan tentunya harus disesuaikan dengan karakter pekerja, kompetensi pekerja, dan kemampuan pekerja. Tidak semua orang mampu ada di suatu bagian pekerjaan, sehingga harus ditentukan dari awal siapa saja yang mampu dalam pekerjaan tersebut. Setiap pekerjaan harus jelas peran dan wewenangnya agar dapat melakukan perannya dengan baik. Jika peran suatu bagian pekerjaan tidak jelas, maka akan membingungkan pekerja. Selain harus sesuai dengan karakteristik pekerja, teknologi yang digunakan untuk mendukung perannya juga mempengaruhi kinerja. Kemudian, pengawasan yang dilakukan juga tidak boleh lemah untuk menjaga kestabilan kinerja pegawai.

Selanjutnya, gap terjadi pada saat adanya perbedaan pelayanan yang diberikan dengan komunikasi eksternal kepada masyarakat menurut Zeithami, Parasuraman, dan Berry (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009: 83-84) disebabkan oleh beberapa faktor yaitu:

- a. Kurangnya komunikasi horizontal.
- b. Adanya kecenderungan untuk mengobrol janji.

Kurang baiknya komunikasi horizontal antara penyedia layanan dengan pengguna layanan akan mengakibatkan hambatan pada pelayanan. Hal ini karena ketidakjelasan informasi yang diterima sehingga menyulitkan masyarakat dalam mengakses layanan. Informasi yang tidak jelas disampaikan terus menerus akan menimbulkan masyarakat tidak percaya dengan pelayanan publik. Hal ini akan menyebabkan menurunnya kualitas layanan.

2.3.6 Pelayanan Akademik

Kegiatan perguruan tinggi selalu dikaitkan dengan kegiatan akademik. Faisal (2016: 173) mengemukakan bahwa dalam lingkungan perguruan tinggi, suasana sering dikaitkan dengan kegiatan akademik dengan istilah suasana

akademik; yang bermakna adanya situasi menyenangkan dan menarik untuk melaksanakan kegiatan akademik. Kegiatan akademik menurut Faisal (2016) berkaitan dengan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Kegiatan akademik di perguruan tinggi berkaitan dengan Tridharma Perguruan Tinggi yaitu: pendidikan-pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Pendidikan dan pengajaran berkaitan dengan kegiatan proses perkuliahan dan layanan-layanan yang diberikan untuk membantu berlangsungnya perkuliahan.

Kemudian, penelitian berkaitan dengan kegiatan riset yang dilakukan mahasiswa, dosen, maupun staf dan layanan untuk membantu proses penelitian. Sedangkan, pengabdian masyarakat berkaitan dengan kegiatan penyuluhan atau sosialisasi, riset yang mampu menyelesaikan permasalahan di masyarakat dan sebagainya.

Secara umum, kegiatan akademik di perguruan tinggi berkaitan dengan awal proses perkuliahan sampai mahasiswa lulus. Layanan akademik pada hakikatnya berfokus pada interaksi ilmiah yang mengundang kehadiran pemikiran rasional peserta didik (mahasiswa) dalam penguasaan konsep ilmiah yang menjadi kajiannya (Faisal, 2016: 11). Kegiatan akademik mulai dari pendaftaran mahasiswa baru, registrasi mahasiswa, proses perkuliahan sampai dengan kelulusan. Contoh kegiatan akademik yang berkaitan dengan pendidikan dan pengajaran pendaftaran mahasiswa baru, seleksi masuk mahasiswa baru, daftar ulang mahasiswa baru maupun lama, kegiatan pengisian kartu rencana studi (KRS) dan kartu hasil studi (KHS), penentuan dan pengaturan antara jadwal mata kuliah dengan dosen pengampu, pengurusan pendaftaran ujian proposal, hasil penelitian maupun ujian tugas akhir. Selain itu, kegiatan akademik lainnya antara lain pengurusan surat ijin (ijin penelitian, ijin tidak masuk kuliah dan

sebagainya), kegiatan semester pendek, pendaftaran yudisium, maupun pendaftaran wisuda.

Faisal (2016: 11) mengemukakan bahwa kegiatan layanan akademik bisa dilaksanakan dalam kelas yang secara operasional dikelola oleh dosen dan juga bisa dilaksanakan di luar kelas melalui sejumlah kegiatan terencana yang difasilitasi oleh perguruan tinggi. Layanan akademik berkaitan dengan kegiatan antara dosen, mahasiswa, maupun staf perguruan tinggi. Dalam melaksanakan kegiatan akademik membutuhkan layanan untuk membantu berlangsungnya kegiatan akademik di perguruan tinggi. Layanan akademik sebagai unit layanan yang bertujuan untuk membantu proses kegiatan akademik di perguruan tinggi.

Layanan akademik memerlukan hubungan yang baik antara pemberi layanan (dosen dan staf) dan penerima layanan (mahasiswa). Faisal (2016: 12) mengemukakan bahwa layanan akademik memerlukan partisipasi aktif antara kedua belah pihak, pemberi dan penerima layanan. Layanan akademik di lembaga pendidikan tidak seperti layanan yang diberikan kepada pelanggan. Hubungan antara pemberi layanan kepada penerima layanan akademik di lembaga pendidikan sebagai fasilitator. Hubungan tersebut akan menciptakan kepercayaan penerima layanan terhadap pemberi layanan. Oleh karena itu kedua belah pihak berperan aktif dalam terlaksananya layanan yang baik.

2.4 World Class University

2.4.1 Pengertian World Class University

World Class University merupakan sebutan bagi perguruan tinggi yang berkelas dunia. Sebutan *World Class University* tidak hanya sebagai perguruan tinggi yang mampu bersaing dalam lingkup nasional, juga mampu bersaing

secara internasional. Perguruan tinggi yang mampu bersaing di lingkup internasional menggunakan standar internasional dalam penilaian kualitas perguruan tinggi maupun kualitas lulusan.

Salmi (2009: hal. 3-4) mengemukakan:

"In the past decade, the term "world class university" has become a catch phrase, not simply for improving the quality of learning and research in tertiary education but also, more important for developing the capacity to compete in the global tertiary education marketplace through the acquisition, adaption, and creation of advanced knowledge"

World Class University menjadi salah satu ungkapan pencapaian perguruan tinggi yang bukan hanya tidak mudah untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dan penelitian dalam pendidikan tetapi juga lebih penting untuk meningkatkan kapasitas untuk bersaing dalam pasar pendidikan secara internasional melalui kemahiran, penyesuaian dan penciptaan pengetahuan yang lebih maju.

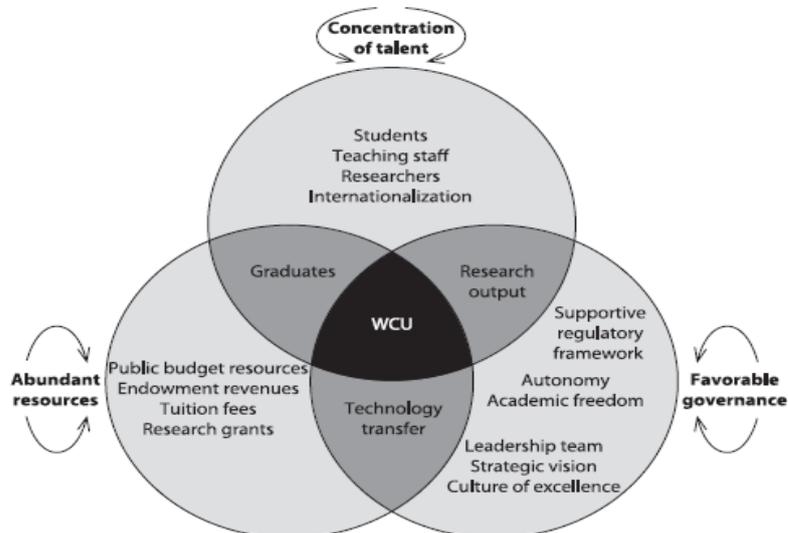
World Class University juga dianggap sebagai pemeringkatan perguruan tinggi berskala internasional. Beberapa pemeringkatan perguruan tinggi skala internasional memiliki kriteria masing-masing. Misalnya THES (*Times Higher Education Supplement*), *Webometrics*, ARWU (*Academic Ranking of World University*), dan QS Star. *Times Higher Education Supplement* (THES) mempunyai empat kriteria, yaitu kualitas riset (60%), kesiapan kerja lulusan (10%), pandangan internasional (10%), dan kualitas pengajaran (20%).

Webometrics juga memiliki empat kriteria, yaitu berapa banyak tautan situs eksternal dari situs lain, banyaknya halaman ditemukan mesin pencari di internet, banyaknya volume file yang ada di situs perguruan tinggi baik dalam format pdf, ps, doc, maupun ppt, dan jumlah tulisan akademik yang dijumpai di *Google*

Scholar. (Sumber: <http://belmawa.ristekdikti.go.id/2016/10/14/riset-mindset-dan-world-class-university/>).

2.4.2 Ciri-Ciri World Class University

Karakteristik perguruan tinggi berkelas internasional terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi. Salmi (2009: hal. 7) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi *World Class University* yaitu: (a) *a high concentration of talent (faculty and students)*, (b) *abundant resources to offer a rich learning environment and to conduct advanced research*, and (c) *favorable governance features that encourage strategic vision, innovation, and flexibility and that enable institutions to make decisions and to manage resources without being encumbered by bureaucracy*. Berikut gambar karakteristik *World Class University* oleh Jamil Salmi.



Gambar 2.4 Characteristics of a World Class University
Sumber: Salmi (2009: hal. 8)

Altbach, 2004; Khoon et al., 2005; Niland, 2000, 2007 (dalam Cai, Wang dan Cheng, 2011: hal. x) mengemukakan:

The few scholars who have attempted to define what world-class universities have that regular universities do not possess have identified a number of basic features, such as highly qualified faculty; excellence in research; quality teaching;

high levels of government and nongovernment sources of funding; international and highly talented students; academic freedom; well-defined autonomous governance structures; and well-equipped facilities for teaching, research, administration, and student life.

Perguruan tinggi berkelas internasional memiliki fakultas yang berkualitas tinggi, unggul dalam penelitian atau kualitas penelitian unggul, pengajaran berkualitas, sumber dana pada level tinggi pemerintah maupun non pemerintah, mahasiswa berkelas internasional dan bertalenta tinggi, kebebasan akademik, struktur tata kelola otonomi yang baik, fasilitas lengkap untuk pembelajaran, penelitian, administrasi, dan kehidupan mahasiswa.

Ciri-ciri perguruan tinggi berkelas internasional, antara lain kualitas penelitian atau jurnal yang dipublikasikan, kualitas pengajaran, kualitas lulusan, kualitas perguruan tinggi berstandar internasional, dan adanya mahasiswa asing atau mahasiswa internasional. Kualitas perguruan tinggi antara lain ranking nasional dan internasional, kualitas manajemen dan layanan perguruan tinggi, reputasi perguruan tinggi di lingkungan internasional, dan kualitas sumber daya.

Kualitas pengajaran misalnya menggunakan kurikulum internasional, jumlah dan kualitas dosen berbahasa Inggris, dan bahasa pengantar menggunakan bahasa Inggris. Kualitas penelitian atau jurnal yang dipublikasikan terkait kuantitas dan kualitas penelitian atau jurnal yang dipublikasikan dalam jurnal internasional. Kualitas lulusan mampu dan siap bersaing secara global.

Adanya mahasiswa asing merupakan salah satu ciri perguruan tinggi berkelas internasional. Mahasiswa asing merupakan sebutan bagi warga negara asing di luar negara Indonesia yang sedang menempuh pendidikan di perguruan tinggi di Indonesia. Mahasiswa asing di Indonesia semakin meningkat dan tersebar di berbagai perguruan tinggi. Mahasiswa asing menempuh pendidikan

di Indonesia melalui beberapa program baik pertukaran budaya, pertukaran pelajar, beasiswa, kunjungan dan beberapa program lainnya.

Mahasiswa asing disebut juga mahasiswa internasional. Disebut mahasiswa internasional karena pembelajaran menggunakan bahasa Inggris yang merupakan bahasa internasional. Namun, penyebutan mahasiswa internasional di Indonesia memiliki beberapa arti dan definisi di perguruan tinggi.

Ada yang mendefinisikan mahasiswa internasional merupakan mahasiswa asing.

Ada yang mendefinisikan mahasiswa internasional adalah mahasiswa lokal atau warga negara Indonesia yang menempuh pendidikan di kelas internasional, yaitu kelas untuk mahasiswa lokal yang menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar dalam pembelajaran.

2.4.3 Indikator *World Class University*

Indikator *World Class University* (WCU) sebagai ukuran penilaian yang digunakan untuk menentukan status perguruan tinggi yang berkelas internasional.

Indikator WCU bermacam-macam dengan fokus penilaian yang berbeda-beda.

Indikator WCU yang digunakan dalam badan pemerinkkatan perguruan tinggi secara global ditentukan berdasarkan beberapa hal sebagai berikut:

a. ARWU (*Academic Ranking of World Universities*)

Indikator WCU berdasarkan pemerinkkatan ARWU yaitu:

1. *Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Field Medals* (10%);
2. *Staff of an institutions winning Nobel Prizes and Field Medals* (20%);
3. *Highly cited researchers in 21 broad subject categories* (20%);
4. *Articles published in Nature an Science* (20%);
5. *Articles indexed in Science Citation Index-expanded and Social Science Citation index* (20%);

6. *Academic performance with respect to the size of an institution* (10%)

(http://www.umm.ac.id/files/file/DokumenInfokom/Strategi_Menuju_Web_omeric_UMM.pdf , <http://kopertis3.or.id/v2/wp-content/uploads/Materi-Prof-Hermawan-WCU.pdf> dan

<http://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/download/1039/692>).

b. *THES (The Times Higher Education Supplement)*

Indikator WCU berdasarkan THES yaitu:

1. *Peer review* (40%);
2. *Sitasi per dosen* (20%);
3. *Keterserapan lulusan berdasarkan review perekrut* (10%);
4. *Kualitas pengajaran dosen* (20%);
5. *Dosen internasional* (5%);
7. *Mahasiswa internasional* (5%)

(http://www.umm.ac.id/files/file/DokumenInfokom/Strategi_Menuju_Web_omeric_UMM.pdf dan <http://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/download/1039/692>).

c. *The QS WUR (World University Ranking)*

Indikator WCU berdasarkan The QS WUR yaitu:

1. *Academic peer review* (40%);
2. *Employer review/reputation* (10%);
3. *Citation per faculty* (20%);
4. *Student faculty/ratio* (20%);
5. *International faculty* (5%);
6. *International students* (5%)

(<http://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/download/1039/692> dan

<http://kopertis3.or.id/v2/wp-content/uploads/Materi-Prof-Hermawan-WCU.pdf>).

d. QS AUR (*Asia University Ranking*)

Indikator WCU berdasarkan QS AUR yaitu:

1. *Academic reputation* (30%);
2. *Employer reputation* (10%);
3. *Papers per faculty* (15%);
4. *Citations per paper* (15%);
5. *Faculty student ratio* (20%);
6. *International students* (2,5%);
7. *International faculty* (2,5%);
8. *Inbound ex students* (2,5%);
9. *Outbound ex students* (2,5%). (<http://kopertis3.or.id/v2/wp-content/uploads/Materi-Prof-Hermawan-WCU.pdf>)

e. QS Star (*Quacquarelli Symonds*)

QS Star menggunakan rating bintang pada pada setiap indikator penilaiannya. Terdapat tingkatan rating pada pemeringkatan QS Star yaitu: 1 *star* (Bintang 1), 2 *stars* (bintang 2), 3 *stars* (bintang 3), 4 *stars* (bintang), dan 5 *stars* (bintang 5). Indikator penilaian berdasarkan 4 kategori yaitu: 1) *core criteria categories* (*teaching, employability, research, dan internalization*), 2) *specialist criteria* (*culture, innovation, engagement, dan access*), 3) *learning environment categories* (*facilities dan online/distance learning*), dan 4) *advanced criteria categories* (*discipline ranking dan accreditaion*) (<http://www.iu.qs.com/wp-content/uploads/2012/05/QS-Stars-Universitys-brochure-online.pdf>).

Indikator WCU berdasarkan QS Star yaitu:

1. *Research quality: academic peer review (40%) and citation per faculty (20%);*
2. *Graduate employability (10%);*
3. *International outlook: international students (5%) and international faculty (5%);*
4. *Teaching quality (20%); students and lecturer ratio*
(<http://web.binus.ac.id/Bulletins/First%20Edition.pdf>).

f. *Webometrics*

Indikator WCU berdasarkan *webometrics* yaitu:

1. *Size (20%)* yaitu jumlah halaman referensi tentang universitas dan sivitas akademiknya yang dapat didapatkan melalui mesin pencari di internet;
2. *Visibility (50%)* yaitu jumlah link eksternal yang berkaitan dengan universitas dan seluruh sivitas akademiknya yang dapat diakses melalui mesin pencari di internet;
3. *Rich files (15%)* yaitu ketersediaan dokumen-dokumen dari artikel akademik suatu universitas yang dapat diekstrak dari internet dalam format doc, pdf, ppt, maupun ps;
4. *Scholar (15%)* yaitu paper atau karya ilmiah dan kutipan-kutipan yang ditemukan dalam google scholar
(http://www.umm.ac.id/files/file/DokumenInfokom/Strategi_Menuju_Webometric_UMM.pdf) dan
(<http://web.binus.ac.id/Bulletins/First%20Edition.pdf>).

g. HEEACT (*Higher Education Evaluation and Accreditation Council of Taiwan*)

Indikator WCU berdasarkan HEEACT yaitu:

1. *Research productivity* (20%);
2. *Research impact* (30%);
3. *Research excellence* (50%)

(<http://web.binus.ac.id/Bulletins/First%20Edition.pdf>).

Berdasarkan indikator-indikator WCU menurut beberapa badan pemeringkatan universitas berskala internasional, indikator WCU dapat dikelompokkan menjadi beberapa kriteria. Dari beberapa kriteria dibagi menjadi beberapa indikator. Berikut hasil analisis indikator WCU pada tabel 2.3.



Tabel 2.4 Perbandingan Indikator World Class University

Jenis Pemingkatan	Berdasarkan Kinerja Perguruan Tinggi					Sumber Referensi
	Kriteria					
	Quality of Research (Indikator)	Quality of Faculty (Indikator)	Quality of Education (Indikator)	Internationalization/ Reputation (Indikator)	Graduate Employability (Indikator)	
ARWU	1. <i>Articles published in Nature an Science (20%);</i> 2. <i>Articles indexed in Science Citation Index-expanded and Social Science Citation index (20%).</i>	1. <i>Staff of an institutions winning Nobel Prizes and Field Medals (20%);</i> 2. <i>Highly cited researchers in 21 broad subject categories (20%).</i>	1. <i>Alumni of an institution winning Nobel Prizes and Field Medals (10%);</i> 2. <i>Academic performance with respect to the size of an institution (10%).</i>			http://www.umm.ac.id/files/file/DokumenInfokom/Strategi_Menuju_Webometric_UMM.pdf dan http://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/download/1039/692
THES	1. <i>Peer review (40%);</i> 2. <i>Sitasi per dosen (20%).</i>		1. <i>Kualitas pengajaran dosen (20%).</i>	1. <i>Dosen internasional (5%);</i> 2. <i>Mahasiswa internasional (5%).</i>	1. <i>Keterserapan lulusan berdasarkan review perekrut (10%).</i>	http://www.umm.ac.id/files/file/DokumenInfokom/Strategi_Menuju_Webometric_UMM.pdf dan http://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/download/1039/692
QS WUR	1. <i>Academic peer</i>		1. <i>Student faculty/ratio</i>	1. <i>International faculty</i>	1. <i>Employer</i>	http://ejournal.u



	<p>review (40%); 2. <i>Citation per faculty</i> (20%).</p>		(20%).	(5%); 2. <i>International students</i> (5%).	<i>review/reputation</i> (10%).	<p>pi.edu/index.php/mdb/article/download/1039/692 dan http://kopertis3.or.id/v2/wp-content/uploads/Materi-Prof-Hermawan-WCU.pdf</p>
QS AUR	<p>1. <i>Papers per faculty</i> (15%); 2. <i>Citations per paper</i> (15%).</p>		<p>1. <i>Faculty student ratio</i> (20%); 2. <i>Academic reputation</i> (30%).</p>	<p>1. <i>International students</i> (2,5%); 2. <i>International faculty</i> (2,5%).</p>	<p>1. <i>Employer reputation</i> (10%).</p>	<p>http://kopertis3.or.id/v2/wp-content/uploads/Materi-Prof-Hermawan-WCU.pdf</p>
QS Star	<p>1. <i>Academic peer review</i> (40%) 2. <i>Citation per faculty</i> (20%).</p>		<p>1. <i>Students and lecturer ratio</i> (20%).</p>	<p>2. <i>International students</i> (5%); 3. <i>International faculty</i> (5%).</p>	<p>1. <i>Graduate employability</i> (10%).</p>	<p>http://web.binus.ac.id/Bulletins/First%20Edition.pdf</p>

**Berdasarkan Website Perguruan Tinggi
Kriteria**

Jenis Pemeringkatan	Size	Visibility	Rich Files	Scholar	
Webometrics	Indikator: jumlah halaman referensi tentang universitas dan sivitas akademiknya yang dapat didapatkan melalui mesin pencari di internet (20%).	Indikator: jumlah link eksternal yang berkaitan dengan universitas dan sivitas akademiknya yang dapat diakses melalui mesin pencari di internet (50%).	Indikator: ketersediaan dokumen-dokumen dari artikel akademik suatu universitas yang dapat diekstrak dari internet dalam format doc, pdf, ppt, maupun ps (15%).	Indikator: paper atau karya ilmiah dan kutipan-kutipan yang ditemukan dalam google scholar (15%).	<p>http://www.umm.ac.id/files/file/DokumenInfokom/Strategi_Menuju_Webometric_UMM.pdf dan http://web.binus.a</p>





				c.id/Bulletins/First%20Edition.pdf
Jenis Pemingkatan	Berdasarkan Penelitian Ilmiah			
	Kriteria			
	Research productivity	Reseach impact	Researh excellence	
HEEACT	Indikator (20%): 1. Jumlah artikel yang diterbitkan pada jurnal dalam 11 tahun terakhir. 2. Jumlah artikel yang diterbitkan pada tahun berjalan.	Indikator (30%): 1. Jumlah sitasi dalam 11 tahun terakhir. 2. Jumlah sitasi dalam 2 tahun terakhir. 3. Rata-rata jumlah sitasi dalam 11 tahun terakhir.	Indikator (50%): 1. <i>H-index of the last 2 years</i> , kualitas penelitian dalam 2 tahun terakhir.	http://web.binus.ac.id/Bulletins/First%20Edition.pdf

Sumber: data diolah penulis

Berdasarkan tabel 2.3, dapat disimpulkan bahwa untuk mengukur perguruan tinggi berkelas internasional dapat dilakukan penilaian berdasarkan kinerja perguruan tinggi, website perguruan tinggi dan penelitian ilmiah. Berdasarkan ketiga penilaian tersebut, bobot terbesar indikator penilaian pada kualitas riset. Kualitas riset dinilai berdasarkan jumlah artikel atau jurnal penelitian dan sitasi dosen. Kualitas riset diharapkan mampu memberikan peranan penting dalam berbagai sektor. Indikator kualitas pendidikan menjadi penilaian dengan bobot terbesar kedua setelah kualitas riset. Setelah itu, indikator kualitas fakultas, kualitas lulusan, dan internasionalisasi.

Turner (2013: hal. 2) mengemukakan indikator-indikator perguruan tinggi berkelas internasional berdasarkan pemeringkatan skala internasional:

“The selection of indicators will already incorporate some of presuppositions of the ranking compilers as to what counts as a ‘world class university’. That concept might include a university that has a world-wide reputation, produces pivotal research, has an international and cosmopolitan staff and student body or produces well qualified graduates that are equipped to play a leading part in the world of commerce and industry.”

Indikator-indikator perguruan tinggi berkelas internasional antara lain, memiliki reputasi internasional, menghasilkan penelitian yang sangat penting, memiliki staf dan badan eksekutif mahasiswa internasional dan cosmopolitan atau menghasilkan lulusan berkualifikasi baik yang mampu berperan penting di dalam industri dan komersial dunia. Indikator-indikator WCU bermacam-macam, namun indikator WCU berkaitan dengan ciri-ciri atau karakteristik perguruan tinggi berkelas internasional.

BAB III**ANALISIS SOSIAL LATAR PENELITIAN****3.1 Gambaran Umum**

Berdasarkan website Fakultas Ekonomi dan Bisnis UB, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya disingkat FEB UB merupakan salah satu fakultas yang ada di Universitas Brawijaya Malang. Perguruan Tinggi Ekonomi Malang (PTEM) merupakan embrio Fakultas Ekonomi UB yang didirikan oleh Yayasan Perguruan Tinggi Ekonomi Malang pada 27 Juni 1957 dan tertanggal 15 Agustus 1957 di Akte Notaris. Pada awalnya FEB disebut Fakultas Ekonomi (FE), kemudian mengalami transformasi menuju *World Class University* tahun 2011 dari Fakultas Ekonomi (FE) menjadi Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB).

3.2 Lokasi Penelitian

Fakultas Ekonomi dan Bisnis adalah salah satu fakultas tertua yang ada di Universitas Brawijaya. FEB UB memiliki 3 jenjang pendidikan yaitu: program Sarjana (S1), program Magister (S2), dan program Doktor (S3).

Pada 3 jenjang pendidikan di FEB UB terdapat 3 jurusan sebagai berikut:

A. Program Sarjana (S1)

1) Jurusan Ilmu Ekonomi, terdiri dari 3 program studi

(www.feb.ub.ac.id) yaitu:

a. Program Studi S1 Ekonomi Pembangunan

a) Konsentrasi Perencanaan Pembangunan

b) Konsentrasi Keuangan Negara dan Daerah

c) Konsentrasi Sumber Daya

b. Program Studi S1 Ekonomi Islam

c. Program Studi S1 Ekonomi, Keuangan, dan Perbankan

d. Program Kelas Internasional

2) Jurusan Manajemen

a. Program Studi S1 Manajemen

- a) Konsentrasi Manajemen Pemasaran
- b) Konsentrasi Manajemen Keuangan
- c) Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia
- d) Konsentrasi Manajemen Strategik
- e) Konsentrasi Manajemen Operasional

b. Program Studi S1 Kewirausahaan

c. Program Kelas Internasional

3) Jurusan Akuntansi

a. Program Studi S1 Akuntansi

- a) Konsentrasi Akuntansi dan Bisnis
- b) Konsentrasi Akuntansi dan Keuangan Syariah
- c) Konsentrasi Keuangan dan Sistem Informasi Sektor Publik
- d) Konsentrasi Akuntansi Perpajakan

b. Program Kelas Internasional

B. Program Magister (S2)

1) Magister Ilmu Ekonomi

- a) Konsentrasi Perencanaan dan Keuangan Daerah
- b) Konsentrasi Keuangan Perbankan
- c) Konsentrasi Ekonomi Islam dan Perbankan

2) Magister Manajemen

- a) Konsentrasi Manajemen Pemasaran
- b) Konsentrasi Manajemen Keuangan
- c) Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia
- d) Konsentrasi Manajemen Strategik
- e) Konsentrasi Manajemen Operasional

- 3) Magister Akuntansi
- a) Konsentrasi Akuntansi Bisnis
 - b) Konsentrasi Akuntansi dan Keuangan Syariah
 - c) Konsentrasi Akuntansi Sektor Publik
 - d) Konsentrasi Akuntansi Perpajakan
 - e) Konsentrasi Kombinasi Hukum Bisnis
 - f) Konsentrasi Akuntansi Penilaian Bisnis

C. Program Doktor (S3)

- 1) Doktor Ilmu Ekonomi
- 2) Doktor Ilmu Manajemen
 - a) Konsentrasi Manajemen Pemasaran
 - b) Konsentrasi Manajemen Keuangan
 - c) Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia
 - d) Konsentrasi Manajemen Strategik
 - e) Konsentrasi Manajemen Operasional
- 3) Doktor Ilmu Akuntansi

3.2.1 Visi

Visi Fakultas Ekonomi dan Bisnis berdasarkan Buku Pedoman Pendidikan FEB UB tahun 2016/2017 (2016, hal. 1) sebagai berikut:

Menjadi lembaga pendidikan bertaraf internasional di bidang ekonomi dan bidang bisnis yang berjiwa wirausaha dan berkesadaran ketuhanan, kemanusiaan, dan lingkungan.

3.2.2 Misi

Misi Fakultas Ekonomi dan Bisnis berdasarkan Buku Pedoman Pendidikan FEB UB tahun 2016/2017 (2016, hal. 1) adalah sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan pendidikan ekonomi dan bisnis bertaraf internasional berbasis riset, kewirausahaan dan kesadaran ketuhanan, kemanusiaan, dan lingkungan.
2. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi pada bidang ekonomi dan bisnis melalui riset yang berkarakter nilai-nilai lokal dan universal.
3. Menginspirasi, mencerahkan, dan melayani masyarakat lokal dan global melalui pendidikan dan riset.

3.2.3 Tujuan

Berdasarkan Buku Pedoman Pendidikan FEB UB tahun akademik 2016/2017 (2016, hal. 1) sebagai berikut:

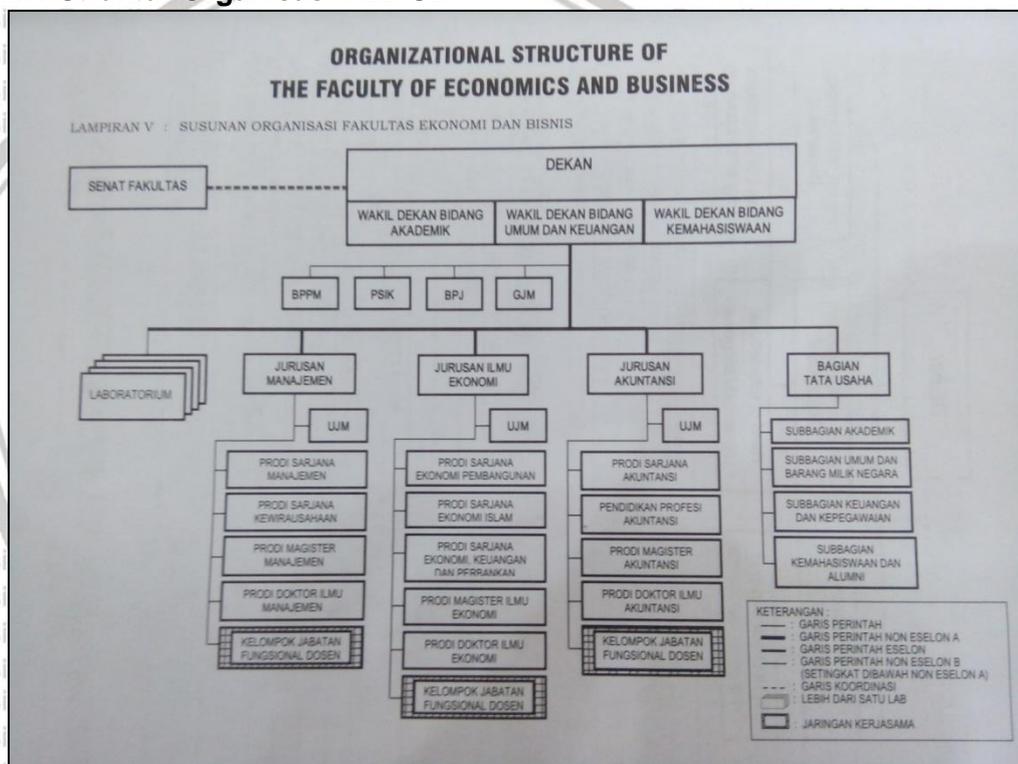
1. Menghasilkan lulusan yang berjiwa wirausaha dan berkesadaran ketuhanan, kemanusiaan, dan lingkungan.
2. Menemukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan (disiplin) ekonomi dan bisnis dan model kewirausahaan berbasis nilai lokal dan universal.
3. Menemukan dan mengembangkan sistem dan teknik pembelajaran inovatif ekonomi dan bisnis.
4. Memberikan kepada masyarakat melalui pendidikan, pelatihan, pendampingan, dan konsultasi.

Adapun tujuan pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya berdasarkan Buku pedoman Pendidikan 2016/2017 (2016, hal. 15) untuk menghasilkan lulusan yang berkualifikasi sebagai berikut:

1. Berjiwa Pancasila dan memiliki integritas kepribadian yang tinggi.
2. Bersifat terbuka, tanggap terhadap perubahan dan kemajuan ilmu dan teknologi, maupun masalah yang dihadapi, khususnya berkaitan dengan bidang ilmu ekonomi, manajemen, dan akuntansi.

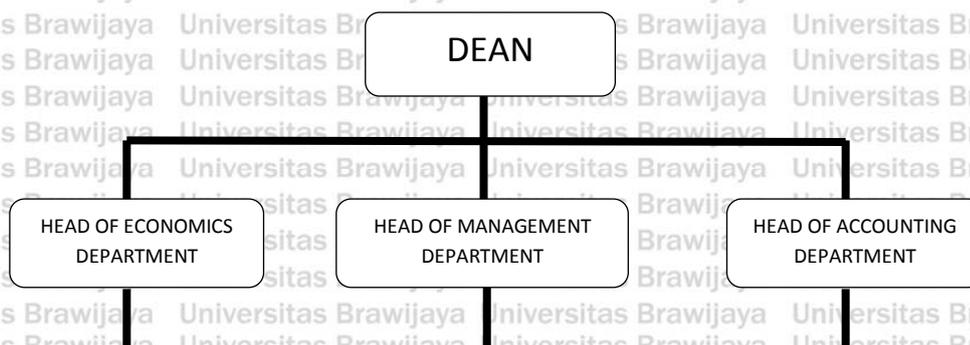
3. Mempunyai kemampuan untuk menerapkan pengetahuan serta keterampilan teknologi yang dimilikinya.
4. Menguasai kaidah-kaidah ilmiah pengetahuan di bidang ilmu ekonomi, manajemen, dan akuntansi sehingga mampu menemukan dan menganalisis serta merumuskan cara penyelesaian masalah dalam lingkup keahliannya.
5. Mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi sesuai dengan bidangnya.

3.2.4 Struktur Organisasi FEB UB



Gambar 3.1 Bagan Struktur Organisasi FEB UB
Sumber: Pedoman Akademik FEB UB 2017/2018

3.2.5 Sub Struktur Organisasi Program Kelas Internasional FEB UB



HEAD OF INTERNATIONAL
PROGRAM IN ECONOMICS

HEAD OF INTERNATIONAL
PROGRAM IN MANAGEMENT

HEAD OF INTERNATIONAL
PROGRAM IN ACCOUNTING

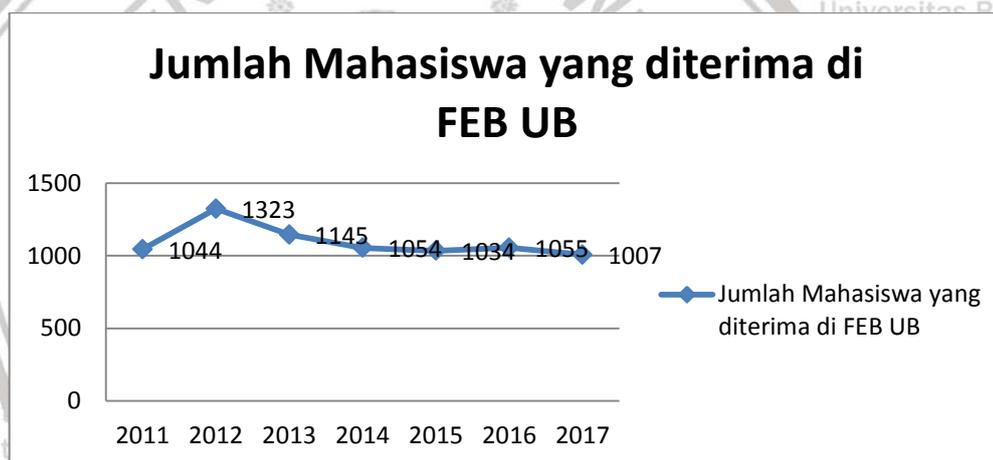
Gambar 3.2 Bagan Sub-Struktur Program Kelas Internasional FEB UB

Sumber: (Buku Pedoman Akademik Program Internasional FEB UB 2015/2016, 2015: 8)

3.3 Gambaran Program Kelas Internasional FEB UB

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya merupakan salah satu fakultas yang memiliki Program Studi cukup banyak. Program Studi yang ada di FEB telah terakreditasi A oleh BAN-PT dan badan akreditasi internasional. Selain itu, umlah mahasiswa yang diterima cukup banyak setiap tahun. Hal ini dapat dilihat dari grafik di bawah ini sebagai berikut.

Grafik 3.1 Jumlah Mahasiswa Yang Diterima di FEB per tahun



Sumber: www.feb.ub.ac.id

Berdasarkan grafik 3.1, jumlah mahasiswa yang diterima FEB UB pada tahun 2011 sebanyak 1044 orang. Pada tahun 2012 jumlah mahasiswa yang diterima FEB UB meningkat menjadi 1323 orang. Pada tahun 2013 terjadi penurunan jumlah mahasiswa yang diterima FEB UB dari 1323 orang yang diterima menjadi 1145 orang. Tahun 2014 jumlah mahasiswa yang diterima FEB UB yaitu 1054 orang. Pada tahun 2015 jumlah mahasiswa yang diterima FEB UB yaitu 1034 orang. Pada tahun 2016 jumlah mahasiswa yang diterima di FEB UB mengalami peningkatan yaitu 1055 orang. Pada tahun 2017 jumlah mahasiswa

yang diterima di FEB UB menurun yaitu 1007 orang. Tahun 2012 jumlah mahasiswa yang diterima paling banyak diantara tahun 2011 sampai tahun 2017.

Jumlah mahasiswa yang diterima di FEB UB paling sedikit pada tahun 2017.

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UB menyelenggarakan Program Kelas Internasional. Program kelas internasional FEB UB disebut dengan *International Undergraduate Program* (IUP). IUP dibuka mulai tahun akademik 2007/2008

yang bertujuan untuk menjadi lembaga institusi pendidikan yang bereputasi internasional. Program kelas internasional merupakan program kerjasama FEB UB dengan beberapa perguruan tinggi di luar negeri. Beberapa perguruan tinggi luar negeri yang bekerja sama dengan FEB UB antara lain Middle Tennessee State University (MTSU), Murray State University (MSU), University of Kentucky (UKY) dan World Bank.

Program kelas internasional terdapat pada program studi ilmu ekonomi, manajemen, dan akuntansi. Program kelas internasional FEB UB menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar dan menggunakan kurikulum internasional. Program kelas internasional mewajibkan mahasiswa mengikuti program *Overseas Academic Program* (OAP). OAP merupakan salah satu program yang memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk belajar ke luar negeri dan sebagai syarat kelulusan mahasiswa. Program OAP misalnya *double degree, exchange program, dan summer school program*. Lulusan program kelas internasional mendapat kesempatan bekerja di lembaga nasional maupun internasional karena program ini bertujuan untuk meningkatkan daya saing lulusan perguruan tinggi di tingkat internasional.

Program Kelas Internasional dikhususkan untuk mahasiswa asing maupun lokal. Kelas internasional akan tetap diselenggarakan walaupun hanya sedikit yang berminat dan diterima. Hal ini dikarenakan kelas internasional merupakan kelas yang kegiatan belajar mengajarnya menggunakan bahasa Inggris. Apabila

seorang mahasiswa asing diterima di kelas internasional digabung dengan kelas reguler maka mahasiswa asing tersebut tidak akan memahami pelajaran.

Meskipun hanya 1 orang mahasiswa asing, kelas internasional tetap diselenggarakan dan dosen hanya mengajar seorang mahasiswa asing di kelas.

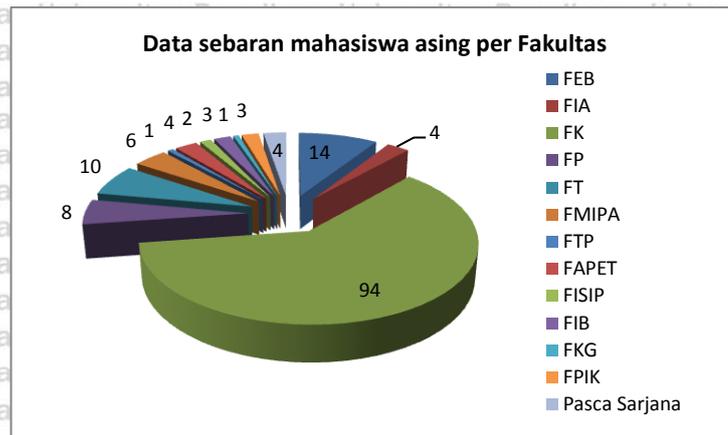
Mahasiswa asing di UPI berasal dari beberapa negara. Mahasiswa asing di FEB mayoritas berasal dari Libya. Biasanya mahasiswa asing asal Libya memutuskan menempuh studi di FEB berdasarkan rekomendasi teman atau kakak tingkatnya. Jumlah mahasiswa asing yang studi di FEB pada tahun 2017 sebanyak 14 orang. Berikut tabel dan diagram lingkaran jumlah mahasiswa asing di UB.

Tabel 3.1 Data Sebaran Mahasiswa Asing per Fakultas

No.	Fakultas	Jumlah	%
1	FEB	14	9%
2	FIA	4	3%
3	FK	94	61%
4	FP	8	5%
5	FT	10	6%
6	FMIPA	6	4%
7	FTP	1	1%
8	FAPET	4	3%
9	FISIP	2	1%
10	FIB	3	2%
11	FKG	1	1%
12	FPIK	3	2%
13	Pasca Sarjana	4	3%
Jumlah		154	100%

Sumber: (Data International Office UB, 2017)

Diagram 3.1 Data Sebaran Mahasiswa Asing per Fakultas



Sumber: (Data International Office UB, 2017)

Tabel 3.2 Daftar Mahasiswa Asing Yang Aktif di FEB UB

NO.	NAMA	WARGA NEGARA	JENIS KELAMIN	FAK.	PRODI	TAHUN MASUK	NIM
1	Muhammed Jawo	Gambia	L	FEB	S1 Management	2014	145020716121001
2	Hosam Alden Riyadh A-Alazeez	Irak	L	FEB	S2 Akuntansi	2013	136020308021003
3	Ahmed Mohamed Ali Annegrat	Libya	L	FEB	S3 Ilmu Ekonomi	2015	147020108011001
4	Ahmed Rafik Sharfeddin	Libya	L	FEB	S1 Manajemen	2015	155020708121001
5	Yousef Ali Mohamed Zaroug	Libya	L	FEB	S3 Manajemen	2016	167020208121001
6	Ahmed Khaled Elgammudi	Libya	L	FEB	S3 Management	2016	167020208121002
7	Abdalftah A. Shamila	Libya	L	FEB	S2 Ilmu Ekonomi	2017	166020103041001
8	Faisel M Ehmied	Libya	L	FEB	S2 Ilmu Ekonomi	2017	166020103041002
9	Mohamed Omar Abdulrahim	Libya	L	FEB	S3 Akuntansi	2017	167020303041001
10	Luisinha Fonseca Da Costa Guterres	Timor Leste	P	FEB	S3 Manajemen	2015	157020208111001
11	Alfredo Dos Santos	Timor Leste	L	FEB	S3 Manajemen	2016	157020208011001
12	Omar Jallow	Gambia	L	FEB	S1 Manajemen	2017	175020203141001
13	Kaddijatou B Jallow	Gambia	P	FEB	S1 Ilmu Ekonomi	2017	175020403141001
14	Gibriiel Badjie	Gambia	L	FEB	S3 Manajemen	2017	177020203141001

Sumber: (Data International Office UB, 2017)

Berdasarkan tabel 3.2, dari jumlah keseluruhan 14 orang mahasiswa asing mayoritas berasal dari Libya yaitu 7 orang. Kemudian, mahasiswa asing asal Gambia terdapat 4 orang. Mahasiswa asal Timor Leste 2 orang dan mahasiswa asal Irak 1 orang. Jumlah mahasiswa asing di FEB strata 1 ada 4 orang. Jumlah mahasiswa asing di FEB strata 2 ada 3 orang. Sedangkan jumlah mahasiswa asing FEB strata 3 sebanyak 7 orang. Jumlah mahasiswa asing di UPI FEB yang menempuh strata 3 (S3) paling banyak dibandingkan dengan jumlah mahasiswa asing yang menempuh strata 1 (S1) dan strata 2 (S2). Program studi yang paling diminati mahasiswa asing berdasarkan tabel 3.2 yaitu manajemen.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB IV**METODE PENELITIAN****4.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian**

Jenis penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif melalui pendekatan kualitatif. Metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (Sugiyono, 2011).

Pendekatan kualitatif biasanya digunakan dalam penelitian sosial dan analisis data bersifat induktif. Pendekatan kualitatif meneliti proses hubungan manusia dengan lingkungannya. Pendekatan kualitatif tidak melihat hubungan sebab akibat antar variabel, namun melihat hubungan timbal balik antara objek penelitian.

Penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami fenomena dalam individu, kelompok, maupun lingkungan masyarakat secara alamiah atau naturalistik terkait perilaku, peristiwa, persoalan sehingga membentuk dan mengembangkan pandangan seseorang. Prosedur penelitian kualitatif tidak menggunakan angka atau data statistik, melainkan melalui deskripsi atau narasi. Hal ini juga dikemukakan oleh Moleong (2017) berdasarkan hasil sintesis beberapa pengertian dari para ahli, penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistic, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Penelitian kualitatif memahami kondisi nyata yang terjadi dalam kehidupan sosial masyarakat maupun di lingkungan institusi. Interaksi sosial sangat penting dalam penelitian kualitatif untuk memahami secara mendalam terkait masalah

dalam lingkungan masyarakat. Selain itu, interaksi sosial dalam penelitian kualitatif bertujuan untuk mengetahui dan memahami perspektif masyarakat dalam menghadapi masalah yang terjadi lingkungannya. Penelitian kualitatif menghasilkan data berupa fakta-fakta yang terjadi dalam lingkungan masyarakat. Data berupa fakta-fakta diuraikan, dianalisis, dan dideskripsikan untuk memahami masalah yang sedang terjadi baik di lingkungan masyarakat maupun intitusi. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan permasalahan yang terjadi di intitusi pendidikan mengenai manajemen peningkatan kualitas pelayanan akademik menuju *World Class University* di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Brawijaya (UB) yang menerapkan program kelas internasional.

4.2 Fokus Penelitian

1. Manajemen peningkatan kualitas pelayanan akademik menuju *World Class University* yang dilakukan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya khusus pada layanan akademik bidang pendidikan pengajaran memiliki fokus penelitian mencakup fungsi manajemen yang dikemukakan oleh Terry (1978, dalam Abbas, 2014) meliputi:

- a) Perencanaan (*Planning*)
- b) Pengorganisasian (*Organizing*)
- b) Penggerakan (*Actuating*)
- c) Pengawasan (*Controlling*)

2. Faktor pendukung dan penghambat manajemen peningkatan kualitas pelayanan akademik menuju *World Class University* yang dilakukan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yaitu:

- a) Faktor pendukung meliputi:
 - 1) Faktor internal
 - 2) Faktor eksternal.

b) Faktor penghambat meliputi:

1) Faktor internal

2) Faktor eksternal.

4.3 Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian ini di salah satu fakultas perguruan tinggi negeri di Indonesia, yaitu Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Brawijaya

Malang. Sedangkan, situs penelitian ini adalah *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB. Alasan peneliti mengambil lokasi dan situs penelitian ini

karena Fakultas Ekonomi dan Bisnis menerapkan program kelas internasional

bagi mahasiswa asing maupun lokal sejak tahun 2007 hingga sekarang sebagai

pencetus kelas internasional di UB, telah menggunakan kurikulum internasional

dan semua program studi di FEB UB terakreditasi internasional ABEST21 (*The*

Alliance of Business Education and Scholarship for Tomorrow, a 21st century

organization). Visi dan misi UB untuk meningkatkan daya saing tingkat

internasional. FEB UB memiliki mahasiswa terbanyak dengan kelas internasional

yang menggunakan kurikulum internasional. FEB UB memiliki unit pengelola

program internasional yang mengelola program kelas internasional, sehingga

akademik bagi kelas internasional di FEB UB dikelola oleh unit pengelola

program internasional. Selain itu, *International Undergraduate Programs* (IUP)

FEB UB tidak hanya sebagai unit yang mengelola program kelas internasional,

tetapi unit IUP juga mengelola urusan fakultas yang berkaitan dengan urusan

luar negeri seperti MOU dengan perusahaan maupun perguruan tinggi luar

negeri dan kunjungan profesor dari luar negeri. Kemudian, FEB UB memiliki sub

struktur untuk program kelas internasional berada di bawah dekan dan ketua

jurusan.

4.4 Sumber dan Jenis Data

4.4.1 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengambilan sampel dengan *purposive sampling* untuk menentukan sumber data yang akan berkontribusi dalam penelitian. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2011). Pertimbangan tertentu menurut Sugiyono (2011) misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi tertentu.

Dalam penelitian ini, peneliti menentukan informan secara bertujuan berdasarkan jaringan sosial yang diketahui di lingkungan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Berdasarkan tujuan penelitian, maka *key informant* dalam penelitian ini yaitu:

1. Kasubbag Akademik FEB UB
2. Kepala Administrasi Program Internasional IUP FEB UB
3. Staf Administrasi Program Internasional IUP FEB UB
4. Mahasiswa internasional (dalam negeri) Program Internasional IUP FEB UB
5. Mahasiswa internasional (asal luar negeri) Program Internasional IUP FEB UB
6. Alumni mahasiswa internasional Program Internasional IUP FEB UB

4.4.2 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini ada dua macam yaitu:

a. Data primer

Data primer merupakan data yang didapatkan langsung melalui informasi yang diberikan informan sebagai sumber pertama dalam penelitian. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil wawancara, hasil observasi, dan foto.

b. Data sekunder

Data sekunder didapatkan melalui sumber kedua dalam suatu penelitian. Penelitian ini menggunakan data dari beberapa dokumen yang mendukung penelitian.

4.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

1. Wawancara

Sugiyono (2011) mengemukakan bahwa wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Wawancara biasanya dilakukan pada responden yang merupakan orang yang paling tahu tentang kondisi atau permasalahan yang sedang terjadi sehingga informasi yang didapatkan dapat dipercaya dan akan membantu peneliti mengumpulkan informasi. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka (*face to face*) maupun dengan menggunakan telepon (Sugiyono, 2011).

Stainback (1988) dalam Sugiyono (2011) mengemukakan bahwa *interviewing provide the researcher a means to gain a deeper understanding of how the participant interpret a situation or phenomenon, than can be gained through observation*. Wawancara dilakukan untuk memahami lebih mendalam tentang masyarakat dalam situasi dan fenomena yang sedang terjadi. Pada saat seorang peneliti lebih memahami fenomena yang sedang terjadi, maka akan memperdalam pemahaman tentang sesuatu yang diteliti.

Kriteria narasumber yakni pihak manajemen FEB khususnya pada *International Undergraduate Program (IUP)* yang deskripsi pekerjaan sesuai dengan penelitian. Pihak manajemen yang akan menjadi narasumber yaitu yang

menangani urusan akademik baik mulai perencanaan kegiatan akademik sampai dengan pengawasan kegiatan akademik.

Dalam penelitian ini menggunakan wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur menurut Sugiyono (2011) digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh. Wawancara terstruktur menggunakan pedoman wawancara yang berisi pertanyaan-pertanyaan tertulis. Hal ini sesuai dengan Yin (2011) yang mengemukakan bahwa "*structured interviews carefully script this interaction*". Pertanyaan-pertanyaan yang digunakan sebagai pedoman wawancara berisi tentang manajemen pelayanan akademik dan pendukung bagi mahasiswa asing.

Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancarannya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan (Moleong, 2017). Peneliti menentukan pertanyaan-pertanyaan sesuai dengan fokus penelitian yang akan diteliti sehingga wawancara terarah sesuai dengan yang diinginkan peneliti. Wawancara terstruktur digunakan untuk mencari jawaban yang menjadi fokus penelitian. Pertanyaan disusun dengan rapi dan sesuai dengan fokus penelitian. Wawancara terstruktur biasanya digunakan pada sampel yang representatif dengan pertanyaan yang sama (Moleong, 2017). Informan yang menjadi narasumber telah mewakili dan paling mengetahui dengan fenomena yang diteliti.

Dalam melakukan wawancara juga memerlukan alat perekam suara dan alat tulis serta buku catatan. Durasi wawancara dalam satu kali melakukan wawancara sekitar 15-30 menit. Durasi wawancara yang terlalu lama akan mempengaruhi informasi yang akan didapatkan.

2. Observasi

Hadi (1986) dalam Sugiyono (2011) mengemukakan bahwa observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses biologis dan psikologis. Marshal (1995) dalam Sugiyono (2011) juga menyatakan bahwa "*through observation, the researcher learn about behavior and meaning attached to those behavior*". Observasi merupakan kegiatan mengamati kondisi atau kegiatan yang berlangsung dalam suatu lingkungan baik komunitas maupun lembaga untuk mengetahui secara langsung kegiatan yang sedang terjadi.

Pengamatan adalah teknik pengumpulan data yang berdasarkan atas pengalaman secara langsung, sehingga mampu memahami situasi-situasi dengan melihat langsung (Moleong, 2017). Apabila dalam data wawancara masih bias, pengamatan dapat dilakukan untuk menjawab keraguan-keraguan peneliti. Penelitian akan mendapatkan hasil yang lebih akurat jika ada hasil pengamatan sebagai data mendukung hasil wawancara.

Teknik pengumpulan data dengan cara observasi atau pengamatan dilakukan di FEB UB khususnya *International Undergraduate Program (IUP) FEB UB*. Alat yang digunakan dalam melakukan pengamatan yaitu kamera.

3.1.3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah salah satu teknik pengumpulan data yang menggunakan informasi berupa dokumen baik dokumen resmi, foto, maupun catatan lapangan. Dokumen yang digunakan terkait dengan fokus penelitian, sehingga akan memperkuat data yang didapatkan. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: buku pedoman akademik, foto-foto hasil observasi, catatan lapangan, laporan hasil evaluasi dan sebagainya.

4.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisa data menurut Yin (2011) sebagai berikut:

1) *Compile Database*

Tahap yang pertama, yaitu *compile database* atau pengurutan data.

Pengurutan data pada tahap merupakan pengurutan data-data hasil dari catatan lapangan yang dikumpulkan hasil dari penelitian yaitu hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. *The first phase—Compiling—therefore means putting them in some order* (Yin, 2011: hal. 178). Tahap pertama menempatkan data hasil penelitian ke dalam beberapa urutan. Ketika pengurutan data selesai, maka data hasil penelitian disebut database.

2) *Disassemble Data*

Tahap kedua, yaitu *disassemble data* atau pemilahan data. Pada tahap ini dilakukan pemilahan data yang telah diurutkan menjadi data yang lebih kecil. *The procedure may (but does not have to) be accompanied by your assigning new label or codes to fragments or pieces* (Yin, 2011:hal. 178). Pada tahap ini mungkin (tapi tidak harus) disertai dengan pemberian label atau kode baru ke dalam fragmen-fragmen atau potongan-potongan.

3) *Reassemble Data*

Tahap ketiga, yaitu *reassemble data* atau pengumpulan ulang data. *The rearrangements and recombinations may be facilitated by depicting the data graphically or by arraying them in list and other tabular forms* (Yin, 2011: hal. 179). Pada tahap ini merupakan penyusunan kembali dan rekombinasi kembali dengan menggambarkan data melalui grafik atau daftar dan bentuk tabel. Tahap ini dapat diulang beberapa kali untuk memastikan data hasil penelitian.

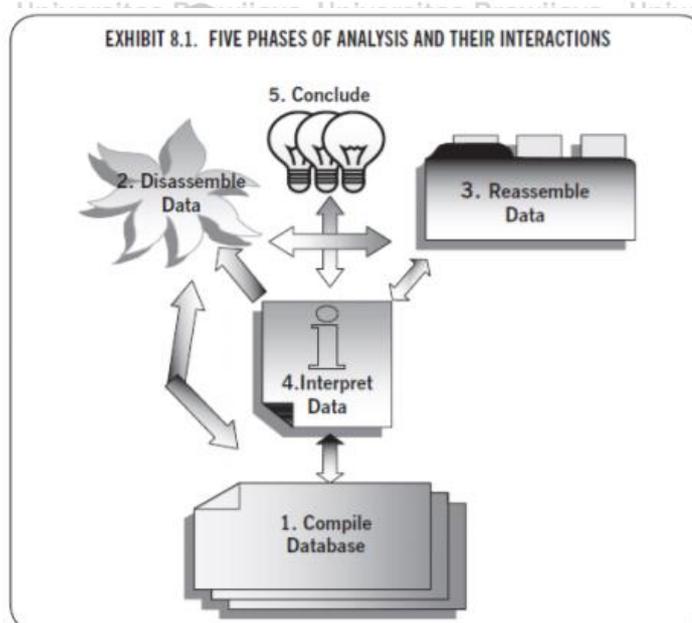
4) *Interpret Data*

Tahap keempat yaitu *interpret data* atau penafsiran data. Penafsiran data pada tahap ini merupakan penafsiran data-data yang telah dikumpulkan ulang dalam bentuk narasi dan grafik atau tabel. Data yang berbentuk narasi dan

didukung dengan grafik atau tabel ditafsirkan dalam bentuk narasi karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif.

5) *Conclude*

Tahap terakhir yaitu *conclude* atau kesimpulan. Pada tahap ini, peneliti melakukan penarikan kesimpulan berdasarkan hasil analisis pada tahap *interpret data* atau penafsiran. Penarikan kesimpulan dengan cara merangkum hasil analisis dengan singkat dan jelas.



Gambar 4.1: The Phase of Analysis and Their Interactions
Sumber: Robert K. Yin (2011, hal. 178)

4.7 Keabsahan Data

Keabsahan data penelitian kualitatif diuji menggunakan uji *credibility* (kepercayaan), *transferability* (keteralihan), *dependability* (kebergantungan), *confirmability* (kepastian) (Moleong, 2017).

4.7.1 *Credibility* (Uji Kepercayaan)

Uji kredibilitas digunakan untuk mengetahui tingkat kepercayaan atau nilai kebenaran data penelitian kualitatif. Ada beberapa cara yang dapat digunakan uji kredibilitas. Kredibilitas atau derajat kepercayaan pada dasarnya menggantikan uji validitas internal dari nokualitatif (Moleong, 2017). Moleong (2017)

menyatakan teknik pemeriksaan antara lain perpanjangan keikut-sertaan, ketekunan pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kecukupan referensial, kajian kasus negatif, dan pengecekan anggota. Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi untuk menguji tingkat kredibilitas data.

Triangulasi terdapat tiga macam yaitu: triangulasi sumber data, triangulasi teknik pengumpulan data, dan triangulasi waktu. Triangulasi sumber data untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2011). Misalnya data dari atasan, bawahan, dan teman. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda (Sugiyono, 2011). Triangulasi teknik misalnya mengecek data yang didapatkan dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Triangulasi waktu menguji kredibilitas dari teknik pengumpulan data pada sumber data dengan waktu yang berbeda-beda. Misalnya wawancara pada pagi hari, sore hari, dan malam hari. Penelitian ini menggunakan triangulasi teknik pengumpulan data, karena teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

4.7.2 *Transferability* (Uji Keteralihan)

Transferabilitas atau uji keteralihan merupakan pengujian tingkat ketepatan hasil penelitian dapat digunakan dalam situasi dan kondisi lain. Moleong (2017) mengemukakan keteralihan sebagai persoalan empiris bergantung pada kesamaan antara konteks pengirim dan penerima. Sugiyono (2011) mengemukakan bahwa bagi peneliti naturalistik, nilai transfer bergantung pada pemakai, hingga manakala hasil penelitian tersebut dapat digunakan dalam konteks dan situasi lain. Uji keteralihan digunakan agar pembaca dapat memahami dan memastikan data hasil penelitian valid atau tidak.

4.7.3 *Dependability* (Uji Kebergantungan)

Uji kebergantungan untuk menguji reliabel tidaknya suatu data hasil penelitian. Uji kebergantungan merupakan substitusi istilah reliabilitas (Moleong, 2017). Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian (Sugiyono, 2011). Uji *dependability* dapat dilakukan dengan cara mendiskusikan data hasil penelitian dengan para ahli atau orang yang memahami dengan baik mengenai fokus penelitian yang diteliti. Dalam penelitian ini uji kebergantungan dilakukan dengan cara mendiskusikan dengan pembimbing 1, pembimbing 2, dan beberapa informan yang memahami dengan baik mengenai manajemen pelayanan akademik di FEB UB.

4.7.4 *Confirmability* (Uji Kepastian)

Confirmability atau uji kepastian untuk menguji obyektivitas suatu penelitian. Peneliti kualitatif juga perlu menerapkan transparansi agar hasil penelitian bersifat obyektif dengan cara uji kepastian. Hasil penelitian yang obyektif berarti data yang didapatkan disepakati banyak orang. Pengalaman seseorang bersifat subjektif, namun apabila disetujui oleh beberapa atau banyak orang dapat dikatakan objektif (Moleong, 2017). Pemastian dilakukan dengan cara persetujuan baik pandangan, pengalaman serta pendapat beberapa orang atau banyak orang.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

5.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini dipaparkan berdasarkan fokus dan sub fokus penelitian sesuai pada bab 4. Hasil penelitian tersebut sebagai berikut:

5.1.1 Manajemen Peningkatan Kualitas Layanan Akademik *International Undergraduate Programs* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

5.1.1.1 Perencanaan (*Planning*)

Pada tahap perencanaan, ada beberapa hal yang persiapan layanan akademik. Tahap perencanaan menyusun tujuan, visi dan misi maupun sumber daya yang tersedia. Proses perencanaan sebagai proses awal yang dilakukan setiap organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang dibentuk. Proses perencanaan layanan akademik berkaitan untuk membantu pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi yaitu: pendidikan, penelitian, dan pengabdian.

Tujuan pelayanan akademik FEB tertulis dalam tujuan pendidikan yang diselenggarakan FEB UB pada Pedoman Akademik FEB UB 2017/2018 yaitu:

1. Menghasilkan lulusan yang berjiwa wirausaha dan berkesadaran ketuhanan, kemanusiaan, dan lingkungan.

2. Menemukan dan mengembangkan ilmu pengetahuan (disiplin) ilmu ekonomi dan bisnis dan model kewirausahaan berbasis nilai lokal dan universal.

3. Menemukan dan mengembangkan sistem dan teknik pembelajaran inovatif ekonomi dan bisnis.

4. Memberikan kepada masyarakat melalui pendidikan, pelatihan, pendampingan, dan konsultasi.

Visi dan misi layanan akademik disesuaikan dengan visi dan misi FEB UB pada Buku Pedoman Akademik FEB UB 2017/2018 dan *website* FEB UB (www.feb.ub.ac.id) sebagai berikut:

1. VISI

Menjadi lembaga pendidikan bertaraf internasional di bidang ekonomi dan bisnis yang berjiwa wirausaha dan berkesadaran ketuhanan, kemanusiaan, dan lingkungan.

2. MISI

1) Menyelenggarakan pendidikan ekonomi dan bisnis bertaraf internasional berbasis riset, kewirausahaan dan kesadaran ketuhanan, kemanusiaan, dan lingkungan.

2) Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi pada bidang ekonomi dan bisnis melalui riset yang berkarakter nilai-nilai lokal dan universal.

3) Menginspirasi, mencerahkan, dan melayani masyarakat lokal dan global melalui pendidikan dan riset.

Bapak Dinar Widhiwasa, S.E. selaku staf Gugus Jaminan Mutu (GJM FEB UB) memberikan informasi mengenai tujuan, visi dan misi layanan FEB UB, beliau menyatakan bahwa:

“Tujuan, visi dan misi layanan akademik disini sama dengan tujuan, visi dan misi pendidikan di FEB mbak, ada di web feb ub” (Wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Berdasarkan hasil observasi bulan Februari 2018, layanan akademik FEB UB maupun *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB menggunakan tujuan, visi, dan misi Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Masih belum ada tujuan, visi, dan misi untuk layanannya. Visi dan misi layanan IUP masih belum ada. Oleh karena itu, seluruh layanan akademik menyesuaikan tujuan, visi, dan misi Fakultas.

Pernyataan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) mengenai perencanaan sebelum tahun akademik baru yaitu:

“Ada perencanaan yaitu dengan mengadakan rapat dan mengevaluasi apa saja yang kurang di setiap semester” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) juga menambahkan informasi terkait keterlibatan mahasiswa dalam perencanaan sebagai berikut:

“Dalam perencanaan, keterlibatan mahasiswa biasanya kalau ada *teleconference* gitu, saya ambil pesertanya dari mahasiswa. Kita juga mendata mahasiswa-mahasiswa asalnya itu dari mana, kemudian kita

meminta bantuan kepada mereka untuk menginformasikan program kelas internasional ini di tempat asalnya baik mahasiswa asal Indonesia maupun luar negeri.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) menambahkan informasi sebagai berikut:

“Untuk kegiatan teleconference tidak semua mahasiswa diikuti, tetapi hanya beberapa perwakilan saja” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Pernyataan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd, M.M. juga diungkapkan oleh salah satu mahasiswa program internasional FEB UB angkatan 2013 yaitu Echi Kristin menyatakan bahwa:

“Enggak ikut. Tidak semua mahasiswa ikut teleconference.” (Wawancara tanggal 28 Mei 2018)

Pada proses perencanaan, penentuan tujuan merupakan langkah awal sebelum menetapkan visi dan misi sebuah organisasi. Penentuan tujuan suatu bagian lembaga pendidikan biasanya sesuai dengan tujuan lembaga pendidikan tersebut. Berdasarkan hasil wawancara dengan staf GJM dan Kepala Urusan Program Internasional, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menetapkan tujuan pendidikan di fakultas berdasarkan tujuan penyelenggaraan pendidikan Universitas Brawijaya. Tujuan pendidikan Universitas Brawijaya mengarahkan pengembangan perguruan tinggi menuju perguruan tinggi berkelas internasional. Begitu pula dengan tujuan pendidikan FEB UB yang mengarahkan pendidikan bertaraf internasional. Selain itu, mahasiswa juga dilibatkan dalam

proses perencanaan pada saat ada teleconference. Kegiatan teleconference tidak diwajibkan bagi seluruh mahasiswa kelas internasional. Namun, teleconference dapat diikuti oleh perwakilan mahasiswa yang ditunjuk oleh pihak IUP. Pelibatan mahasiswa tersebut juga mengarahkan tujuan pendidikan berkelas internasional.

Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) menambahkan informasi terkait promosi program internasional ke luar negeri sebagai berikut:

“Setiap ada mahasiswa asing, kami selalu meminta bantuan pada mereka untuk menginformasikan program internasional yang ada di FEB ini. Ini ada mahasiswa dari Gambia ya gitu, kami meminta tolong untuk menginformasikan program ini pada adik-adik kelasnya di SMA di sana. Rencana selanjutnya kami akan menjalin kerja sama dengan salah satu SMA di Gambia.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Kegiatan promosi yang dilakukan IUP tidak hanya merencanakan kegiatan promosi di dalam negeri, tetapi juga di luar negeri. Hal ini akan memudahkan akses untuk menambah hubungan kerja sama dengan sekolah-sekolah yang ada di luar negeri.

Setelah penentuan tujuan jelas mengarah pada pencapaian perguruan tinggi berkelas internasional, visi dan misi dibentuk dan ditetapkan guna mencapai tujuan pendidikan. Visi dan misi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya disusun berdasarkan visi dan misi perguruan tinggi dengan menyesuaikan bidang keilmuan fakultas yaitu terkait ilmu ekonomi dan bisnis. Penetapan visi dan misi berguna untuk memfokuskan sumber daya yang dibutuhkan dalam proses perencanaan.

Setelah penentuan tujuan, visi, dan misi layanan pendidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, tahap perencanaan menentukan sasaran layanan. Sasaran layanan akademik FEB UB juga ditentukan dalam proses perencanaan. Sasaran layanan akademik FEB UB ditujukan pada setiap pengguna layanan.

Berikut pernyataan Bapak Dinar Widhiwasa, S.E. selaku staf GJM FEB UB menyampaikan bahwa:

“Sasarannya ya mahasiswa, alumni, pengguna lulusan, pemerintahan swasta, dan orang tua mahasiswa.” (Wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional FEB UB mengemukakan mengenai sasaran layanan IUP sebagai berikut:

“Sasarannya untuk mahasiswa, dosen asing/luar negeri, orang tua mahasiswa, akreditasi, dan kerjasama dengan pihak asing.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Sasaran layanan akademik FEB UB baik seluruh bagian layanan akademik maupun khususnya di *International Undergraduate Programs* (IUP) yaitu semua pengguna layanan perguruan tinggi. Semua pengguna layanan (*user*) yaitu mahasiswa (dalam negeri maupun luar negeri), alumni FEB UB, orang tua mahasiswa, dosen atau tenaga pendidik (dalam negeri dan luar negeri), pengguna lulusan (misalnya perusahaan), maupun pemerintah swasta. Setelah menentukan

tujuan, visi misi serta sasaran layanan, penentuan strategi yang akan dilakukan perlu ditetapkan.

Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) menyampaikan mengenai perencanaan pelayanan kepada mahasiswa sebagai berikut:

“Awalnya pelayanan disini itu disesuaikan berdasarkan kebutuhan mahasiswa. Tetapi seiring dengan perkembangan zaman, IUP tidak hanya melayani kebutuhan mahasiswa melainkan juga kebutuhan Fakultas. Contohnya untuk kegiatan MOU atau *visiting* dosen dari luar gitu langsung kita yang tangani. Jadi apapun yang berkaitan dengan luar negeri langsung diarahkan ke kita.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Pernyataan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. juga didukung oleh pernyataan ibu Nurul Indayanti S.E, M.M. selaku Kasubbag Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis UB menyampaikan bahwa:

“Semua urusan yang berkaitan dengan asing atau luar negeri langsung dipusatkan di IUP, karena memang disana khusus bagian internasional.”

(Wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Perencanaan yang dilakukan IUP FEB UB mengalami perubahan seiring berkembangnya zaman. Pada awalnya, perencanaan yang dilakukan untuk melayani kebutuhan mahasiswa internasional. Namun, kini semua urusan fakultas yang berkaitan dengan urusan internasional langsung ditangani oleh pengelola Program internasional.

Selain menyesuaikan dengan perkembangan zaman, perencanaan juga memerlukan strategi. Strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan, visi, dan misi

akademik terdapat pada Rencana Strategis (Renstra) FEB UB menuju *World Class University* (WCU). Upaya internasionalisasi terus menerus dilakukan dengan menetapkan beberapa target pencapaian. Target pencapaian FEB UB ditingkatkan dari tahun ke tahun.



Gambar 5.1 Rencana Strategis Pengembangan FEB UB
Sumber: (Data Gugus Jaminan Mutu FEB UB, 24 November 2017)

Berdasarkan gambar 5.1 dapat dilihat bahwa pada tahun 2010-2013 target pencapaian FEB UB pada tingkat nasional. Pada tahun 2014-2017 target pencapaian FEB UB pada tingkat Asia Pasifik. Pada tahun 2018-2021 target pencapaian FEB UB diharapkan mencapai tingkat Internasional. Target pencapaian FEB UB pada beberapa hal yaitu *transforming, harmonizing, creating future, dan good governance*.

Upaya meningkatkan pelayanan di IUP FEB UB disampaikan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) menambahkan kegiatan yaitu:

“Studi banding ke universitas di luar seperti ke Malaysia dan Singapura.”
(Wawancara tanggal 8 Mei 2018)

Adanya unit *International Undergraduate Programs* (IUP) di FEB UB sebagai proses pencapaian target menuju tingkat internasional. Tidak hanya layanan akademik untuk pengguna layanan di dalam negeri tetapi juga memberikan dan mengembangkan pelayanan bagi pengguna layanan dari luar negeri misalnya mahasiswa dan dosen yang berasal dari luar negeri.

Sumber daya IUP FEB UB terdiri atas sumber daya *tangible* dan *intangible*. Sumber daya yang tersedia di IUP untuk membantu terlaksananya internasionalisasi. Terutama dalam proses kegiatan belajar mengajar di *International Undergraduate Programs*. Jika sumber daya yang tersedia menunjang Program Kelas Internasional, maka akan mencapai target internasionalisasi.



Gambar 5.2 Ruang Pengelola Program Internasional FEB UB
Sumber: (Dokumentasi Penelitian, 2018)

Pada gambar 5.2, ruang pengelola program internasional terlihat jelas dengan adanya papan nama warna hitam tertulis 'Ruang Pengelola Program

Internasional' dengan tulisan berwarna kuning. Di depan ruang pengelola program internasional terdapat poster gambar pohon sakura dan kuil yang menggambarkan salah satu negara. Poster tersebut mendukung bahwa ruangan di samping poster adalah ruang pengelola program internasional. Kemudian pintu ruang pengelola program internasional digantungkan papan kecil bertuliskan 'OPEN' menerangkan bahwa pelayanan di ruang pengelola program internasional buka. Di dalam ruang pengelola program internasional terdapat 2 set komputer, meja melingkar dan kursinya seperti yang digunakan ruang lobi pada umumnya. Pencahayaan di ruang pengelola program internasional cukup terang, sehingga tidak perlu menyalakan lampu di pagi dan siang hari. Pada gambar 5.2 terlihat salah satu staf IUP sedang melayani mahasiswa asing.



Gambar 5.3 Di dalam Ruang Pengelola Program Internasional
Sumber: Dokumentasi Penelitian, 2018

Berdasarkan gambar 5.3 di dalam ruang pengelola program internasional terdapat rak buku besar berisi laporan-laporan magang dan tugas akhir mahasiswa seperti skripsi. Laporan-laporan yang ada di dalam rak buku masih belum tertata dengan rapi, ada yang ditata secara vertikal dan horizontal. Di depan rak buku terdapat dua *banner* tentang *International Undergraduate Programs*. Di depan rak buku terdapat sofa dan meja. Di depan *banner* tersebut salah satu mahasiswa asing asal Gambia yang bernama Jawo dan di sampingnya adalah peneliti sendiri.

Berikut hasil wawancara dengan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional mengenai fasilitas-fasilitas di *Internasional Undergraduate Programs* FEB UB:

“Fasilitas yang disediakan bagi mahasiswa internasional: kelas yang berbeda dengan reguler, kelas yang berbentuk studio dan ber-AC, TV di tiap kelas, SAC (*Self Acces Center*) yang berisi buku-buku berbahasa Inggris, TOEFL, TOEIC, dan IELTS, WiFi di seluruh area, *smoking area*” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Mengenai sarana atau fasilitas di *International Undergraduate Programs*, Kenta Sasaki alumni *International Undergraduate Programs* dalam *Exchange Program* tahun 2016 menyatakan bahwa:

“きょうしつ せつび とく ふまん どうほくたいがく か
教室の設備は特に不満はありません。東北大学とあまり変わらないとおも
います。(Kyoushitsu no setsubi wa tokuni fuman wa arimasen. Tohoku
Daigaku to amari kawaranai to omoimasu. Artinya: fasilitas di ruang kelas
tidak ada ketidakpuasan. Saya rasa tidak jauh berbeda dengan Universitas
Tohoku.)” (Wawancara melalui media sosial LINE tanggal 29 Oktober 2017)

Pernyataan Indri Pratiwi sebagai Mahasiswa Program Internasional 2015 menyatakan bahwa:

“Fasilitasnya seperti dosen mengajar pakai bahasa Inggris, buku yang disarankan juga berbahasa Inggris” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Pernyataan beberapa narasumber tersebut didukung dengan dokumentasi penelitian selama observasi berupa foto fasilitas-fasilitas yang bersifat *tangible* pada gambar berikut.



Gambar 5.4 Ruang Kelas Program Internasional FEB UB dan Lab. Komputer
Sumber: Dokumentasi Penelitian, 2018

Pada gambar 5.4 dapat dilihat di dalam ruang kelas terdapat 40 pasang meja dan kursi tertata rapi. Di dalam ruang kelas terdapat 1 AC, 4 sound, dan lampu. Pencahayaan di kelas untuk pagi dan siang hari terang karena penataan jendela yang langsung menghadap ke arah luar. Namun apabila menjelang siang, gorden jendela di ruang kelas sebagian di tutup karena terkena langsung cahaya sinar

matahari dari luar sehingga cahayanya memantul dan menyilaukan mata ketika dosen sedang menjelaskan materi di depan mahasiswa. Ruang kelas terlihat bersih tidak ada sampah di atas lantai.

Berdasarkan gambar 5.4, ruang laboratorium komputer terdapat 30 set komputer beserta meja komputer dan kursi. Kemudian, di ruang laboratorium komputer terdapat satu buah LCD TV, satu buah AC, CCTV, dan lampu. Suasana ruangan terang meskipun tanpa menyalakan lampu. Penempatan jendela langsung ke arah luar. Namun, saat siang hari jendela ditutup dengan gorden sebagian karena cahaya matahari menyilaukan mata. Ruang kelas terlihat rapi dan bersih.



Gambar 5.5 Papan Pengumuman dan Buku-Buku Panduan *Overseas*
Sumber: Dokumentasi Penelitian, 2018

Pada gambar 5.5 dapat dilihat bahwa papan pengumuman cukup besar untuk menempelkan informasi-informasi. Pada papan pengumuman tidak ada tulisan yang menjelaskan bahwa papan yang menempel adalah papan pengumuman. Bagi yang baru pertama memasuki lantai 4 melihat papan ini belum tentu semua mengira bahwa papan itu adalah papan pengumuman. Papan tersebut tertempel di depan ruang pengelola program internasional. Papan pengumuman berwarna coklat

dengan kondisi papan banyak bagian yang mengelupas. Bagian yang mengelupas tersebut mungkin karena bekas kertas pengumuman yang di tempelkan di papan pengumuman. Kemudian di depan papan pengumuman terdapat kumpulan buku panduan *overseas*. Kumpulan buku panduan *overseas* tertata rapi pada rak. Buku-buku panduan *overseas* dari beberapa negara dan universitas misalnya Murray State University dan Lincoln University.



Gambar 5.6 Self Access Center (SAC) FEB UB
 Sumber: Dokumentasi Penelitian, 2018

Pada gambar 5.6 *Self Access Center (SAC)* dari luar dan dalam ruangan. Bagian luar ruangan SAC tertulis papan nama berwarna hitam dengan tulisan berwarna kuning tertempel di samping atas pintu ruangan. Pintu ruangan selalu dikunci saat tidak digunakan. Ukuran pintu cukup tinggi, sehingga cukup untuk mahasiswa asing masuk ke dalam ruang SAC. Di samping pintu SAC terdapat poster bergambar suasana kota London dengan ikon menara jam yang disebut *Big Ben* dan bus bertingkat berwarna merah yang disebut *Double Decker*. Poster suasana kota London menggambarkan program internasional. Di samping pintu ruangan terdapat detektor sidik jari yang digunakan mahasiswa sebelum memasuki ruang SAC.

Kemudian pada gambar 5.6 di bagian dalam ruang SAC terdapat meja dan kursi yang disusun secara melingkar menjadi beberapa kelompok, meja dan kursi dosen, *whiteboard*, satu set komputer di belakang *whiteboard*, 8 buah *sound*, 2 buah AC, lemari berisi buku-buku, 2 buah TV dan 5 set komputer untuk mahasiswa. Peralatan yang ada di ruangan ini kondisinya baik. Jendela selalu ditutup karena selalu menggunakan AC dan gorden ditutup karena cahaya matahari dari luar menyilaukan mata. Dikarenakan gorden selalu ditutup, sehingga lampu selalu dinyalakan saat ada perkuliahan di ruangan ini. Di ruang SAC juga terdapat gambar-gambar ikon luar negeri seperti menara eiffel dan patung liberty. Di dalam ruangan ada 3 orang mahasiswa asing asal Gambia dan dosen yang sedang mengawasi saat ujian tengah semester. Ruangannya terlihat bersih dan rapi. Ruangan ini cukup nyaman dan kondusif untuk kegiatan belajar mengajar.

Untuk mendukung dokumentasi penelitian mengenai fasilitas yang disediakan di IUP, Kenta Sasaki alumni *International Undergraduate Programs* dalam *Exchange Program* tahun 2016 menambahkan informasi mengenai *Self Access Center (SAC)* sebagai berikut:

“あそこではインターネット使って論文書いただけで本は読んでないんです。コンセント付きのテーブルがあって便利でした。(Asoko dewa intanetto tsukatte ronbun kaita dakede hon wa yondenain desu. Konsento tsuki no teeburu ga atte benri deshita. Artinya: Disana saya hanya menggunakan internet sambil menulis skripsi, sayangnya belum pernah membaca buku disana. Di bawah setiap meja ada stopkontak jadi praktis.)” (Wawancara melalui media sosial LINE tanggal 27 Februari 2018)

Kepala Urusan Program Internasional FEB UB Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. menambahkan informasi mengenai *Self Access Center (SAC)* di gedung E lantai 4 sebagai berikut:

“Untuk SAC yang di lantai 4 tidak sembarangan orang mbak bisa masuk. Karena ini biasanya dipakai untuk mahasiswa internasional/mahasiswa asing untuk yang *exchange* atau *summer program*. Makanya di depan ruang ini ada detektor sidik jari, jadi sebelum masuk mahasiswa absen dulu.”(Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Untuk memperkuat pernyataan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M., Berikut Wira Ristria Jaelani memberikan informasi terkait SAC:

“SAC yang di lantai 4 biasanya buat kelas pengganti aja kalau gak dapat kelas. Atau biasanya kalau ada orang luar negeri lagi *summer* atau *exchange* disini baru pake kelas itu. Buku-buku juga ada sih.” (Wawancara tanggal 28 Februari 2018)

Untuk menambahkan informasi mengenai fasilitas-fasilitas di IUP FEB UB berikut hasil observasi. Berdasarkan hasil observasi, di IUP FEB terdapat toilet, lift, dan bank BRI. Kondisi toilet, lift, dan bank dapat dilihat pada lampiran 4 halaman

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Urusan Program Internasional FEB UB dan hasil observasi, sumber daya *tangible* dan *intangible* di *International Undergraduate Programs* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya sebagai berikut:

1. Sumber daya *tangible*, antara lain:

- a) Kelas berbentuk studio
- b) AC di setiap ruang kelas
- c) Televisi di tiap kelas
- d) Wifi di semua Area
- e) *Smoking Area*
- f) SAC (*Self Access Center*) berisi buku-buku berbahasa Inggris, TOEFL, IELTS
- g) Laboratorium komputer
- h) Lift
- i) Toilet
- j) Mushola
- k) *Cafeteria*
- l) Bank

Fasilitas-fasilitas yang bersifat *tangible* atau dapat dilihat secara fisik di *International Undergraduate Programs* (IUP) telah menunjang kegiatan pelayanan.

Fasilitas-fasilitas yang disediakan dirasa cukup bagi pengguna layanan khususnya mahasiswa Program Internasional. Fasilitas-fasilitas yang disediakan sesuai dengan harapan mahasiswa baik yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri.

Selain fasilitas yang telah disebutkan sebelumnya, IUP FEB UB meningkatkan upaya pelayanan dengan merencanakan peningkatan fungsi sistem informasi akademik. Berikut penjelasan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional:

“Pengalaman semester-semester lalu mengenai bahasa yang ada di SIAM hanya tersedia bahasa Indonesia itu menyulitkan staf dan mahasiswa. Kami mengajukan SIAM agar tersedia yang berbahasa Inggris. Kami buat formatnya dan kami ajukan ke pihak rektorat.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Kenta Sasaki alumni *International Undergraduate Programs* dalam *Exchange Program* tahun 2016 menambahkan pernyataan yang dielaskan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. mengenai bahasa pada SIAM menyatakan bahwa:

“分からない時は彼女に聞いていた。つまり Bu Ainun. (*Wakaranai toki wa kanojo ni kiite ita. Tsumari* Bu Ainun. Artinya kalau tidak paham artinya, langsung saya tanyakan pada beliau. Dengan kata lain ya pada Bu Ainun)” (Wawancara tanggal 28 Maret 2018 melalui media sosial LINE)

Berdasarkan informasi yang disampaikan kedua narasumber bahwa kesulitan bahasa dalam sistem masih menjadi kendala untuk memberikan pelayanan yang baik bagi mahasiswa. Terutama untuk mahasiswa asal luar negeri yang sama sekali tidak bisa berbahasa Indonesia. Kemudian, sistem yang hanya tersedia satu bahasa saja juga mempengaruhi kinerja staf untuk melayani mahasiswa satu per satu secara manual, terutama pada saat jumlah mahasiswa asing yang kesulitan mengisi sistem lebih dari satu atau dua orang. Oleh karena itu, pihak IUP ingin meningkatkan kualitas pelayanan dengan mengajukan penambahan bahasa Inggris pada sistem informasi akademik mahasiswa (SIAM).

Fasilitas-fasilitas yang bersifat *tangible* membantu Program Internasional dalam melaksanakan pelayanan. Selain fasilitas yang bersifat *tangible*, fasilitas yang bersifat *intangibile* harus mampu menunjang kegiatan di Program Internasional. Fasilitas *intangibile* antara lain jumlah dan kemampuan tenaga pendidik dan kependidikan yang ada di *International Undergraduate Programs* (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Berikut tabel yang menjelaskan jumlah tenaga kependidikan yang ada di *International Undergraduate Programs* (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Tabel 5.1 Tenaga Kependidikan IUP FEB UB

No.	Nama Pegawai	Jabatan di IUP	Golongan/ Pangkat	Jabatan
1	Ainun Nikmah, S.Pd., M.M.	Kepala Urusan Program Internasional	III/a	Tenaga Kependidikan Fungsional Umum
2	Rahma Ayu Puspita, A.Md.	Staf Urusan Program Internasional	II/c	Tenaga Kependidikan Fungsional Umum

Sumber: (Buku Pedoman Akademik FEB UB tahun akademik 2017/2018, 2017: xiv dan *website* www.feb.ub.ac.id)

Berdasarkan tabel 5.1, jumlah pegawai atau tenaga kependidikan di *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB adalah 2 orang. Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional. Kepala unit pengelola program internasional lulusan S1 Pendidikan Bahasa Inggris dengan gelar S.Pd dan S2 lulusan Manajemen Pendidikan Tinggi dengan gelar M.M. Sedangkan, staf Urusan Program Internasional FEB UB yaitu Ibu Rahma Ayu Puspita, A.Md. Kepala Urusan Program Internasional FEB UB sebagai tenaga kependidikan

fungsional umum dengan golongan/pangkat III/a. Staf Urusan Program Internasional FEB UB juga sebagai kependidikan fungsional umum, namun golongan/pangkat mencapai II/c.

Jumlah staf dan dosen di *International Undergraduate Programs* FEB UB disampaikan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional FEB UB bahwa:

“Stafnya cuma dua mbak, kalau dosennya jumlah total dosen yang mengajar di internasional seluruh jurusan 90 orang.” (Wawancara tanggal 21 Februari 2018) (daftar nama dosen dapat dilihat di lampiran 11 halaman 238)

Kemampuan staf dan dosen di IUP FEB UB dijelaskan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) sebagai berikut:

“Untuk stafnya minimal S1 yang *basic* keilmuannya bahasa Inggris, kalau SMA tidak bisa mbak. Karena setiap hari kita tidak hanya melayani mahasiswa dalam negeri tapi mahasiswa asal luar negeri juga. Jadi, pelayanannya pun kita *full in English*. Kalau dosennya minimal S2 lulusan dari luar negeri, karena nanti kalau di kelas ada bulenya kan mereka tidak mengerti kalau tidak *full in English*. Jadi dosen yang ada di FEB ini tidak semua mengajar di Internasional.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Berdasarkan tabel 5.1 dan hasil wawancara dengan Kepala Unit Pengelola Program Internasional dapat diketahui bahwa jumlah staf ada dua orang. Tetapi tidak semua staf memiliki pendidikan terakhir minimal S1. Salah satu staf ada yang pendidikan terakhirnya diploma 2.

Baik dosen maupun staf di *International Undergraduate Programs* FEB UB disesuaikan dengan kebutuhan pengguna layanan terutama mahasiswa. Untuk memperkuat informasi yang disampaikan Kepala Urusan Program Internasional FEB UB. Untuk memperjelas informasi terkait jumlah dan kemampuan staf dan dosen yang ada di *International Undergraduate Programs*, berikut informasi yang disampaikan Wira Ristria sebagai mahasiswa Program Internasional 2015 menyatakan bahwa:

“Untuk staf yang membantu dalam program inter ini hanya ada 2 pegawai dan tentunya terkadang beliau-beliau bisa membantu kita untuk masalah *overseas* dan akademik tentunya. Untuk jumlah dosen yang mengajar di program inter ini sedikit berbeda karena memang dibutuhkan dosen yang fasih dalam bahasa Inggris, jadi terkadang kami dengan dosen regular berbeda tentunya. Karena terkadang ada siswa dari luar negeri yang berada di kelas kita makanya dosennya dibuat berbeda, dan untuk proses belajar di kelas ada beberapa dosen yang *full* Inggris dan ada yang dicampur terkadang Inggris terkadang Indonesia, tapi buku, tugas-tugas serta ujian selalu memakai bahasa Inggris karena memang peraturan dari pihak inter.” (Wawancara tanggal 22 Februari 2018)

Pernyataan Wira Ristria Jaelani didukung oleh Indri Pratiwi yang juga merupakan mahasiswa Program Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya 2015 menyatakan bahwa:

“Staf yang membantu Alhamdulillah baik. Disediakan staf yang memang khusus menjadi staf mahasiswa internasional, jadi mereka mengerti semua mengenai program kelas internasional. Staf juga bisa berbahasa Inggris, jadi apabila ada mahasiswa luar yang datang mereka bisa meng-*handle* sendiri. Kalau dosen pasti mengajar pakai bahasa Inggris, cuma ada beberapa yang menggunakan setengah bahasa Inggris dan setengah bahasa Indonesia.” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Pernyataan Wira dan Indri mengenai jumlah dan kemampuan staf di *International Undergraduate Programs* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya juga didukung oleh pernyataan Kenta Sasaki alumni *International*

Undergraduate Programs dalam *Exchange Program* tahun 2016 menyatakan

bahwa:

“はい！もちろん！彼らは英語が上手でした。(Hai! Mochiron! Karera wa eigo ga jouzu deshita. Artinya: Ya! Tentu! Mereka pandai berbahasa Inggris.)”

(Wawancara melalui media sosial LINE tanggal 25 Februari 2018)

Berdasarkan hasil observasi bulan Februari 2018, jumlah pegawai di *International Undergraduate Programs* FEB UB terdapat 2 orang. Namun, pada bulan Februari 2018 hanya satu staf yang dibantu oleh staf pengganti karena staf *International Undergraduate Programs* FEB UB sedang cuti melahirkan. Terlihat staf yang sangat memahami urusan internasional sedikit kesulitan ketika melayani banyak mahasiswa karena staf yang lain sedang cuti. Namun, untuk melayani mahasiswa terkait urusan internasional langsung dilayani oleh Kepala Urusan Program Internasional FEB, terutama untuk mahasiswa asal luar negeri. Hal ini dikarenakan staf yang berkomunikasi bahasa Inggris aktif terbatas dan hanya staf IUP yang memahami layanan akademik di IUP.

Berdasarkan hasil observasi bulan Maret 2018, staf yang cuti melahirkan sudah bertugas kembali pada akhir bulan Maret. Staf tersebut walaupun lulusan diploma 2 tidak hanya mampu berkomunikasi dengan bahasa Inggris, tetapi juga bisa berkomunikasi menggunakan bahasa Jepang dan bahasa Korea. Beliau juga menceritakan bahwa pernah belajar bahasa Jepang dengan salah satu temannya untuk menambah kemampuan berbahasa asing selain bahasa Inggris.

Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) menginformasikan mengenai perencanaan penambahan jumlah staf dan mengasah kemampuan staf sebagai berikut:

“Karena jumlah staf terbatas, kami mengusulkan penambahan staf untuk di IUP. Kami sudah mengajukan ke pihak yang berwenang, karena kalau cuma dua orang kurang dengan jumlah mahasiswa yang sekarang ini. Dan untuk mengasah kemampuan staf terutama untuk berkomunikasi dalam bahasa Inggris, kami ditargetkan pihak atasan setiap tahun mendapatkan mahasiswa luar negeri.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Untuk memperkuat informasi berikut tabel mahasiswa luar negeri yang aktif diterima di FEB UB tahun 2017.

Tabel 5.2 Jumlah Mahasiswa Asing Diterima di FEB Tahun 2017

No.	Nama	Jurusan	Asal Negara
1	Abdalftah A. Shamila	S2 Ilmu Ekonomi	Libya
2	Faisel M Ehmied	S2 Ilmu Ekonomi	Libya
3	Mohamed Omar Abdulrahim	S3 Akuntansi	Libya
4	Omar Jallow	S1 Manajemen	Gambia
5	Kaddijatou B Jallow	S1 Ilmu Ekonomi	Gambia
6	Gibriel Badjie	S3 Manajemen	Gambia

Sumber: Data International Office, 2017

Berdasarkan tabel di atas, jumlah mahasiswa asing yang diterima di FEB UB yaitu 5 orang. 2 orang menempuh studi S3, 2 orang menempuh studi S2 dan S1.

Mahasiswa asal Libya terdapat 3 orang dan mahasiswa asal Gambia terdapat 3 orang.

Pada hasil observasi bulan Maret 2018, kemampuan staf dalam melayani mahasiswa hanya ada dua orang, namun mampu melayani mahasiswa dalam negeri

maupun luar negeri. Staf cakap menggunakan bahasa Inggris ketika memberikan pelayanan pada mahasiswa asing. Staf memberikan informasi yang dibutuhkan mahasiswa dan menanggapi kesulitan mahasiswa dengan respon positif.

Selain mengenai kemampuan staf, pernyataan Wira dan Indri mahasiswa Program Internasional FEB UB mengenai dosen yang mengajar di Program Internasional juga disampaikan oleh Kenta Sasaki asal Jepang alumni *International Undergraduate Programs* dalam *Exchange Program* tahun 2016 menyatakan bahwa:

“ほとんどの先生は英語でした。ただし、二人だけインドネシア語の先生がいて、友達に通訳してもらっていました。(Hotondo no sensei wa eigo deshita. Tadashi, futari dake Indonesia-go no sensei ga ite, tomodachi ni tsuuyakushite moratte imashita. Artinya: mayoritas dosen berbahasa Inggris. Hanya saja, ada dua dosen yang menggunakan bahasa Indonesia, saya meminta tolong pada teman untuk menerjemahkannya.)” (Wawancara melalui media sosial LINE tanggal 28 Oktober 2017)

Untuk memperkuat pernyataan narasumber-narasumber sebelumnya, berikut pernyataan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd, M.M selaku Kepala Program Internasional FEB UB mengenai kemampuan dosen ketika mengajar:

“Saya memang pernah dengar kadang dosen menggunakan bahasa Indonesia ketika mengajar. Anak-anak juga cerita ke saya kalau kadang dosennya pakai bahasa Indonesia.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Untuk memperkuat pernyataan beberapa narasumber, berdasarkan hasil observasi berkaitan dengan kemampuan dosen sebagai salah satu sumber daya *intangible* yang ada di *International Undergraduate Programs* (IUP), dosen menggunakan bahasa Inggris pada saat mengajar di kelas. Selain itu, komunikasi antara dosen dan mahasiswa maupun antar mahasiswa mayoritas menggunakan

bahasa Inggris di kelas. Tetapi, dosen hanya beberapa kali menggunakan bahasa Indonesia ketika di dalam kelas.

Staf dan dosen yang ada di *International Undergraduate Programs* (IUP) memiliki kemampuan berbahasa Inggris sesuai dengan sebutannya yaitu Program Kelas Internasional. Staf mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris dengan mahasiswa maupun dosen yang berasal dari luar negeri. Selain itu, dosen juga mampu mengajar dan berkomunikasi dengan menggunakan bahasa Inggris meskipun masih ada beberapa dosen yang menggunakan bahasa Inggris dan bahasa Indonesia dalam kegiatan belajar mengajar. Hal ini sesuai dengan unit yang berkaitan dengan pelayanan internasional.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di IUP FEB UB, sumber daya manusia atau sumber daya intangible yang ada di IUP FEB UB yaitu:

- a) Jumlah staf 2 orang memiliki kemampuan berbahasa Inggris.
- b) Jumlah dosen yang mengajar di IUP seluruh jurusan berjumlah 90 orang dengan memiliki kemampuan berbahasa Inggris.

Pelayanan bagi mahasiswa asing di FEB UB, Ibu Nurul Indayanti, S.E, M.M. selaku Kasubbag Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menyatakan bahwa:

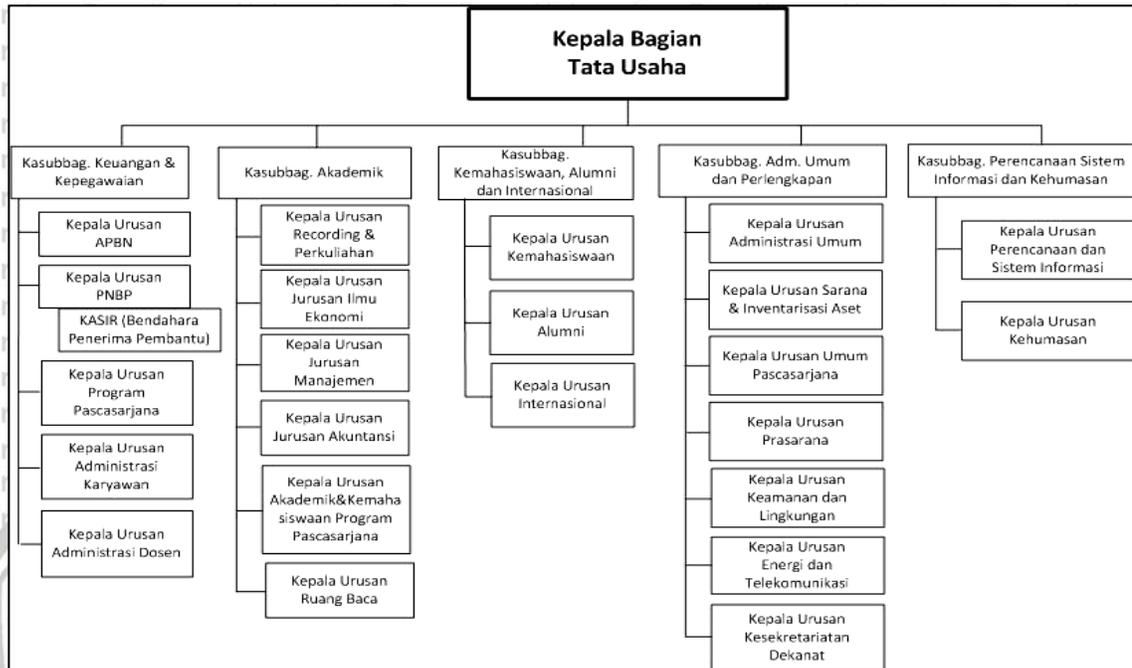
“Tidak ada bagian khusus untuk layanan akademik mahasiswa asing. Hal ini dikarenakan untuk pelayanan mahasiswa Program Sarjana untuk kelas internasional ada di IUP, jadi seluruh pelayanan akademik mahasiswa asing berada di *International Undergraduate Programs*. Sedangkan untuk Program Pasca berada di bagian PPs FEB UB.” (Wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Pelayanan akademik bagi mahasiswa Internasional baik mahasiswa lokal maupun asing di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya berada di *International Undergraduate Programs* (IUP). Unit IUP ini membantu kegiatan akademik mahasiswa yang ingin *overseas* di luar negeri maupun mahasiswa luar negeri yang akan menempuh pendidikan di FEB UB. IUP sebagai salah satu layanan akademik yang dikhususkan untuk program internasional. Selain melayani mahasiswa asing yang studi di FEB, IUP juga melayani kunjungan dosen yang berasal dari luar negeri. Oleh karena itu, Unit *International Undergraduate Programs* (IUP) bertugas melayani kegiatan akademik yang berkaitan dengan urusan internasional.

5.1.1.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Pada tahap pengorganisasian ada beberapa hal yang dilakukan untuk membentuk suatu organisasi yang berorientasi pada tujuan. Beberapa hal yang dilakukan antara lain: menetapkan struktur organisasi, menunjukkan tugas dan kewenangan, dan menempatkan sumber daya manusia pada posisi yang tepat.

Pada tahap ini, kegiatan-kegiatan yang dilakukan agar organisasi dapat bekerja dengan baik, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut penentuan struktur organisasi tenaga kependidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.



Gambar 5.7 Sub Struktur Organisasi Tata Usaha FEB UB Sebelum Diubah
 Sumber: <http://feb.ub.ac.id/wp-content/uploads/2013/07/struktur-Tata-Usaha.jpg>

Struktur organisasi bagian akademik Unit Program Internasional yang lama berada di bawah Kasubbag Kemahasiswaan, Alumni, dan Internasional. Bagian Kemahasiswaan, Alumni, dan Internasional dapat dilihat pada gambar 5.7 terdapat beberapa bagian yaitu: Kasubbag Kemahasiswaan, Alumni, dan Internasional, Kepala Urusan Kemahasiswaan, Kepala Urusan Alumni, dan Kepala Urusan Internasional yang masing-masing terdapat staf yang membantu. Kemudian, struktur organisasi bagian Administrasi Program Internasional berada di bawah Kasubbag Akademik. Struktur organisasi urusan internasional diubah karena *International Undergraduate Programs* (IUP) sebagai bagian dari pelayanan akademik yang dikhususkan untuk Program Internasional. Berikut tabel 5.7 struktur organisasi tenaga kependidikan Bagian Akademik FEB UB (Buku Pedoman Akademik FEB UB tahun akademik 2017/2018, 2017: xii-xiv).

Tabel 5.3 Struktur Organisasi Tenaga Kependidikan Bagian Akademik FEB UB

No.	Jabatan	Nama
1	Kepala Sub Bagian Akademik	Nurul Indayanti, S.E., M.M.
2	Kaur Recording	Yunus Rozikin, A.Md.
3	Staf Recording	1) Agus Arianto, A.Md. 2) Maya Restu Sheila P, A.Md.
4	Kaur Perkuliahan	Sahid
5	Staf Perkuliahan	1) Sunyoto 2) Turiyono 3) Syaiful Mujab 4) Agus Irwanto 5) Karyono 6) Riawan 7) Ridwan 8) Mariono 9) Slamet Sutrisno 10) Heru Revolusiadi 11) Slamet Riadi
6	Staf GJM	Dinar Widhiwasa, S.E.
7	Staf BP3M	Anorti Ika Wijaya, S.E.
8	Kaur Ruang Baca	Sasmito, A.Md.
9	Staf Ruang Baca	1) Elly Ratnawati 2) Nurrahman 3) Azaria Redyaning Hapsari, A.Md. (SAC) 4) Febbyanisa Nuansa Regia, A.Md. (SAC) 5) Sugianto (SAC)
10	Kaur Akademik Pascasarjana	Djoko Widodo, S.E.
11	Staf Akademik Pascasarjana	1) Pudji Harnowo 2) IdaTriastuti, SAB. 3) Catrine Ana Prastyari, SS. 4) Agus Widodo 5) Tri Wiganti Andayani 6) Gigih Eko Wahyu P. 7) Surata, SE. 8) Fitriyaningsih 9) Anjar Prasetya
12	Kaur Jurusan Manajemen	Pamungkas
13	Staf Jurusan Manajemen	1) Yusuf Bakharudin, A.Md. 2) Hanafi 3) Dimiyati
14	Staf Lab Manajemen	Andy Anto Agus Zunaedy
15	Kaur Jurusan Ilmu Ekonomi	Ratna Erni Zuriah
16	Staf Jurusan Ilmu Ekonomi	1) Erham

		2) Abdul Rohman
		3) Djumari (A)
17	Kaur Jurusan Akuntansi	Sri Wuryani
18	Staf Jurusan Akuntansi	1) Arif Khoirudin 2) Yudi Purwanto 3) Luthfi Syamsiar
19	Kaur Program Internasional	Ainun Nikmah, S.Pd.,MM.
20	Staf Program Internasional	Rahma Ayu Puspita, A.Md.
21	Kaur PPAk	Sukur
22	Staf PPAk	Widianto

Sumber: (Buku Pedoman Akademik FEB UB tahun akademik 2017/2018, 2017: xii-xiv)

Pada struktur organisasi yang lama gambar 5.6 dan struktur organisasi yang baru tabel 5.2, terdapat perubahan bagian urusan internasional menjadi di bawah naungan Kasubbag Akademik FEB UB. Sesuai dengan pernyataan Ibu Nurul Indayanti, S.E, M.M selaku Kasubbag Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menyatakan bahwa:

“Unit khusus Program Internasional IUP berada di bawah Kasubbag Akademik mbak, tidak berdiri sendiri. IUP ada di gedung E lantai 4. Jadi semua kegiatan yang berkaitan akademik di FEB tetap pusatnya disini.”(Wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Pernyataan Ibu Nurul Indayanti, S.E., M.M. juga disampaikan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional FEB UB menyatakan bahwa:

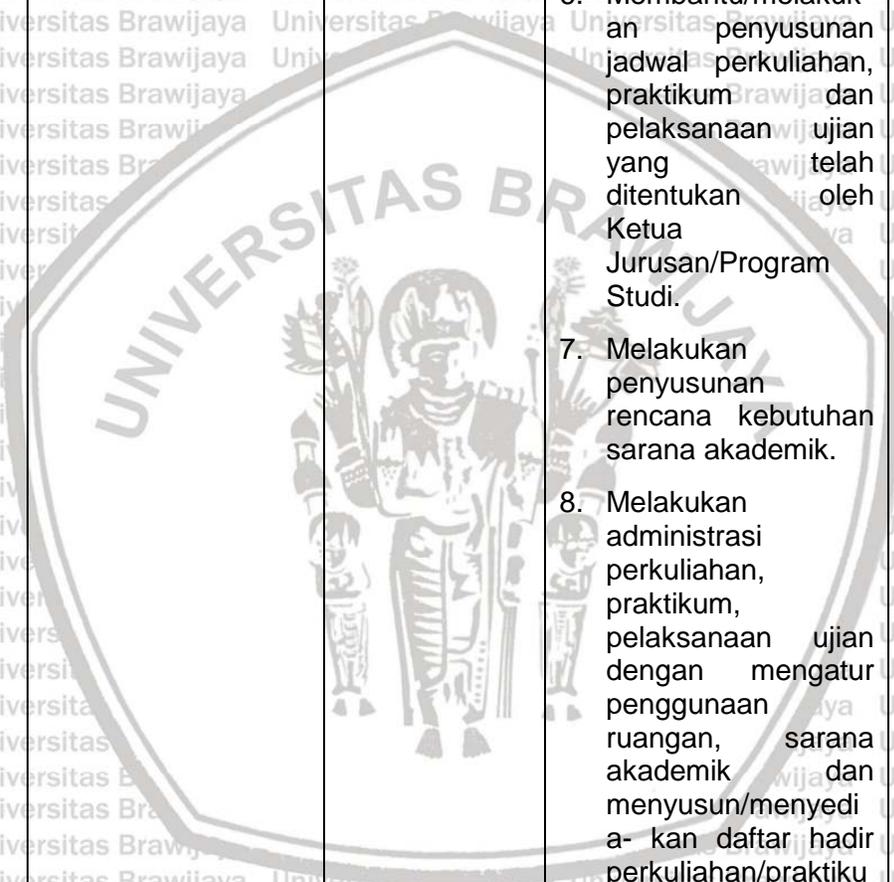
“Sekarang IUP berada di bawah naungan bu Nurul Kasubbag Akademik soalnya tidak cocok dengan struktur yang lama. Kalau dulu kan di bawah Kasubbag Kemahasiswaan dan Alumni, kan kita tidak mengurus itu tapi akademik” (Wawancara tanggal 21 Februari 2018)

Berdasarkan perubahan struktur organisasi pada gambar 5.7, berikut masing-masing bagian pekerjaan memiliki tugas, kewajiban, dan wewenang. Berikut tabel deskripsi pekerjaan yang tertulis dalam OTK FEB UB (<http://feb.ub.ac.id/wp-content/uploads/2011/02/OTK-FEB-UB.pdf>) pada bagian internasional:

Tabel 5.4 Definisi Pekerjaan, Tugas dan Batas Kewenangan Kasubbag Akademik dan Pegawai Program Kelas Internasional

JABATAN	DEFINISI PEKERJAAN	URAIAN TUGAS	BATAS KEWENANGAN
<p>KASUBBAG AKADEMIK</p>	<p>Unsur pimpinan di tingkat operasional Fakultas dalam bidang Akademik yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Bagian Tata Usaha. Kasubbag Akademik bertugas melaksanakan seluruh kegiatan yang terkait dengan akademik Fakultas</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun rencana dan program kerja Sub. Bagian dan mempersiapkan, penyusunan rencana dan program kerja Bagian. 2. Menghimpun dan mengkaji peraturan perundang-undangan di bidang akademik dan membantu pimpinan dalam pembuatan draf aturan dibidang pendidikan. 3. Mengumpulkan dokumen-dokumen, mengolah dan menganalisis data di bidang pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat dan mempersiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk evaluasi studi mahasiswa. 4. Mengkoordinasi pelaksanaan pendaftaran ulang/registrasi akademik mahasiswa. 5. Mengkoordinasi pelayanan dan pengadministrasian 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengesahkan permintaan dana untuk operasional Sub. Bagian Akademik. 2. Bertanggung jawab proses Administrasi KRS, Ujian Akhir Studi, KHS, Transkrip dan Nilai Ujian. 3. Bertanggung jawab penggunaan ruang kuliah dan peralatannya. 4. Menentukan/menunjuk penugasan Staf Administrasi Akademik untuk kedinasan. 5. Menentukan lembur, incentive, cuti staf administrasi Sub. Bagian Akademik. 6. Membina, Menilai DP-3 dan memberi peringatan staf

		<p>Kartu Rencana Studi, Kartu Hasil Studi, Kutipan Daftar Nilai, dan Transkrip Akademik Mahasiswa.</p> <p>6. Membantu/melakukan an penyusunan jadwal perkuliahan, praktikum dan pelaksanaan ujian yang telah ditentukan oleh Ketua Jurusan/Program Studi.</p> <p>7. Melakukan penyusunan rencana kebutuhan sarana akademik.</p> <p>8. Melakukan administrasi perkuliahan, praktikum, pelaksanaan ujian dengan mengatur penggunaan ruangan, sarana akademik dan menyusun/menyedi a- kan daftar hadir perkuliahan/praktiku m/ujian.</p> <p>9. Menghimpun dan mengklasifikasi data pencapaian target kurikulum.</p> <p>10. Melakukan urusan kegiatan pertemuan ilmiah/guest lecture di lingkungan fakultas.</p> <p>11. Melakukan</p>	<p>administrasi Sub. Bagian Akademik.</p> <p>7. Memberi paraf surat-surat/dokumen yang diproses pada Sub. Bagian Akademik</p>
--	--	---	---



		<p>administrasi penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di lingkungan fakultas.</p> <p>12. Membantu Jurusan/Program Studi dalam proses evaluasi mengajar dosen setiap akhir semester.</p> <p>13. Melakukan penyimpanan dokumen dan surat di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat.</p> <p>14. Mengkoordinasikan pembuatan Ijazah dan mengadministrasikan untuk wisuda.</p> <p>15. Mengkoordinasikan tugas-tugas kepala urusan, memberikan penilaian DP-3, incentive dan cuti pegawai.</p> <p>16. Menyusun/memberikan laporan bulanan kepada atasan langsung.</p>
KAUR INTERNASIONAL	Unsur karyawan di tingkat operasional Fakultas dalam bidang internasional yang berada di bawah dan bertanggung	<p>1. Mencatat dan mendokumentasikan notulen/hasil rapat dekanat.</p> <p>2. Menyiapkan data dukung rapat dekanat.</p> <p>3. Menyediakan data-data guna pengambilan</p>

<p>jawab langsung kepada Kasubbag Kemahasiswaan Alumni dan Internasional Kaur Internasional bertugas membantu Kasubbag Kemahasiswaan Alumni dan Internasional (sekarang berada di bawah Kasubbag Akademik) melaksanakan seluruh kegiatan yang terkait dengan aktivitas internasional di Fakultas.</p>	<p>keputusan bagi dekanat.</p> <p>4. Mencatat dan menginformasikan agenda dekanat.</p> <p>5. Membuat konsep surat dari dekanat.</p> <p>6. Memproses dokumen kerjasama berupa MOU (Memorandum Understanding) maupun MOA (Memorandum Of Agreement).</p> <p>7. Memproses administrasi mahasiswa dan dosen studi ke luar negeri.</p> <p>8. Melayani pendaftaran mahasiswa baru dari luar negeri.</p>	
<p>STAF ADMINISTRASI AKADEMIK</p>	<p>Unsur pimpinan di tingkat operasional Fakultas dalam program internasional yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Wakil Ketua I (Akademik). Staf Administrasi</p>	<p>1. Menyusun rencana dan program kerja.</p> <p>2. Mengumpulkan dokumen-dokumen, mengolah dan menganalisis data di bidang pendidikan dan mempersiapkan bahan-bahan yang diperlukan untuk evaluasi studi mahasiswa.</p> <p>3. Mengkoordinasi pelaksanaan pendaftaran ulang/registrasi akademik mahasiswa.</p>

<p>Akademik bertugas melaksanakan semua kegiatan akademik di Program Internasional.</p>	<p>4. Mengkoordinasi pelayanan dan pengadministrasian Kartu Rencana Studi, Kartu Hasil Studi, Kutipan Daftar Nilai, dan Transkrip Akademik Mahasiswa.</p> <p>5. Membantu/melakukan penyusunan jadwal perkuliahan, praktikum dan pelaksanaan ujian yang telah ditentukan oleh Ketua Program Studi.</p> <p>6. Melakukan penyusunan rencana kebutuhan sarana akademik.</p> <p>7. Melakukan administrasi perkuliahan, praktikum, pelaksanaan ujian dengan mengatur penggunaan ruangan, sarana akademik dan menyusun/menyediakan daftar hadir perkuliahan/praktikum/ujian.</p> <p>8. Melakukan urusan kegiatan pertemuan ilmiah/guest lecture di lingkungan internasional.</p> <p>9. Membantu Ketua Program Studi dalam proses evaluasi mengajar dosen setiap</p>	<p>10. Melakukan administrasi perkuliahan, praktikum, pelaksanaan ujian dengan mengatur penggunaan ruangan, sarana akademik dan menyusun/menyediakan daftar hadir perkuliahan/praktikum/ujian.</p> <p>11. Melakukan urusan kegiatan pertemuan ilmiah/guest lecture di lingkungan internasional.</p> <p>12. Membantu Ketua Program Studi dalam proses evaluasi mengajar dosen setiap</p>
---	--	---

	akhir semester.
	10. Melakukan penyimpanan dokumen dan surat di bidang pendidikan.
	11. Mengkoordinasikan pembuatan Ijazah dan mengadministrasikan untuk wisuda.
	12. Menyusun/memberikan laporan bulanan kepada atasan langsung.

Sumber: <http://feb.ub.ac.id/wp-content/uploads/2011/02/OTK-FEB-UB.pdf>

Adanya struktur organisasi beserta tugas-tugas dan batasan kewenangan yang telah disebutkan pada tabel 5.4 bertujuan untuk memberi pemahaman dan penjelasan tugas dan wewenang pimpinan dan bawahan di lingkungan FEB UB.

Struktur organisasi dan pendelegasian tugas serta wewenang akan membantu Kasubbag Akademik dalam mengendalikan bawahannya. Selain itu, Kepala Urusan

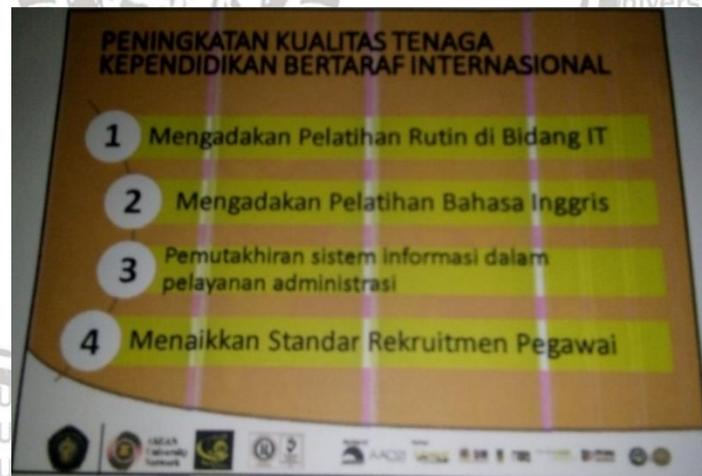
Program Internasional di *Internatonal Undergraduate Programs* (IUP) juga mampu mengarahkan serta mengendalikan staf di bawah pimpinannya dengan terarah.

Kegiatan staf juga lebih terorganisir dan terarah dengan adanya struktur organisasi dan pendelegasian tugas serta batasan kewenangan dalam organisasi.

Struktur organisasi dan pendelegasian tugas pokok dan fungsi masing-masing pekerjaan akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan. Selain struktur organisasi, adapun hal lain yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pegawai dalam bekerja. Untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan di FEB UB khususnya pada unit *Internatonal Undergraduate Programs* (IUP), tentu

memerlukan upaya untuk mengembangkan kemampuan staf. Pengembangan staf dilakukan untuk mencapai tujuan pelayanan pendidikan menuju tingkat internasional. Pengembangan staf dapat dilakukan dengan berbagai hal misalnya dengan diklat atau pelatihan bagi staf. Berikut hasil wawancara terkait pelatihan dan pengembangan tenaga pendidikan di *Internatonal Undergraduate Programs (IUP)*.

Peningkatan kualitas tenaga kependidikan menuju *World Class University* dengan melakukan beberapa hal. Pernyataan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd, M.M selaku Kepala Urusan Porgram Internasional didukung dengan data Gugus Jaminan Mutu FEB UB mengenai Rencana Strategis Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Berikut gambar *power point* (ppt) tentang peningkatan kualitas tenaga kependidikan bertaraf internasional.



Gambar 5.8 Rencana Peningkatan Kualitas Tenaga Kependidikan
Sumber: Data Gugus Jaminan Mutu (GJM) FEB UB, 2017

Berdasarkan gambar 5.8, ada beberapa hal yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas tenaga kependidikan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya yaitu: 1) mengadakan pelatihan rutin di bidang IT; 2)

mengadakan pelatihan bahasa Inggris; 3) pemutakhiran sistem informasi dalam pelayanan administrasi; dan 4) menaikkan standar rekrutmen pegawai.

Beberapa pelatihan dan pengembangan staf yang dilakukan dijelaskan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) sebagai berikut:

“Untuk pelatihannya banyak. Ada bahasa Inggris, IT, Komputer, Kepribadian dan sebagainya. Kalau pelatihan bahasa Inggris setiap hari ada jadwalnya masing-masing. Pelatihan untuk Kaur dan staf juga ada. Jadi misal kalau kaur itu ada pelatihan manajemennya melalui workshop dengan pimpinan, lebih ke ranah fakultas sampai dengan pimpinan terakhir. Terkadang ada juga yang antara staf dan kaur dilibatkan dalam satu pelatihan yang sama.”
(Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Berdasarkan hasil observasi bulan Maret 2018, pelatihan yang diberikan setiap minggu adalah pelatihan bahasa Inggris. Masing-masing staf diberikan jadwal pelatihan bahasa Inggris. Untuk mengasah kemampuan bahasa Inggris para staf IUP, staf IUP ikut andil untuk memberikan materi bahasa Inggris dalam pelatihan tersebut.

Pengembangan dan pelatihan tenaga kependidikan dilakukan dengan berbagai hal. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan tidak hanya disesuaikan dengan tujuan internasionalisasi, tetapi juga disesuaikan dengan tugas dan fungsi masing-masing. Pelatihan yang diberikan oleh FEB UB juga untuk meningkatkan kualitas pihak manajemen.

Selain pelatihan yang diberikan untuk tenaga kependidikan, perekrutan dan penyeleksian tenaga kependidikan juga dilakukan dalam proses pengorganisasian untuk menentukan sumber daya manusia yang sesuai. Perekrutan tenaga

kependidikan disampaikan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) menyatakan bahwa:

“Perekrutan dan penyeleksian dilakukan secara sentralisasi/terpusat maupun desentralisasi. Kalau terpusat langsung dari rektorat yang merekrut, kemudian hasilnya langsung diinformasikan ke fakultas. Jadi penyeleksian langsung dilakukan pihak rektorat. Kalau desentralisasi dari fakultas sendiri, misal pihak kami mengajukan ke pak Dekan tentang kebutuhan staf. Sehingga disesuaikan kebutuhan disini mbak. Jadi dua-duanya bisa.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Perekrutan pegawai dilakukan secara sentralisasi dan desentralisasi. Perekrutan secara sentralisasi dilakukan oleh rektorat Universitas Brawijaya. Sedangkan, perekrutan secara desentralisasi dilakukan oleh pihak Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.



Gambar 5.9 Upaya Fakultas Menuju Internasionalisasi
Sumber: Data Gugus Jaminan Mutu (GJM) FEB UB, 2017

Rencana peningkatan kualitas tenaga kependidikan terdapat pada Data GJM FEB UB mengenai upaya fakultas menuju internasionalisasi pada gambar 5.9. pada gambar 5.9 terdapat 4 hal upaya yang dilakukan fakultas untuk mencapai

internasionalisasi yaitu kapasitas dosen, kualitas mahasiswa, kompetensi tendik, dan fasilitas. Kompetensi tendik atau tenaga kependidikan menjadi salah satu hal yang perlu ditingkatkan untuk mencapai tenaga kependidikan yang berstandar internasional. Kualitas tenaga kependidikan bertara internasional akan menunjang kebutuhan mahasiswa dalam maupun luar negeri, sehingga dapat melayani kebutuhan mahasiswa yang berkaitan urusan internasional dengan baik.

5.1.1.3 Penggerakan (*Actuating*)

Proses penggerakan disebut juga dengan pengarahan atau pelaksanaan. Pada tahap ini, melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan pada tahap sebelumnya. Beberapa kegiatan dilakukan pada tahap *Actuating* untuk mencapai tujuan *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB. Tahap penggerakan menggerakkan seluruh anggota bekerja sama melakukan tugas dan kewenangan masing-masing dalam proses manajemen.

Mekanisme penerimaan mahasiswa baru dari luar negeri dijelaskan ibu Catrina Ana Prastyari, S.S. selaku staf Akademik Pascasarjana yang mengurus urusan internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menyatakan bahwa:

“Pendaftaran mahasiswa asing di FEB melalui IO (*International Office*) yang memang bekerja sama dengan FEB. IO menyediakan aplikasi di Selma. Calon mahasiswa melengkapi berkas-berkas pendaftaran dan mengumpulkan melalui IO. Kemudian, IO akan mengirimkan berkas-berkas tersebut kepada pihak FEB untuk diverifikasi apakah mahasiswa tersebut diterima atau tidak. Berkas-berkas tersebut dikirim ke dekan. Jika mahasiswa memenuhi persyaratan dari kami, kami akan mengirimkan *Letter of Offer* (LoO) dan *invoice* kepada IO. Setelah itu, IO menyampaikan LoO kepada calon mahasiswa dan bisa langsung payment untuk mendapat *Letter of*

Acceptance (LoA). Kemudian kami membuat surat permintaan NIM dan KTM ke Rektorat. Setelah itu, mahasiswa tersebut mulai kuliah di kelas internasional. Untuk mahasiswa asing memang hanya seleksi secara administrasi saja.” (Wawancara 14 Februari 2018)

Pernyataan Ibu Catrina Ana Prastyari, S.S. juga disampaikan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menjelaskan bahwa:

“Untuk mahasiswa asing pendaftarannya melalui IO mbak. Kami memang bekerja sama dengan IO. Dari IO akan mengirimkan berkas-berkas kepada kami, berkas-berkas pendaftaran akan diverifikasi. Jika mahasiswa memenuhi persyaratan, maka akan mendapat LoO dan kami kirimkan ke IO. IO akan meneruskannya kepada mahasiswa asing. Setelah mahasiswa bayar, akan mendapatkan LoA. Seleksinya memang hanya seleksi berkas, tidak seperti biasanya. Kalau untuk pendaftaran S1 kelas internasional melalui IO, kalau *Exchange Program* dan *Summer* langsung disini baik dari mahasiswa kita ke luar atau mahasiswa luar ke kita.” (Wawancara tanggal 21 Februari 2018)

Pernyataan Ibu Ainun juga sama dengan pernyataan ibu Catrina Ana Prastyari, S.S. selaku staf Akademik Pascasarjana yang mengurus urusan internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menambahkan informasi sebagai berikut:

“IUP khusus untuk melayani kelas bahasa Inggris, tapi juga melayani mahasiswa asing, *Exchange Program* (EP), *Double Degree* (DD), dan *Summer School Program* (SSP). Baik untuk mahasiswa asing yang studi di FEB atau mahasiswa reguler kelas internasional yang ingin studi exchange ke LN. Khusus S1 internasional yang berkaitan dengan akademik atau perkuliahan pelayanannya disana.” (Wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Pernyataan Ibu Catrina Ana Prastyari, S.S. dan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd, M.M. didukung oleh pernyataan Ibu Nurul Indayanti, S.E., M.M. selaku Kasubbag Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menambahkan sebagai berikut:

“Untuk mahasiswa asing, untuk pendaftaran, visa, kittas berada di bawah IO UB” (Wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Mekanisme pendaftaran mahasiswa baru bagi mahasiswa yang berasal dari luar negeri dilakukan secara online melalui IO. Pendaftaran secara online dilakukan pada *website* Seleksi Mandiri Universitas Brawijaya (SELMA UB). Mahasiswa luar negeri mengirimkan berkas-berkas pendaftaran kepada pihak *International Office* Universitas Brawijaya (IOUB). IOUB sebagai layanan di bawah rektorat yang bertugas untuk melayani urusan internasional baik mahasiswa maupun dosen luar negeri. *International Undergraduate Programs* (IUP) bekerja sama dengan IOUB untuk penerimaan mahasiswa asing.

Setelah mahasiswa mengirimkan berkas-berkas pendaftaran kepada pihak IOUB, IOUB akan mengirimkan berkas-berkas tersebut kepada Dekan Fakultas untuk diverifikasi. Jika mahasiswa tersebut memenuhi persyaratan yang diberikan oleh Fakultas Ekonomi dan Bisnis, maka mahasiswa akan mendapat *Letter of Offer* (LoO). Pihak IUP akan mengirimkan LoO kepada pihak IOUB yang kemudian dikirimkan kepada calon mahasiswa.

Selain melayani mahasiswa asing yang akan studi di IUP, IUP juga melayani mahasiswa dalam negeri yang akan menempuh studi di luar negeri. Ada beberapa program bagi mahasiswa dalam negeri program internasional untuk menempuh studi di luar negeri antara lain *Exchange Program* (EP), *Double Degree* (DD), dan *Summer School Program* (SSP). Ketiga program tersebut sebagai program yang wajib diikuti salah satunya bagi mahasiswa Program Internasional. Sebelum

mengambil salah satu program tersebut, mahasiswa tentu memerlukan bantuan dalam mengurus dokumen-dokumen keberangkatan ke luar negeri. Dalam hal ini, unit *International Undergraduate Programs* (IUP) melayani mahasiswa untuk mengurus dokumen-dokumen yang dibutuhkan untuk studi di luar negeri.

Untuk memperjelas pendaftaran mahasiswa asing yang akan studi di FEB UB. Berikut dokumen yang digunakan untuk proses pendaftaran mahasiswa internasional atau dari luar negeri pada pendaftaran online di Selma yaitu:

1. Foto berwarna, *close up*, dengan *background* warna merah;
2. Foto kopi sertifikat kemampuan berbahasa Inggris (TOEFL/IELTS);
3. Foto kopi paspor (<https://selma.ub.ac.id/en/seleksi-masuk-internasional/>).

Persyaratan bagi mahasiswa luar negeri yang akan mendaftar studi di Universitas Brawijaya yaitu:

1. *International Student Admission is the process for non-Indonesian nationally to seek admission into regular (using Bahasa Indonesia) or international (using English) study programs in Universitas Brawijaya (UB);*
2. *Admission of internasional students into the study programs in UB is subject to availability of the program, subject to the admission eligibility and the student's successful application of a Student's Pass (STP) from the regulation of immigration (<https://selma.ub.ac.id/en/seleksi-masuk-internasional/>).*

Syarat-syarat masuk bagi calon mahasiswa baru berasal dari luar negeri yang akan menempuh pendidikan di Universitas Brawijaya yaitu:

1. *Candidates will be regarded as an international applicant if he/she does not hold Indonesian nationality;*
2. *Demonstrate good academic competence which is proven with high academic merit. International applicants should apply directly to UB by filling the online application form and submitting a set of necessary document;*
3. *The eligibility for admission is based on a desk evaluation conducted by the UB's admission committee on candidates academic achievement. There is no entry test for admission unless a special condition occur;*
4. *International applicants must meet the academic and language requirements and commit to comply with particular regulations of Indonesian government related to education policy in order to apply for degree at Universitas Brawijaya;*
5. *International applicants should demonstrate English language proficiency minimum International TOEFL (ITP) score of 500 or IELTS overall score 5.5 (international program/in English) or should demonstrate Bahasa Indonesia proficiency minimum (regular program/in Bahasa Indonesia) (<https://selma.ub.ac.id/en/seleksi-masuk-internasional/>).*

Mengenai seleksi penerimaan mahasiswa asing atau mahasiswa asal luar negeri hanya seleksi berkas yang dijelaskan oleh Ibu Catrina Ana Prastyari, S.S. selaku staf PPs FEB UB dan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd, M.M. selaku Kepala Urusan

Program Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya sesuai dengan persyaratan masuk bagi mahasiswa asing yang akan studi di Universitas Brawijaya pada *website* SELMA UB. Pada *website* SELMA UB disebutkan bahwa seleksi hanya berdasarkan berkas-berkas yang dikirimkan mahasiswa dan tidak ada tes masuk dikarenakan kondisi yang tidak memungkinkan.

Meskipun tidak ada tes tulis bagi calon mahasiswa yang berasal dari luar negeri, Universitas Brawijaya tetap mempertimbangkan kemampuan mahasiswa juga melalui kemampuan berbahasa Inggris atau TOEFL. Skor minimal kemampuan berbahasa Inggris bagi mahasiswa luar negeri yang akan masuk di Universitas Brawijaya disampaikan oleh Kenta Sasaki asal Jepang alumni *Exchange Program* tahun 2016 di *Internasional Undergraduate Program* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menyatakan bahwa:

“Minimum required score は TOEFL ITP で 500 点です。(Minimum required score wa TOEFL ITP de 500 ten desu. Artinya: skor minimal yang diperlukan itu TOEFL ITP nilainya 500.)” (Wawancara melalui media sosial LINE tanggal 27 Februari 2018)

Kenta Sasaki alumni *Exchange Program* tahun 2016 di *Internasional Undergraduate Program* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya juga menambahkan informasi mengenai TOEFL bahwa:

“UB に留学するためには最低でも TOEFL ITP 500 点が必要だった。IUP では TOEFL 受ける必要ないよ。(UB ni ryuugaku suru tame ni saitei demo TOEFL ITP 500 ten ga hitsuyou data. IUP dewa TOEFL ukeru hitsuyou nai yo. Artinya: untuk masuk UB diperlukan TOEFL ITP minimal skor 500. Di IUP tidak perlu mengikuti TOEFL.)” (Wawancara melalui media sosial LINE tanggal 5 Mei 2018)

Pernyataan Kenta juga disampaikan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) terkait persyaratan pendaftaran bagi mahasiswa asing di Program Internasional berikut:

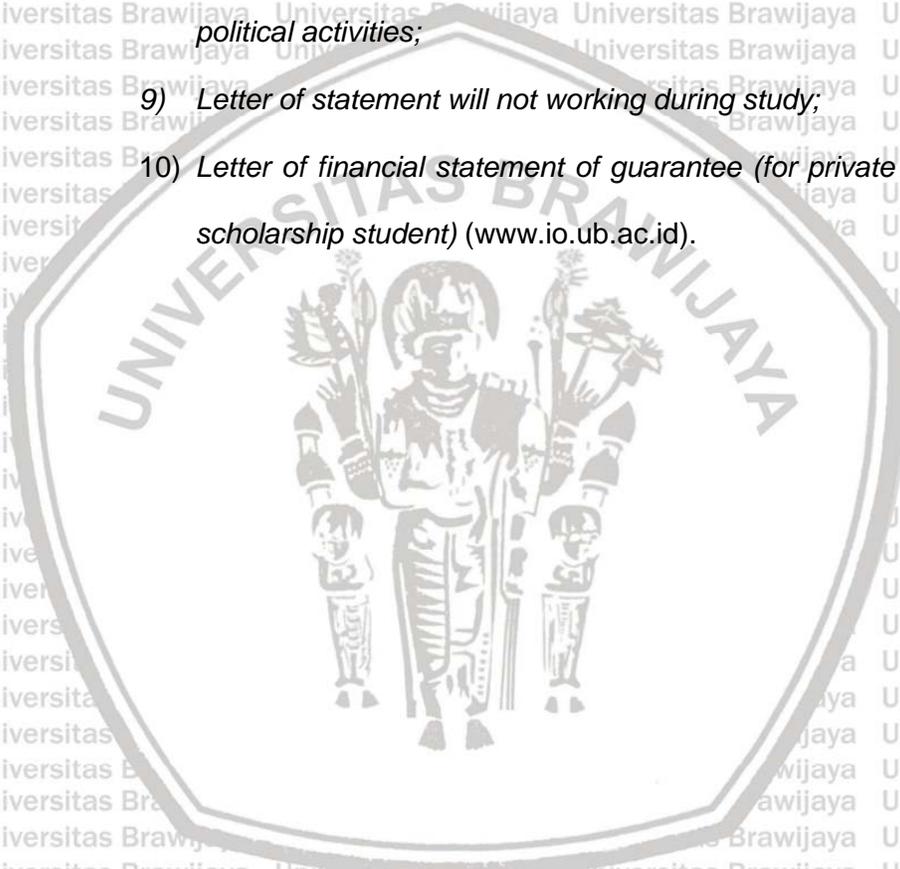
“Iya mbak, pakai TOEFL meskipun mahasiswa asing.” (Wawancara tanggal 8 Mei 2018)

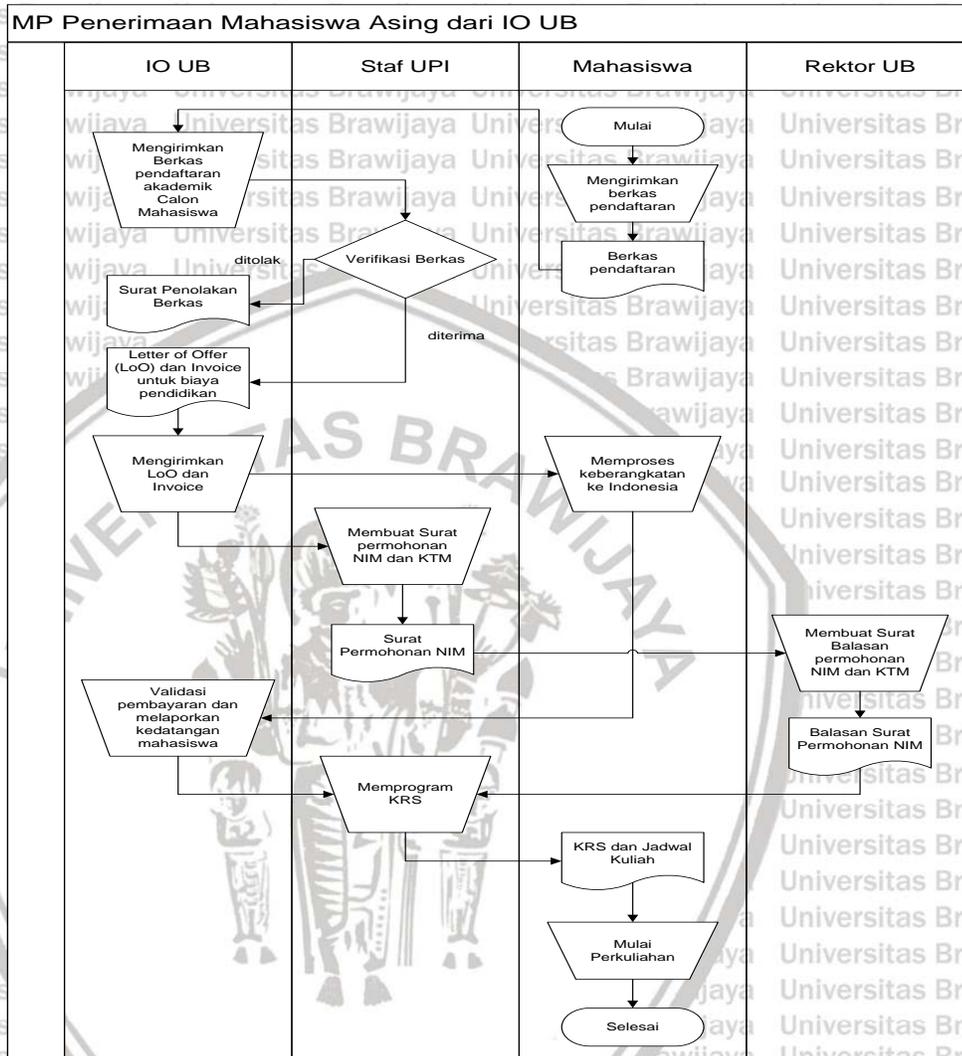
Pernyataan Kenta Sasaki dan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. sesuai dengan data yang telah tertulis dalam *website* Seleksi Mandiri Universitas Brawijaya (SELMA UB) bahwa skor minimal yang diperlukan untuk masuk program kelas internasional yaitu TOEFL ITP 500. Meskipun tidak ada tes tulis, UB masih tetap mempertimbangan kemampuan calon mahasiswa asing yang akan diterima. Hal ini dikarenakan bahasa pengantar yang akan digunakan adalah bahasa Inggris terutama dalam Program Kelas Internasional di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

Prosedur imigrasi untuk proses pendaftaran mahasiswa asing yang akan menempuh pendidikan di Universitas Brawijaya, berikut beberapa berkas yang harus dikumpulkan untuk mendapatkan LoA (*Letter of Acceptance*):

- 1) *Copy of Passport, visa and arrival stamp;*
- 2) *Recent photograph size 3x4 cm (8 pieces) and size 4x6 cm (8 pieces) all with red background;*
- 3) *Curriculum vitae (CV);*
- 4) *Copy of admission fee payment receipt;*

- 5) *Copy of graduation certificate;*
- 6) *Copy of academic transcript;*
- 7) *Health certificate;*
- 8) *Letter of statement will obey to Indonesia Law and not invoice in any political activities;*
- 9) *Letter of statement will not working during study;*
- 10) *Letter of financial statement of guarantee (for private student) letter (for scholarship student) (www.io.ub.ac.id).*





Gambar 5.10 SOP Prosedur Pendaftaran Mahasiswa dari Luar Negeri

Sumber: www.feb.ub.ac.id

Pendaftaran mahasiswa asing yang akan menempuh pendidikan studi terdapat SOP yang berbahasa Inggris menjelaskan prosedur pendaftaran sampai dengan memulai perkuliahan pada *website International Office Universitas Brawijaya (IOUB)*. Syarat-syarat beserta dokumen-dokumen yang harus dikumpulkan pada pendaftaran online telah dijelaskan secara rinci di dalam *website IOUB dan SELMA UB*. Hal ini memudahkan mahasiswa asing untuk mengakses tata cara pendaftaran

bagi mahasiswa non Indonesia. Selain memudahkan dalam mengakses informasi, *website* telah dibuat dengan menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar yang akan membantu seluruh mahasiswa asal luar negeri untuk memahami persyaratan-persyaratannya.

International Undergraduate Programs (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis UB melakukan kerja sama dengan IOUB untuk proses penerimaan bagi mahasiswa asing. Kerja sama yang dilakukan antara kedua pihak untuk memudahkan pelayanan akademik baik bagi mahasiswa dalam negeri yang akan studi ke luar negeri maupun mahasiswa luar negeri yang akan studi di FEB. Adanya kerja sama antara IUP FEB UB dan IOUB sebagai upaya pencapaian internasionalisasi sesuai dengan tujuan pendidikan FEB UB. Kerja sama antara IUP FEB UB dan IOUB tidak hanya berkaitan dengan penerimaan mahasiswa asing, tetapi juga pengurusan dokumen imigrasi yang dibutuhkan oleh mahasiswa asing maupun mahasiswa asal Indonesia.

Mengenai pengurusan Kartu Ijin Tinggal Terbatas (KITAS) bagi mahasiswa asing yang studi di UB, berikut Kenta Sasaki alumni asal Jepang IUP *Exchange Program* tahun 2016 menyatakan bahwa:

“大学の留学生課がKITASを取ってくれるのですが、プロセスが長すぎます。実際にKITASを取るのに6ヶ月かかりました。UGMだと2ヶ月ぐらいで取れたと聞きました。(Daigaku no ryuugakuseika ga KITAS wo totte kureru no desuga, purosesu ga nagasugimasu. Jissai ni KITAS wo toru noni roku ka getsu kakarimashita. UGM da to ni ka getsu gurai de toreta to kikimashita. Artinya: dapat kartu identitas mahasiswa (KITAS) tapi, prosesnya sangat lama. Kenyataannya, untuk mendapat KITAS membutuhkan waktu selama 6 bulan. Saya pernah mendengar kalau di UGM hanya membutuhkan waktu

sekitar 2 bulan)” (Wawancara melalui media sosial LINE tanggal 28 Oktober 2017).

Pernyataan Kenta Sasaki juga tertera dalam hasil diskusi pada laporan *International Student Service Evaluation* UB (ISSE UB) tahun 2016 mengenai problematika selama kuliah di UB. Pada ISSE UB disebutkan bahwa salah satu problematika selama kuliah di UB yaitu proses untuk mendapatkan student ID sangat lama. Untuk pengurusan dokumen imigrasi, pihak IUP bekerja sama dengan *International Office* UB (UB).

Mengenai pengurusan dokumen imigrasi dan pengurusan KTM (Kartu Tanda Mahasiswa) atau KITTAS dijelaskan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menyampaikan sebagai berikut:

“Biasanya memang lama yang dulu-dulu, di fakultas lain juga begitu. Tapi sekarang tidak terlalu lama karena dari pihak kami IUP langsung mengurus sendiri ke IO. Kami menghubungi pihak IO dengan mencatat nama-nama mahasiswa luar negeri itu siapa saja agar segera diproses. Biasanya saya langsung hubungi stafnya IO sana biar segera diproses. Jadi memang harus dari kitanya yang mengurus dan mengingatkan, sehingga KTM mahasiswa luar negeri yang studi disini bisa lebih cepat bisa diambil. Kalau ndak gitu ya lama.” (Wawancara tanggal 21 Februari 2018)

Pihak *International Undergraduate Programs* (IUP) memilih cara alternatif ketika ada permasalahan terkait pengurusan Kartu Tanda Mahasiswa bagi mahasiswa asing. Ada perbaikan pelayanan yang diberikan *International Undergraduate Programs* (IUP) untuk mempercepat proses mendapatkan KTM. Perbaikan ini dilakukan untuk mengatasi permasalahan yang muncul pada tahun-tahun sebelumnya.

Selain melayani mahasiswa asal luar negeri yang masuk ke FEB UB, IUP juga memberikan layanan bagi mahasiswa dalam negeri yang akan mengikuti program *overseas* ke luar negeri. *Overseas Academic Program* (OAP) sebagai salah satu syarat kelulusan bagi mahasiswa Program Kelas Internasional FEB UB. Kerja sama dalam memberikan informasi mengenai OAP merupakan salah satu kegiatan pada tahap penggerakan.

Indri Pratiwi sebagai mahasiswa Program Kelas Internasional FEB UB 2015 menjelaskan layanan informasi yang diterima mengenai *Overseas Academic Program* (OAP) menyampaikan bahwa:

“Waktu seleksi wawancara awal sudah dikasih tahu ada program *overseas* dan *list* negara harus bayar sendiri. Setelah itu baru ada pertemuan lagi khusus anak-anak inter untuk bahas *overseas* dan lain-lain mbak. Terus habis itu kita cari info sendiri. Kita punya kontak WA staf IUP mbak kalau mau tanya-tanya nge-*chat* sendiri gitu. Kalau ada info lain biasanya di temple di papan pengumuman atau diberitahukan lewat perwakilan angkatan gitu mbak. Cuma untuk lebih detailnya tanya sendiri lagi ke IO mbak.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2018)

Pernyataan Indri Pratiwi didukung oleh pernyataan Wira Ristria Jaelani juga merupakan mahasiswa Program Kelas Internasional FEB UB 2015 menyatakan sebagai berikut:

“Sebelum masuk ada tes *interview*-nya mbak pakai bahasa Inggris gitu sama ditanya tes TOEFL-nya terakhir berapa gitu. Iya mbak dulu dikasih tau kalau wajib ikut *overseas* dan memakai biaya sendiri. Dari awal memang sudah dikasih tahu gitu dan uang spp-nya tidak termasuk sama *overseas*-nya mbak. Dulu aku ngiranya dibantu sama UB dikit tapi ternyata tidak.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2018)

Berdasarkan hasil wawancara kedua mahasiswa tersebut dapat diketahui bahwa program *overseas* merupakan program yang wajib diikuti oleh mahasiswa Program Kelas Internasional. Biaya OAP ditanggung oleh mahasiswa dan tidak termasuk biaya pada SPP. Pemberian informasi mengenai OAP telah dilakukan sejak awal penyeleksian mahasiswa oleh pihak IUP dengan memberikan gambaran OAP dan daftar harga di beberapa negara. Setelah mahasiswa dinyatakan diterima di Program Kelas Internasional FEB UB, pihak IUP mengadakan pertemuan khusus bagi mahasiswa internasional untuk membahas OAP dan informasi lainnya. Jika ada informasi tambahan, staf IUP memberikan informasi di papan pengumuman serta menyampaikan kepada perwakilan mahasiswa.

Pernyataan kedua mahasiswa Program Internasional mengenai program *overseas* diperkuat dengan pernyataan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) sebagai berikut:

“Di awal mulai dari seleksi kita kasih lembaran tentang *overseas* berisi negara, universitas dan harganya. Kita jelaskan bahwa itu wajib diikuti kalau masuk program kelas internasional, sehingga mereka dari awal sudah bisa mengira-ngira dan menyiapkan dana untuk *overseas*. Setelah masuk, ada pertemuan khusus bagi orang tua mahasiswa yang wajib diikuti, bisa diwakilkan. Misal ada orang tua mahasiswa yang tidak bisa datang, mahasiswa biasanya langsung menghubungi saya sehingga untuk sementara mahasiswa sendiri yang ikut. Tetapi tetap di lain waktu orang tuanya harus datang karena membahas tentang *overseas* dan membutuhkan persetujuan orang tua. Biasanya orang tuanya langsung menghubungi saya kapan datang kesini.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Selain didukung dengan pernyataan Kepala Urusan Program internasional, hasil pengamatan juga dapat memperkuat data wawancara. Berdasarkan hasil observasi pada bulan Februari 2018, staf IUP memberikan informasi mengenai

program overseas pada mahasiswa. Staf menyampaikan kuota masing-masing negara untuk program overseas. Jika suatu negara kuota OAP penuh, maka mahasiswa harus memilih negara yang lainnya. Terkadang staf juga dapat meminta kuota lebih pada negara tersebut tetapi hanya bisa menambah kuota 1 atau 2 mahasiswa. Hal ini dikarenakan di setiap universitas di suatu negara memiliki peraturan masing-masing sehingga tidak bisa langsung menerima dengan kuota banyak. Untuk memberi informasi tambahan, staf menempelkan pengumuman di papan pengumuman yang terletak di depan ruang Unit Program Internasional FEB UB.



Gambar 5.11 OAP Summer School Program di Pukyong National University Korea
Sumber: Dokumentasi mahasiswa IUP, 2017



Gambar 5.12 Pentas seni *Summer School Program* di Pukyong National University Korea

Sumber: Dokumentasi mahasiswa IUP, 2017

Gambar 5.11 dan 5.12 merupakan salah satu program *overseas Summer School Program* selama satu bulan. Gambar 5.11 peserta *Summer School Program* berkumpul dalam satu tempat di Pukyong National University Korea pada hari pertama. Peserta *Summer School Program* pada gambar 5.11 terlihat seluruh mahasiswa dari berbagai negara berkumpul dalam aula untuk menyambut kedatangan peserta *overseas*. Gambar 5.12 acara pentas seni di Pukyong National University Korea. Pada gambar 5.12 terlihat salah satu mahasiswa asal Indonesia sedang memotret kegiatan pentas seni. Untuk *Summer School Program* di Korea lebih mempelajari dan memperkenalkan kebudayaan-kebudayaan Korea.



Gambar 5.13 OAP saat kelas *Korean language* bersama dosen di Pukyong National University Korea

Sumber: Dokumentasi mahasiswa IUP, 2017

Mahasiswa OAP *Summer School Program* di Korea juga belajar bahasa Korea seperti pada gambar 5.13. *Summer School Program* banyak diikuti oleh mahasiswa-mahasiswa IUP karena hanya program selama sebulan. Pada gambar 5.13 terlihat 6 orang mahasiswa dan dosen asal Korea sedang berada di ruang kelas. Setelah belajar bahasa Korea, mahasiswa dan dosen berfoto bersama. Ruang kelas di sana menggunakan papan tulis berwarna hijau dan menggunakan kapur bukan *whiteboard*. Terdapat meja dosen di depan papan tulis denan ruang kelas yang bersih. Selain di Korea, berikut *Summer School Program* di Flinders University Australia.



Gambar 5.14 OAP kelas bahasa Inggris di Flinders University, Australia
Sumber: Dokumentasi mahasiswa IUP, 2017

Pada gambar 5.14 OAP dilakukan dengan universitas yang bekerja sama dengan IUP FEB UB. Salah satu universitas yang bekerja sama dengan IUP FEB UB yaitu Flinders University, Australia. *Summer School Program* di Flinders University lebih mengarahkan mahasiswa untuk mengasah kemampuan bahasa Inggris. Dosen memberikan materi bahasa Inggris di depan kelas dan juga menghampiri mahasiswa di tempat duduk saat pembelajaran. Berbeda dengan *Summer School Program* di Korea yang lebih memperkenalkan budayanya.

Selain membantu mahasiswa dalam memberikan informasi terkait overseas, cara pelayanan yang diberikan kepala staf IUP kepada mahasiswa juga menjadi bagian dari tahap *actuating*. Berikut pendapat narasumber Indri Pratiwi yang merupakan salah satu mahasiswa program internasional di IUP FEB UB 2015:

“Beliau orangnya baik kok mbak. Cuma kadang *mood mood-an* aja kadang. Tegas iya tapi kalau memang ada sesuatu yang bisa dinego dan beliau lagi baik ya bisa minta sesuai yang kita mau mbak.” (Wawancara tanggal 19 Maret 2018)

Untuk memperkuat pernyataan narasumber sebelumnya, berikut pernyataan Wira Ristria sebagai salah satu mahasiswa program internasional FEB UB 2015 mengenai kepala staf IUP:

“Kalau beliau kesannya nyebel gitu mbak tapi orangnya perhatian kok ke kita kitanya cuman buat nyampein omongannya aja gak semua suka gitu”

(Wawancara tanggal 19 Maret 2018)

Selain itu, Indri Pratiwi sebagai mahasiswa program internasional FEB UB juga menambahkan informasi sebagai berikut:

“Negonya itu misal dalam hal minta surat atau transkrip gitu-gitu mbak.”

(Wawancara tanggal 19 Maret 2018)

Pernyataan Indri didukung oleh pernyataan Wira Ristria yang juga merupakan mahasiswa IUP FEB UB 2015 menyampaikan bahwa:

“Untuk negosiasi ya kadang bisa kadang ndak mbak, tergantung sikon.”

(Wawancara tanggal 19 Maret 2018)

Berdasarkan observasi bulan Februari dan Maret 2018, kepala staf bersifat tegas ketika menghadapi mahasiswa. Ketika bertemu dengan orang baru, beliau bersikap tegas dalam berbicara dan menanggapi pertanyaan mahasiswa. Namun, beliau juga tidak selalu tegas. Terkadang beliau juga humoris pada waktu tertentu misalnya pada saat pekerjaan tidak terlalu banyak. Pada saat ada mahasiswa asal Indonesia maupun mahasiswa luar negeri menanyakan informasi dengan keras kepala dan tidak bisa dinasehati, maka kepala staf menanggapi dengan sangat tegas tidak dengan humoris. Namun ketika ada mahasiswa yang menanyakan

informasi akademik dengan baik, maka kepala staf juga menanggapi dengan baik dan lemah lembut.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi dapat diketahui bahwa kepala staf sebagai seorang manajer memiliki sifat yang berbeda-beda. Ketika menghadapi mahasiswa yang keras kepala, maka sikap kepala staf sebagai manajer sangat tegas agar mahasiswa tidak berbuat semaunya dan tetap sesuai dengan aturan yang berlaku. Namun ketika menghadapi mahasiswa yang menyampaikan sesuatu dengan baik, maka manajer pun bersikap lemah lembut.

Selain sebagai pengendali dalam pelayanan. Seorang manajer atau kepala staf juga menjalin kerja sama. Kerja sama yang dilakukan oleh pihak IUP tidak terbatas pada *International Office* dan rektorat Universitas Brawijaya, melainkan juga kerja sama dengan dosen maupun mahasiswa. Kerja sama dengan dosen dijelaskan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (*Administrasi International Undergraduate Programs FEB*) sebagai berikut:

“Kerja sama dengan dosen itu ketika pembuatan silabus, akreditasi, dan pengkodean. Untuk pembuatan jadwal harusnya langsung dari fakultas, tetapi kami tetap mendampingi. Waktu pemberian kode mata kuliah, mata kuliah. Di IUP sudah ada mata kuliahnya apa saja. Cuma kan SIAM masih bahasa Indonesia, belum di *setting* bisa dengan bahasa Inggris. Kalau nama mata kuliah di sini sudah ada bahasa Inggrisnya. Agak susah karena sistem belum mampu mendukung, jadi harus didampingi.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Pernyataan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) mengenai bahasa yang digunakan pada SIAM disampaikan juga oleh Kenta Sasaki asal Jepang sebagai alumni *International Undergraduate Programs* FEB sebagai berikut:

“いや。インドネシア語だったような気がします。(Iya. Indonesia go datta youna ki ga shimasu. Artinya: Tidak. Seingatku sepertinya menggunakan bahasa Indonesia.)” (Wawancara melalui media sosial LINE tanggal 28 Maret 2018)

Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) menambahkan informasi sebagai berikut:

“Kami sudah mengajukan untuk menyediakan bahasa Inggris juga di SIAM, tapi masih belum ada respon.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Untuk memperkuat informasi yang disampaikan narasumber, berikut gambar Sistem Informasi Akademik Mahasiswa (SIAM).



Gambar 5.15 SIAM UB
Sumber: <http://siam.ub.ac.id>

Pada gambar 5.15 bentuk Sistem Informasi Akademik Mahasiswa Universitas Brawijaya atau disingkat dengan SIAM UB. Pada laman SIAM UB terlihat hanya tersedia dalam bahasa Indonesia. Sebelum masuk ke SIAM masing-masing, mahasiswa diminta untuk memasukkan NIM dan kata sandi. Pada laman SIAM UB tidak ada pengaturan untuk perubahan bahasa dari bahasa Indonesia ke Bahasa Inggris karena memang masih tersedia dengan satu bahasa yaitu bahasa Indonesia.

Bagi mahasiswa asing yang baru pertama kali membuka laman SIAM UB akan mengalami kesulitan walaupun hanya ingin masuk ke akun SIAM mahasiswa itu sendiri.

Kejadian yang dilakukan staf *International Undergraduate Programs* FEB UB dan dosen dilakukan untuk saling membantu dalam penyusunan silabus. Silabus digunakan dosen untuk mempersiapkan pembelajaran yang akan dilakukan.

Penyusunan silabus yang dilakukan oleh dosen dan dibantu staf untuk menyesuaikan kode mata kuliah serta mata kuliah yang akan diajarkan. Hal ini dilakukan karena antara sistem masih belum mendukung program internasional.

Oleh karena itu, kerja sama yang dilakukan untuk saling menyesuaikan antara sistem dan program internasional.

Untuk melayani mahasiswa asing, pihak IUP juga bekerja sama dengan mahasiswa. Kerja sama yang dilakukan IUP FEB UB dengan mahasiswa berkaitan dengan kelangsungan hidup mahasiswa asing selama kuliah di UB. Berikut ini pernyataan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) menyampaikan bahwa:

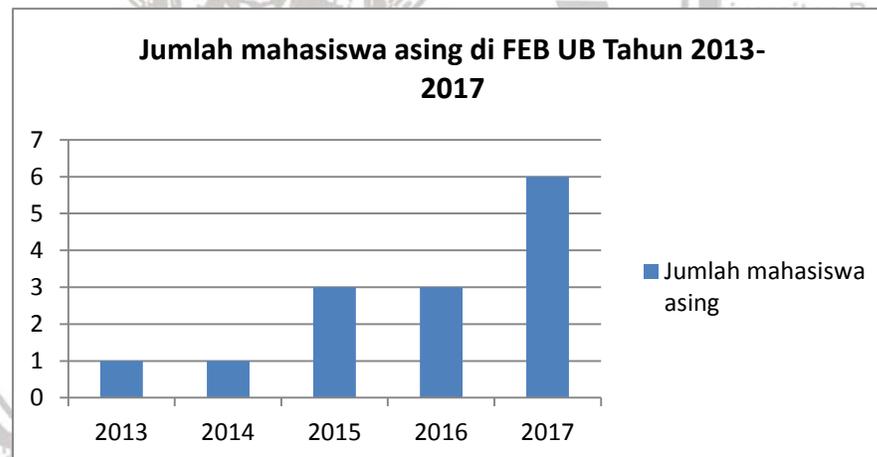
“Kalau ada mahasiswa asing yang ingin mengurus dokumen imigrasi seperti visa, biasanya kami juga melibatkan mahasiswa untuk memandu mereka. Selain itu, kami melibatkan mahasiswa sebagai pemandu mereka untuk memberikan informasi terkait FEB, fasilitasnya seperti apa biasanya mahasiswa yang mengantar keliling kampus. Kemudian, untuk mencari tempat kos, asrama, tempat makan, dan sebagainya itu kami libatkan mahasiswa agar mereka juga belajar dan berlatih bahasa Inggris. Karena tidak mungkin kalau semua mahasiswa asing meminta kami untuk mengantar ke sana terutama untuk mencari kos. Kita stafnya juga kurang karena sampai saat ini masih belum ada staf baru. Sulit mendapatkan staf baru, karena juga harus mampu melayani mahasiswa. Tapi kalau untuk pengurusan visa gitu kadang juga langsung kita antar ke IO.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Kerja sama pihak IUP juga melibatkan mahasiswa sebagai salah satu pengguna layanan. Namun, kerja sama tersebut dilakukan untuk membantu mahasiswa asing di FEB UB selama ada di Malang. Meskipun belum ada penambahan staf baru, pihak IUP melibatkan mahasiswa. Kerja sama dengan mahasiswa juga bertujuan untuk melatih kemampuan bahasa Inggris mahasiswa dengan cara berkomunikasi langsung dengan mahasiswa asing. Selain untuk membantu mahasiswa asing selama ada di Malang, kerja sama yang dilakukan juga dapat mengasah kemampuan berbahasa Inggris mahasiswa.

Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB) menambahkan informasi sebagai berikut:

“Kita melibatkan mahasiswa sendiri pada beberapa hal. Waktu promosi kita langsung meminta bantuan mahasiswa juga. Yang mahasiswa dari Gambia ini kuliah disini karena mendapat rekomendasi dari salah satu mahasiswa dari Gambia. Dan tiap tahun kami selalu mendapatkan mahasiswa asing” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Untuk memperkuat informasi yang disampaikan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (Administrasi *International Undergraduate Programs* FEB), berikut grafik mahasiswa asing di FEB UB per tahun.



Gambar 5.16 Jumlah Mahasiswa Asing di FEB UB tahun 2013-2017

Sumber: Data International Office, 2017

Berdasarkan grafik di atas dapat diketahui bahwa dari tahun 2013 sampai dengan tahun 2017, FEB UB mendapatkan mahasiswa asing. Tahun 2013 dan 2014 mendapat 1 orang mahasiswa asing, tahun 2015 dan tahun 2016 mendapatkan 3 orang mahasiswa asing. Dan pada tahun 2017 mendapatkan 6 orang mahasiswa asing. Mahasiswa asing yang masuk terbanyak pada tahun 2017.

Pada pelaksanaan pelayanan dapat dilihat pula dalam proses perkuliahan pada Program Kelas Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Proses pelaksanaan perkuliahan menjadi salah satu kegiatan akademik pada setiap perguruan tinggi. Berikut ini beberapa hasil wawancara yang membahas tentang proses perkuliahan di Program Internasional FEB UB.

Mengenai perkuliahan selama di *International Undergraduate Programs* (IUP), berikut Kenta Sasaki asal Jepang alumni IUP *Exchange Program* tahun 2016 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menyatakan bahwa:

“まず、先生が時間通りに来ない。ひどい人30分以上遅刻してくるので、非常に効率が悪いです。だから、授業時間を150分にしないで良いと思います。実際に150分勉強するわけではないので、大学のスケジュールは良いと思います。ただし、150分授業は長すぎる。(Mazu, sensei ga jikan doori ni konai. Hidoi hito 30 pun ijou chikoku shite kuru node, hijou ni kouritsu ga warui desu. Dakara, jugyou jikan wo 150 pun ni shinakutemo ii to omoimasu. Jissai ni 150 pun benyousuru wakedewanai node. Daigaku no sukejuuru wa ii to omoimasu. Tadashi, 150 pun jugyou wa nagasugiru. Artinya: Pertama-tama, dosennya terlambat masuk kelas. Karena biasanya kalau orang yang kurang baik terlambat lebih dari 30 menit, hal ini sangat tidak efisien. Menurut saya, jam pelajaran tidak sampai 150 menit lebih baik. Karena sebenarnya tidak berarti belajar selama 150 menit. Menurut saya, jadwal kampusnya sudah baik. Tapi jam pelajaran selama 150 menit itu terlalu lama.)” (Wawancara melalui media sosial LINE tanggal 28 Oktober 2017)

Berkaitan dengan waktu jam pelajaran di kelas regular dan kelas internasional FEB UB juga disampaikan oleh Wira Ristria Jaelani sebagai mahasiswa Program Internasional FEB UB 2015 menyampaikan bahwa:

“Waktunya sama aja mbak, cuman kita bedanya di sks. Kalau inter ada matkul yang sks-nya 6 dan hanya ditempuh 1 semester aja mbak. Waktunya menurut saya cukup aja sih mbak terkadang kan dosen ya gak full mengajar 150 menit tapi kadang ya ada dosen yang full gitu.” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Terkait kedatangan dosen di kelas yang disampaikan oleh Kenta Sasaki didukung dengan pernyataan Wira Ristria Jaelani sebagai mahasiswa Program Internasional FEB UB 2015 menyampaikan bahwa:

“Ada yang tepat waktu, ada yang terlambat juga kok mbak.” (Wawancara tanggal 21 Maret 2018)

Pernyataan Kenta dan Wira mengenai lamanya waktu jam pelajaran antara kelas reguler dan kelas internasional disampaikan juga oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menyatakan sebagai berikut:

“Sama saja waktunya.” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Urusan Internasional Program Internasional FEB UB, mahasiswa IUP FEB UB, dan alumni IUP FEB UB menyatakan bahwa waktu jam pelajaran antara kelas reguler dan kelas internasional tidak berbeda. Waktu jam pelajaran antara kelas reguler dan kelas internasional setiap satu sks yaitu selama 50 menit. Terkait lama jam belajar antara kelas reguler sama dengan kelas internasional, yang membedakan bahasa pengantar yang digunakan kelas internasional dalam pembelajaran yaitu bahasa Inggris.

Meskipun waktu jam pelajaran tidak berbeda, program kelas internasional menetapkan target pencapaian yang berbeda dengan kelas reguler yaitu kemampuan berbahasa Inggris mahasiswa. Program kelas internasional memiliki standar minimal kemampuan berbahasa Inggris atau TOEFL mahasiswa setiap

tahun. Setiap tahun periodik menetapkan standar minimal TOEFL bagi mahasiswa program internasional.

Salah satu mahasiswa *International Undergraduate Programs* (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis 2015 yaitu Wira Ristria Jaelani memberikan informasi mengenai standar minimal TOEFL sebagai berikut:

“Ada mbak, jadi setiap semester itu nilai TOEFL harus meningkat dan untuk standar kelulusan nanti 525 TOEFL-nya. Kalau semisal menurun atau di bawah rata-rata, di tiap semester gini biasanya sks-nya dikurangi 3 mbak.” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Informasi mengenai standar minimal kemampuan berbahasa Inggris juga disampaikan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menyampaikan sebagai berikut:

“Ada minimal TOEFLnya itu nanti lulus minimal 525. Tiap semester TOEFL-nya harus naik. Kalau tidak ya kita kurangi sks-nya biar mereka belajar lagi.” (Wawancara tanggal 21 Februari 2018)

Selain itu, Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya memberikan informasi mengenai kegiatan monitoring studi mahasiswa untuk mengetahui perkembangan kemampuan berbahasa Inggris mahasiswa sebagai berikut:

“Kegiatan monitoring setiap semester dengan mahasiswa mewajibkan menyerahkan KHS ke KPI dan TOEFL sebelum proses registrasi berlangsung.” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Informasi yang disampaikan oleh mahasiswa program internasional dan Kepala Urusan Program Internasional FEB UB telah tertulis dalam Surat Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Nomor:

048/UN10.2/SK/2014 tentang Pembimbing Akademik Bagi Mahasiswa Program Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menetapkan bahwa Keputusan Dekan tentang nilai *TEST OF ENGLISH AS FOREIGN LANGUAGE* (TOEFL) bagi mahasiswa program kelas internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, keputusan kesatu yaitu: mahasiswa Program Internasional wajib menempuh minimal 1 (satu) kali ujian TOEFL dalam satu tahun (Pedoman Akademik Program Internasional FEB UB 2015/2016, 2015: 186). Kemudian, pada SK Dekan FEB UB terdapat standar minimal TOEFL setiap tahun periodik dalam tabel berikut.

Tabel 5.5 Standar Nilai TOEFL Bagi Mahasiswa Internasional

No.	Tahun	Standar Nilai TOEFL	Standar Minimum Kenaikan Nilai TOEFL secara Periodik Setiap Tahun
1	Pertama	450	---
2	Kedua	470	20
3	Ketiga	495	25
4	Keempat	525	30

Sumber: (Pedoman Akademik Program Internasional FEB UB 2015/2016, 2015: 186)

Pada tabel 5.5 Standar nilai TOEFL bagi mahasiswa internasional dari tahun ke tahun ditingkatkan. Pada tahun pertama standar nilai TOEFL mahasiswa sebesar 450. Pada tahun kedua, standar kenaikan nilai TOEFL sebesar 20 sehingga tahun kedua mahasiswa diharapkan mencapai target nilai TOEFL 470. Pada tahun ketiga, standar kenaikan dinaikkan 5 poin dari tahun kedua menjadi 25 dengan harapan mahasiswa mencapai nilai TOEFL 495. Pada tahun keempat, standar kenaikan dinaikkan 5 poin dari tahun ketiga menjadi 30 dengan harapan mahasiswa program

internasional mencapai nilai TOEFL 525. Standar minimal TOEFL yang ditetapkan dalam SK Dekan sebagai bentuk upaya internasionalisasi untuk mengembangkan kualitas mahasiswa khususnya mahasiswa program internasional.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Urusan Program Internasional dan mahasiswa internasional mengenai pengurangan jumlah sistem kredit semester (sks) telah ditetapkan dalam Surat Keputusan Dekan FEB UB Nomor: 048/UN10.2/SK/2014 tentang Pembimbing Akademik Bagi Mahasiswa Program Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menetapkan keputusan ketiga (Diktum KETIGA) yaitu: Mahasiswa yang tidak dapat mencapai standar minimal keaikan nilai TOEFL secara periodik setiap tahun sebagaimana tercantum pada Diktum KEDUA Keputusan ini, akan mendapatkan sanksi berupa pembatasan pemrograman Kartu Rencana Studi (KRS); dan Diktum Keempat sebagai berikut: Ketentuan jumlah sistem kredit semester (sks) yang dapat ditempuh pada saat mahasiswa mendapatkan sanksi pembatasan pemrograman KRS akan diatur tersendiri dalam Keputusan Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya (Pedoman Akademik Program Internasional FEB UB 2015/2016, 2015: 186).

Pada tahap penggerakan, memotivasi pegawai juga dilakukan pihak *International Undergraduate Programs* FEB UB. Cara memotivasi setiap organisasi berbeda-beda, sesuai dengan tujuan organisasinya. Motivasi yang diberikan pihak IUP FEB UB disampaikan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional (*Administrasi International Undergraduate Programs* FEB) sebagai berikut:

“Cara memotivasinya ada banyak, misal promosi ke luar negeri, hibah pengurusan visa dan hibah *visiting professor* nanti kita ajukan kemana sebagai *reward*-nya. Tetapi kegiatan ini juga atas ijin pimpinan dan ada SPJ-nya. Jadi tidak sekedar ada hibah langsung ke luar negeri, tapi tetap kita tanggung jawab kepada pimpinan. Dengan begitu kan akan memotivasi semangat kerja pegawai di sini.” (Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Untuk memperkuat pernyataan narasumber, hasil observasi bulan Februari 2018 staf dan dosen sedang membicarakan rencana promosi ke luar negeri.

Rencana promosi ke luar negeri ditujukan untuk mengejar target pimpinan bahwa tiap tahun mendapatkan mahasiswa asing. Promosi yang akan dilakukan ini baik secara langsung maupun tidak langsung akan menambah motivasi staf untuk meningkatkan kualitas kinerjanya.

Motivasi yang diberikan Kepala Urusan Program Internasional berkaitan dengan kegiatan internasional juga yaitu promosi program internasional ke luar negeri. Selain promosi ke luar negeri, pegawai juga mendapat kesempatan untuk ke luar negeri. Kegiatan tersebut akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kualitas kinerjanya. Kegiatan promosi ke luar negeri juga akan menambah pengalaman pegawai dalam menginformasikan program internasional di kancha internasional. Kemudian, kegiatan tersebut akan mengasah kemampuan berkomunikasi dalam bahasa Inggris.

5.1.1.4 Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen untuk mengontrol, mengevaluasi maupun memberikan nilai terhadap kegiatan manajemen. Pada *International Undergraduate Programs* (IUP), proses pelayanan akademik melakukan fungsi pengawasan untuk mengontrol kegiatan pelayanan. Pemantauan

yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pencapaian tujuan pelayanan program internasional.

Monitoring kegiatan akademik di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya disampaikan oleh Bapak Dinar Widhiwasa, S.E. selaku staf Gugus Jaminan Mutu (GJM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya sebagai berikut:

“Kalau monitoring ya dilaksanakan setiap hari.” (Wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Hasil observasi pada bulan Februari dan Maret 2018, pemantauan pelayanan di IUP FEB UB tidak terlihat ada pengontrolan. Pemantauan layanan tidak terlihat ada yang mengawasi dan mengontrol setiap hari. Tidak terlihat ada staf atau pegawai khusus yang mengontrol dan mengawasi pelayanan di IUP FEB UB.

Mengenai kegiatan monitoring yang dilakukan IUP FEB UB, berikut pernyataan Wira Ristria sebagai mahasiswa program internasional FEB UB 2015 menyampaikan bahwa:

“Kalau pemantauan belum pernah lihat sih kalau ini.” (Wawancara tanggal 13 Juli 2018)

Berdasarkan hasil wawancara dengan staf GJM Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, kegiatan monitoring untuk mengontrol kinerja pegawai dalam memberikan pelayanan terhadap pengguna layanan dilakukan setiap hari. Hal ini bertujuan untuk memantau dan mengontrol kinerja pegawai dalam memberikan

pelayanan pada *stakeholders*. Namun, berdasarkan hasil observasi dan pernyataan narasumber lain belum pernah melihat adanya pemantauan atau pengontrolan layanan.

Selain melaksanakan monitoring untuk memantau pencapaian tujuan organisasi, kegiatan evaluasi dilakukan untuk menilai kinerja pegawai. Ibu Ainun Nikmah, S.Pd.,M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menyampaikan informasi bahwa:

“Evaluasi dilakukan 2 kali setiap semester, untuk akreditasi mengikuti S1 reguler.” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Berdasarkan hasil observasi bulan Desember 2017 dan Januari 2018, para staf FEB UB sering mengadakan rapat akhir semester untuk mengevaluasi hasil kinerja dalam 1 semester. Kemudian melakukan rapat pada bulan Januari 2018 sebelum memasuki semester baru atau akademik baru. Pada akhir tahun dan awal tahun terlihat beberapa sub bagian sekitar jam 10 sampai dengan siang hari pelayanannya diserahkan kepada siswa yang sedang magang. Namun untuk pelayanan yang berkaitan langsung dengan staf FEB UB dilakukan setelah rapat selesai.

Untuk memperjelas pernyataan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. Berikut kegiatan evaluasi yang dapat dilihat dari kegiatan akreditasi program studi atau jurusan disampaikan oleh Bapak Dinar Widhiwasa, S.E. selaku staf GJM Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya sebagai berikut:

“Setahun 5 kali dengan rincian 2 kali dilaksanakan secara internal seperti BAN-PT dan 3 kali secara eksternal seperti ABEST 21, AUN-QA. Kalau yang eksternal fluktuatif, mbak.” (Wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Untuk memperjelas informasi yang disampaikan staf GJM FEB UB, berikut gambar sertifikat akreditasi secara internal yang dilakukan BAN-PT. Sertifikat akreditasi dilakukan pada beberapa program studi. DI FEB UB terdapat 3 jurusan yaitu ilmu ekonomi, manajemen, dan akuntansi dengan berbagai program studi.



Gambar 5.17 Sertifikat Akreditasi S1 Ekonomi Pembangunan
Sumber: www.feb.ub.ac.id

Pada gambar 5.17 dapat dilihat bahwa program studi S1 Ekonomi Pembangunan telah melakukan akreditasi secara nasional dengan BAN-PT pada tanggal 8 November 2014. Program Studi S1 Ekonomi Pembangunan mendapatkan akreditasi A dari BAN-PT. Sertifikat akreditasi program studi S1 Ekonomi Pembangunan berlaku selama 5 tahun sampai dengan tanggal 7 November 2019.



Gambar 5.18 Sertifikat Akreditasi S1 Ekonomi Islam
Sumber: www.feb.ub.ac.id

Berdasarkan gambar 5.18, Program studi S1 konomi Islam di FEB UB telah melakukan akreditasi internal dengan BAN-PT. Akreditasi dilakukan pada tahun 2014. Program studi S1 Ekonomi Islam mendapatkan sertifikat akreditasi dengan nilai “A” sejak tanggal 22 Desember 2014. Akreditasi program studi S1 Ekonomi Islam berlaku sampai tanggal 21 Desember 2019.



Gambar 5.19 Sertifikat Akreditasi S1 Akuntansi
Sumber: www.feb.ub.ac.id

Pada gambar 5.19 dapat dilihat bahwa program studi S1 Akuntansi telah mendapatkan sertifikat akreditasi BAN-PT sejak tanggal 15 November 2014. Program studi S1 Akuntansi mendapatkan akreditasi "A". Sertifikat akreditasi berlaku sampai dengan tanggal 14 November 2019.



Gambar 5.20 Sertifikat Akreditasi ABEST 21
Sumber: www.feb.ub.ac.id

Pada gambar 5.20 dapat diketahui bahwa program studi magister ekonomi FEB UB telah mendapatkan sertifikat akreditasi internasional dari ABEST 21. Sertifikat akreditasi didapatkan sejak tanggal 2 Maret 2016. Sertifikat akreditasi dari ABEST 21 berlaku hingga 5 tahun ke depan sampai dengan tahun 2021.



Gambar 5.21 Sertifikat Akreditasi AUN-QA
Sumber: Buku Pedoman Akademik IUP FEB UB 2017/2018

Pada gambar 5.21 dapat diketahui bahwa program studi Ekonomi Pembangunan FEB UB mendapatkan sertifikat akreditasi AUN-QA. Program studi Ekonomi Pembangunan FEB UB mendapatkan sertifikat akreditasi AUN-QA sejak tanggal 10 Juli 2015. Masa berlaku sertifikat AUNQA sampai dengan tanggal 9 Juli 2019.



Gambar 5.22 Sertifikat Akreditasi ABEST 21
 Sumber: www.feb.ub.ac.id

Pada gambar 5.22 dapat dilihat bahwa Program Magister Akuntansi FEB UB telah mendapat sertifikat akreditasi internasional dari ABEST 21. Program Magister Akuntansi FEB UB mendapatkan akreditasi ABEST 21 sejak tanggal 1 April 2017. Sertifikat Akreditasi ABEST 21 Program Magister Akuntansi FEB UB berlaku hingga 5 tahun ke depan yaitu sampai dengan tahun 2022.

Berdasarkan hasil wawancara dan dokumentasi, kegiatan akreditasi dilakukan baik secara internal maupun eksternal untuk mengevaluasi kinerja perguruan tinggi dan pegawai sebagai upaya internasionalisasi menuju *World Class University* (WCU). Akreditasi secara internal yaitu Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) dan secara eksternal *The Alliance on Business Education and Scholarship for Tomorrow 21st* (ABEST 21) dan *ASEAN Network Quality Assurance* (AUNQA) telah tertera dalam Renstra FEB UB bagian

pencapaian internasionalisasi FEB UB. Berikut data Gugus Jaminan Mutu (GJM) menerangkan pencapaian internasionalisasi yang telah dilakukan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.



Gambar 5.23 Pencapaian Internasionalisasi FEB UB tahun 2017
Sumber: Data Gugus Jaminan Mutu (GJM) FEB UB, 2017

Pada gambar 5.23 menjelaskan tentang pencapaian upaya internasionalisasi yang telah dilakukan oleh FEB UB selama tahun 2017. Beberapa pencapaian upaya internasionalisasi FEB UB tahun 2017 yaitu: memperoleh penghargaan UBAQA, semua program studi di FEB UB terakreditasi BAN-PT "A", semua program studi magister FEB UB telah terakreditasi ABEST 21, program studi Ekonomi Pembangunan FEB UB mendapatkan sertifikasi AUNQA, FEB UB berstandar ISO 9000:2008, dan kerja sama melalui *Student Exchange* dengan perguruan tinggi di Asia dan Australia. Pencapaian internasionalisasi FEB UB pada tahun 2017 telah mencapai target pada rencana strategis 2017 menuju Asia Pasifik.

Selain kegiatan monitoring dan evaluasi, pada fungsi pengawasan sebagai kegiatan untuk memecahkan permasalahan-permasalahan yang terjadi dalam organisasi. Untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang dihadapi, Bapak Dinar Widhiwasa S.E. selaku staf Gugus Jaminan Mutu (GJM) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menyampaikan bahwa:

“Melakukan koordinasi terlebih dahulu dengan unit terkait kemudian melaksanakan tindakan perbaikan terhadap permasalahan yang muncul.”

(Wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya melakukan tindakan inisiatif yang dilakukan ketika muncul permasalahan pada pengurusan KTM untuk mahasiswa asing dan perkuliahan di kelas sebagai berikut:

“Untuk mengatasi permasalahan misalnya tentang keterlambatan KTM, kita selalu mengingatkan pihak IO. Misalnya: ini sudah mau uas mbak, KTM nya anak-anak gimana mbak. Kalau ndak gitu ya lama. Jadi kita terus mengingatkan. Kalau untuk dosen yang kekita mengajar menggunakan bilingual di kelas memang anak-anak pernah lapor ke saya, tetapi sudah saya konfirmasi ke dosennya. Dosennya bilang kalau pas di kelas terkadang ada yang ndak ngerti kalau pakai b.Inggris, ya memang perlu dibiasakan.”
(Wawancara tanggal 27 Maret 2018)

Tindakan dalam mengatasi permasalahan-permasalahan yang muncul dengan cara yang tepat yaitu melibatkan seluruh anggota dalam organisasi melalui rapat koordinasi. Kegiatan koordinasi yang dilakukan akan mencapai mufakat. Selain itu, melibatkan seluruh anggota organisasi akan membuat seluruh anggota organisasi menjadi bagian penting dalam berbagai hal. Tindakan yang dilakukan memunculkan inisiatif sehingga dapat mengatasi permasalahan yang muncul.

5.1.2 Faktor Pendukung dan Penghambat

Pada proses manajemen tidak dapat lepas dari faktor pendukung dan penghambat selama manajemen berlangsung. Faktor pendukung sebagai faktor pendorong yang akan membantu dan memudahkan manajemen terutama dalam manajemen pelayanan. Sedangkan, faktor penghambat sebagai faktor yang menghambat kegiatan manajemen sehingga akan mengganggu proses kegiatan manajemen dalam suatu organisasi. Berikut ini faktor pendukung dan penghambat dalam manajemen peningkatan kualitas pelayanan akademik menuju *World Class University* (WCU) pada *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB yaitu:

5.1.2.1 Faktor Pendukung

Pada manajemen pelayanan, ada beberapa hal yang mempengaruhi kegiatan pelayanan. Ada beberapa hal yang mendukung pelaksanaan pelayanan di *International Undergraduate Programs* (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Faktor pendukung akan mempengaruhi manajemen pelayanan akademik di *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB. Berikut ini hasil wawancara terkait faktor pendukung dalam manajemen pelayanan akademik di *International Undergraduate Programs* (IUP).

Indri Pratiwi mahasiswa Program Internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menyampaikan informasi mengenai pelayanan staf dan dosen yang telah melayani selama di IUP menyatakan bahwa:

“Staf yang membantu Alhamdulillah baik. Disediakan staf yang memang khusus menjadi staf mahasiswa internasional, jadi mereka mengerti semua mengenai program kelas internasional. Staf juga bisa berbahasa Inggris, jadi apabila ada mahasiswa luar yang datang mereka bisa handle sendiri.

Kalau dosen pasti mengajar pakai bahasa Inggris, cuma ada beberapa yang menggunakan setengah bahasa Inggris dan setengah bahasa Indonesia.” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Pernyataan Indri didukung oleh pernyataan Wira Ristria Jaelani sebagai mahasiswa Program Internasional FEB UB 2015 menyatakan bahwa:

“Untuk staf yang membantu dalam program inter ini hanya ada 2 pegawai dan tentunya terkadang beliau-beliau bisa membantu kita untuk masalah *overseas* dan akademik tentunya. Untuk jumlah dosen yang mengajar di program inter ini sedikit berbeda karena memang dibutuhkan dosen yang fasih dalam bahasa Inggris, jadi terkadang kami dengan dosen regular berbeda karena terkadang ada siswa dari luar negeri yang berada di kelas kita makanya dosennya dibuat berbeda, dan untuk proses belajar di kelas ada beberapa dosen yang *full* Inggris dan ada yang dicampur terkadang Inggris terkadang Indonesia, tapi buku, tugas-tugas serta ujian selalu memakai bahasa Inggris karena memang peraturan dari pihak inter.” (Wawancara tanggal 22 Februari 2018)

Indri Pratiwi mahasiswa Program Internasional FEB UB 2015 juga menambahkan informasi mengenai pelayanan staf IUP sebagai berikut:

“Kalau mau daftar *overseas* atau ada info lain, stafnya biasanya nempel kertas di papan pengumuman mbak. Pelayanannya sejauh ini bagus bagus aja kok mbak, cuma kadang kita harus tanya terus karena kadang ada perubahan-perubahan gitu. Kalau tanya-tanya bisa langsung ke IO atau lewat chat mbak.” (Wawancara tanggal 5 Maret 2018)

Informasi mengenai pelayanan staf terhadap mahasiswa yang disampaikan oleh Wira dan Indri di *International Undergraduate Programs* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya juga didukung oleh pernyataan Kenta Sasaki asal Jepang alumni *International Undergraduate Programs* dalam *Exchange Program* tahun 2016 sebagai berikut:

“はい！もちろん！彼らは英語が上手でした。(Hai! Mochiron! Karera wa eigo ga jouzu deshita. Artinya: Ya! Pastil! Mereka pandai berbahasa Inggris.)”

(Wawancara tanggal 25 Februari 2018)

Staf atau tenaga kependidikan di *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB memiliki pengetahuan dan pemahaman yang baik untuk menangani urusan internasional. Selain itu, staf memiliki kemampuan berbahasa Inggris yang baik sehingga mampu melayani mahasiswa maupun dosen dari luar negeri. Di samping itu, pengajar atau dosen di Program Internasional FEB UB juga memiliki kemampuan berbahasa Inggris dengan baik. Oleh karena itu, mahasiswa asal luar negeri yang menempuh pendidikan di IUP FEB UB tidak kesulitan saat kegiatan belajar mengajar.

Faktor pendukung dalam manajemen pelayanan akademik FEB UB disampaikan oleh Bapak Dinar Widhiwasa, S.E. selaku staf Gugus Jaminan Mutu (GJM) FEB UB menyampaikan sebagai berikut:

“Faktor pendukungnya sistem teknologi informasi komunikasi atau sistem informasi.” (Wawancara tanggal 14 Februari 2018)

Selain beberapa faktor pendukung tersebut, kerjasama yang dilakukan oleh *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB disampaikan oleh Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional FEB UB menyampaikan bahwa:

“Kita memang bekerja sama dengan banyak pihak, dengan IO dan juga dengan Rektorat UB. Kemudian juga menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi luar.” (Wawancara tanggal 21 Februari 2018)

Untuk memperkuat pernyataan Ibu Ainun Nikmah, S.Pd., M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional FEB UB, berikut daftar perguruan tinggi luar negeri yang menjalin kerja sama dengan FEB UB untuk program *overseas* bagi mahasiswa internasional:

Tabel 5.6 Daftar Perguruan Tinggi Luar Negeri Program Overseas

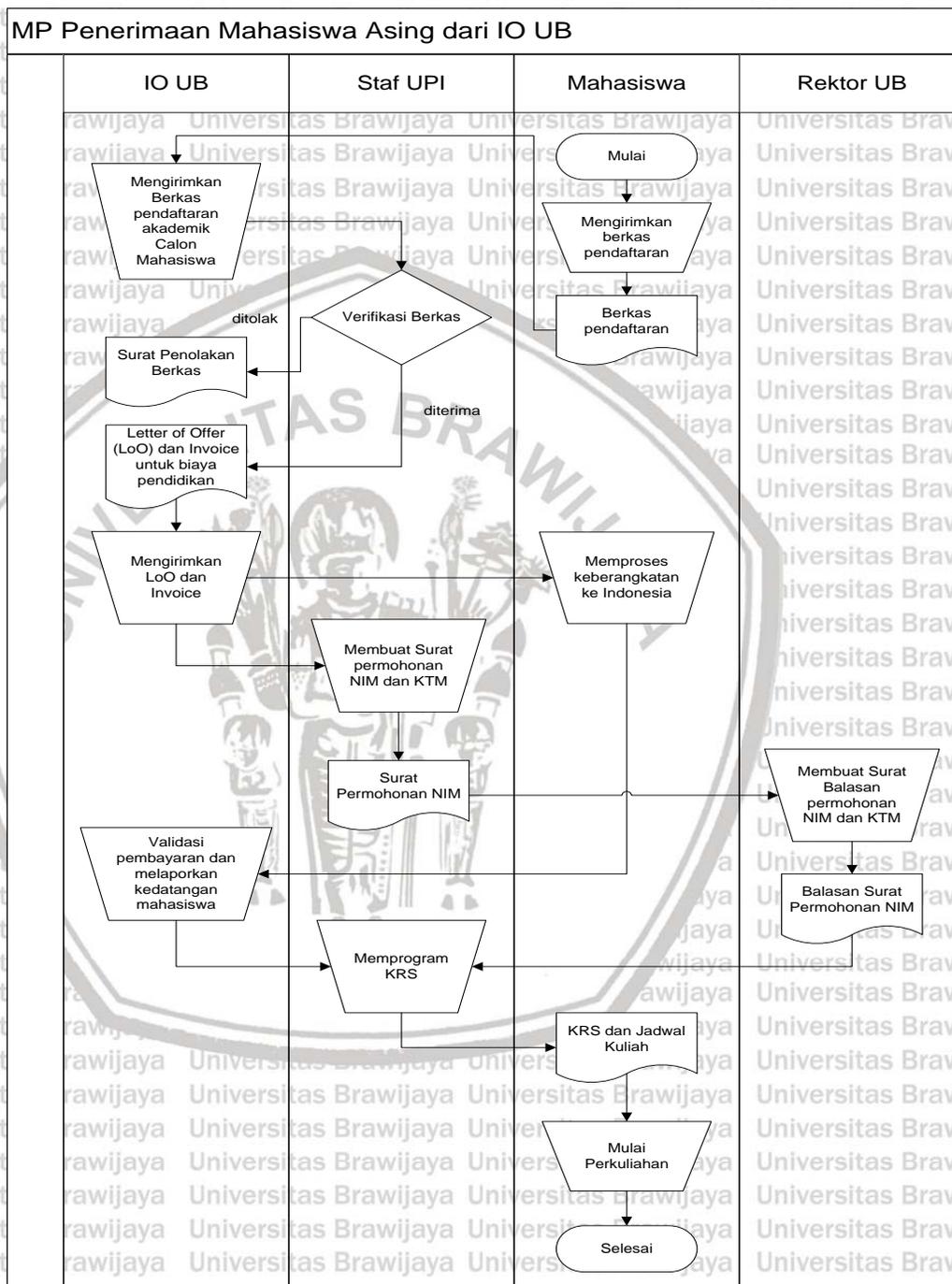
No.	Nama Perguruan Tinggi	Asal Negara
1	Murray State University	USA
2	Middle Tennessee State University	USA
3	University of Southern Queensland	Australia
4	University of Wollongong	Australia
5	University of New Castle	Australia
6	University of Canberra	Australia
7	Universiti Sains Malaysia	Malaysia
8	The Hague University	Netherlands
9	Pukyong National University	South Korea
10	Sungkyunkwan University	South Korea
11	Universiti Malaysia Pahang	Malaysia
12	Lincoln University	New Zealand

Sumber: (Buku Pedoman Akademik Program Internasional 2015/2016, 2015: 22)

Pada tabel 5.6 dapat diketahui bahwa kerjasama FEB UB untuk program overseas bagi mahasiswa internasional dengan 12 perguruan tinggi di luar negeri.

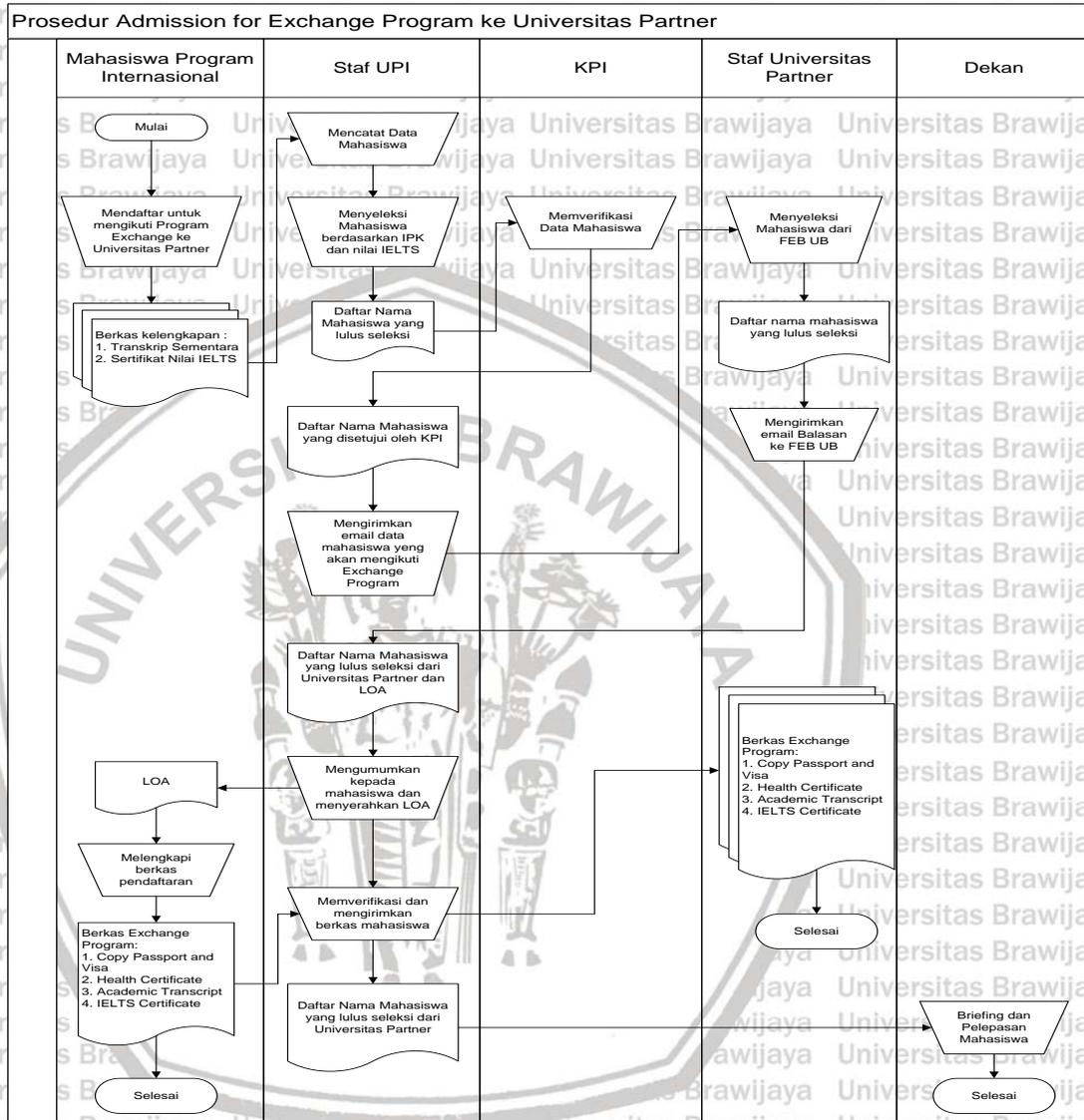
FEB UB menjalin kerja sama dengan 2 perguruan tinggi di USA yaitu Murray State University dan Middle Tennessee State University. Kemudian, kerjasama dengan 4 perguruan tinggi di Australia, 2 perguruan tinggi di Malaysia dan Korea Selatan. FEB UB menjalin kerjasama dengan perguruan tinggi Belanda dan New Zealand.

Untuk memperjelas informasi narasumber dan tabel 5.6, kerjasama IUP dengan beberapa pihak dapat dilihat pada salah satu SOP atau *Standar Operational Procedure* berikut:



Gambar 5.24 SOP Penerimaan Mahasiswa Asing
 Sumber: www.feb.ub.ac.id

Berdasarkan SOP pada gambar 5.24 penerimaan mahasiswa asing, IUP melibatkan beberapa pihak. Untuk pendaftaran mahasiswa asing baru dan pengurusan dokumen imigrasi, IUP melibatkan *International Office* (IO). Kemudian berkas-berkas dikirimkan ke pihak IUP untuk diverifikasi. Jika mahasiswa diterima, IO UB mengirimkan surat pernyataan bahwa mahasiswa tersebut diterima dan mengirimkan biaya pendidikan kepada mahasiswa. Kemudian, untuk permintaan NIM dan KTM adalah bagian dari tugas staf IUP untuk diajukan ke Rektorat UB. Untuk pngurusan NIM melibatkan Rektorat UB sebagai akademik pusat UB. Untuk kedatangan mahasiswa asing juga melibatkan IO UB. Selain kerja sama dengan pihak kampus, untuk memperjelas informasi kerja sama pihak IUP dengan perguruan tinggi luar negeri, berikut SOP program pertukaran.



Gambar 5.25 SOP Program Pertukaran
Sumber: www.feb.ub.ac.id

Pada gambar 5.25 tentang SOP program pertukaran dapat diketahui bahwa IUP bekerja sama untuk pendaftaran pertukaran mahasiswa ke universitas luar negeri. Staf IUP menjalin kerja sama dengan staf universitas luar negeri. Kerja sama yang dilakukan pada saat menyeleksi mahasiswa FEB UB yang mengikuti program pertukaran mahasiswa.

Selain menjalin kerjasama dengan IO UB, Rektorat UB, dan perguruan tinggi di luar negeri, FEB UB juga mendapatkan penilaian baik secara nasional maupun internasional. Hal ini dapat dilihat dari akreditasi yang dilakukan FEB UB baik secara nasional maupun internasional. Program studi di FEB UB telah terakreditasi secara nasional oleh BAN-PT dengan predikat "A". Kemudian, program studi ekonomi pembangunan telah tersertifikasi oleh AUN-QA (ASEAN University Network-Quality) yang merupakan badan akreditasi tingkat ASEAN. Program Magister di FEB UB telah mendapatkan akreditasi ABEST 21. FEB UB juga mendapatkan penghargaan internasional dari ABEST 21 pada tahun 2012 mengenai "*Interactive Teaching and Learning*" dan "*Competence-based teaching and learning method*".



Gambar 5.26 Penghargaan Internasional FEB UB

Sumber: (Buku Pedoman Akademik FEB UB 2017/2018, 2017)

Dalam manajemen peningkatan pelayanan akademik menuju *World Class University* (WCU) pada *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB, IUP

memiliki beberapa faktor pendukung. Berdasarkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi, berikut faktor-faktor pendukungnya antara lain:

1. Sistem Teknologi Informasi dan Komunikasi.
2. Kerjasama *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB dengan *International Office* (IO), Rektorat UB, dosen maupun mahasiswa.
3. Kerjasama *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB dengan perguruan tinggi di luar negeri dalam upaya internasionalisasi.
4. Fasilitas *tangible* atau bersifat fisik di *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB yang memadahi.
5. Tenaga kependidikan dan dosen yang memiliki kemampuan berbahasa Inggris cukup baik.
6. Tenaga pendidikan memahami urusan internasional.
7. Pelatihan rutin IT dan bahasa Inggris yang diberikan pihak FEB UB.
8. Penilaian positif dari dalam dan luar negeri melalui akreditasi.

5.1.2.2 Faktor Penghambat

Dalam proses kegiatan manajemen tidak terlepas dari faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan. Faktor penghambat juga mempengaruhi manajemen pelayanan. Hambatan-hambatan tersebut dapat diidentifikasi permasalahannya dan dicari alternatif solusinya. Berikut hasil wawancara dengan beberapa pihak terkait hambatan-hambatan yang terjadi dalam manajemen pelayanan.

Mengenai jumlah staf yang ada di *International Undergraduate Programs* (IUP), Ibu Ainun Nikmah, S.Pd.,M.M. selaku Kepala Urusan Program Internasional FEB UB menyampaikan bahwa:

“Stafnya disini cuma dua, ini saja saya sendirian karena staf yang satu sedang cuti melahirkan mbak jadi sedikit ribet.” (Wawancara tanggal 21 Februari 2018)

Berdasarkan hasil observasi bulan Februari 2018, salah satu staf ada yang cuti. Staf yang melayani hanya ibu Ainun selaku kepala staf. Kepala staf melayani mahasiswa sendirian selama staf yang lain cuti. Kepala staf terlihat kerepotan ketika melayani mahasiswa dalam jumlah lebih dari 3 orang.

Jumlah staf yang memiliki pengetahuan tentang urusan internasional masih kurang. Terutama jika ada salah satu staf yang cuti. Namun, untuk staf di unit *International Undergraduate Programs* (IUP) memang harus memiliki kemampuan berbahasa Inggris dengan baik. Hal ini dikarenakan unit *International Undergraduate Programs* (IUP) menangani urusan yang berkaitan dengan internasional. Bahkan, *stakeholders* unit *International Undergraduate Programs* (IUP) tidak hanya bagi pengguna layanan dalam negeri, tetapi juga bagi pengguna layanan di luar negeri.

Selain mengenai staf, Indri Pratiwi sebagai mahasiswa program internasional FEB UB 2015 menyampaikan tentang kemampuan dosen pada saat mengajar di kelas:

“Kalau dosennya mengajar pakai bahasa Inggris, tapi ya ada beberapa yang menggunakan setengah bahasa Inggris dan bahasa Indonesia.” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Pernyataan Indri juga disampaikan oleh Wira Ristria sebagai mahasiswa program internasional 2015 sebagai berikut:

“Untuk proses pembelajaran di kelas ada beberapa dosen yang bahasa Inggris dan ada yang dicampur Inggris dan Indonesia.” (Wawancara tanggal 22 Februari 2018)

Berdasarkan hasil observasi bulan Februari 2018 pada waktu pembelajaran di kelas, mahasiswa dan dosen menggunakan bahasa Inggris. Dosen menjelaskan materi pada mahasiswa menggunakan bahasa Inggris. Mahasiswa-mahasiswa yang ada di dalam kelas juga berkomunikasi dengan bahasa Inggris. Namun pada pertengahan waktu pembelajaran, dosen menggunakan bahasa Indonesia. Pembelajaran di kelas lainnya ada yang selalu menggunakan bahasa Inggris. Tidak semua dosen menggunakan bahasa Inggris dan bahasa Indonesia dalam perkuliahan.

Selain mengenai jumlah staf dan dosen, Wira Ristria Jaelani sebagai mahasiswa Program Internasional FEB UB menyampaikan terkait dana untuk program *overseas* sebagai berikut:

“Kelas inter diwajibkan untuk *overseas* ke luar negeri dengan berbagai pilihan negara dan harga tentunya. Kita diberi fasilitas lebih yaitu *overseas* itu tadi tapi sayangnya memakai uang kami sendiri karena dari pihak kampus tidak membantu keuangannya sedikitpun.” (Wawancara tanggal 23 Februari 2018)

Indri Pratiwi sebagai salah satu mahasiswa program internasional FEB UB menambahkan informasi terkait biaya pendidikan di IUP sebagai berikut:

“Untuk spp ada 3 kategori mbak. Yang kategori 3 6,5 juta, kategori 2 5 jutaan, kategori 1 4 jutaan” (14 Juli 2018)

Wira Ristria juga menambahkan informasi yang disampaikan oleh Indri sebagai berikut:

“Spp-nya tergantung masuk golongan berapa mbak, kalau aku 6,5 juta spp-nya”
(14 Juli 2018)

Mahasiswa Program Internasional di FEB UB diwajibkan mengikuti program overseas sebagai syarat kelulusan. Program Internasional berbeda dengan program kelas reguler, terutama dalam biaya pendidikan. Namun, biaya pendidikan Program Internasional FEB UB yang lebih tinggi daripada kelas reguler masih belum mampu untuk membantu biaya program overseas. Oleh karena itu, pada awal seleksi pada tahap pelaksanaan informasi tentang overseas disampaikan juga karena ada biaya sendiri untuk program tersebut.

Informasi bagi calon mahasiswa program internasional mengenai program overseas masih belum diinformasikan secara jelas. Masih ada yang menganggap bahwa biaya program overseas sudah termasuk pada biaya kuliah yang dibayarkan mahasiswa. Tetapi, mahasiswa harus mengeluarkan biaya sendiri untuk mengikuti program overseas. Padahal, program overseas menjadi syarat kelulusan Program Kelas Internasional FEB UB.

Berdasarkan pemaparan pada paragraf-paragraf sebelumnya, berikut ini faktor-faktor penghambat dalam manajemen pelayanan akademik di IUP FEB UB yaitu:

1. Kurangnya jumlah tenaga kependidikan.
2. Kurangnya dukungan penuh dari Universitas.

3. Kurangnya informasi yang diberikan kepada masyarakat tentang program kelas Internasional.
4. Kurang perhatiannya mahasiswa dalam menerima informasi.
5. Pengajaran di dalam kelas masih ada yang bilingual dan kurang menghargai waktu.
6. Kerja sama dengan pihak IO UB masih belum bersinergi.
7. Kurangnya koordinasi dengan pihak IO UB untuk mengidentifikasi keterlambatan pengurusan KTM bagi mahasiswa asal luar negeri.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan, berikut penulis memetakan faktor pendukung dan penghambat pada tahap perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan dalam bentuk tabel.

Tabel 5.7 Tabel Faktor-Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen di layanan IUP FEB UB

No.	Fungsi Manajemen	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi			
		Pendukung		Penghambat	
		Internal	Eksternal	Internal	Eksternal
1	Perencanaan (<i>Planning</i>)	a. Sistem teknologi informasi dan komunikasi. b. Fasilitas <i>tangible</i> dan <i>intangibile</i> cukup memadai. c. Staf memahami urusan yang berkaitan dengan internasional.	a. Kerjasama IUP FEB UB dengan PT di luar negeri untuk perencanaan OAP dan perusahaan luar negeri untuk kegiatan internship.	a. Kekurangan jumlah pegawai di IUP b. Terdapat fasilitas ada yang perlu diperbaiki misalnya kondisi papan pengumuman.	a. Belum mendapat dukungan penuh dari Universitas
2	Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	a. Sistem teknologi informasi dan	a. Kurangnya kuantitas dan kualitas	b.	

		<p>komunikasi.</p> <p>b. Perubahan struktur organisasi IUP di bawah Kasubbag Akademik.</p> <p>c. Pelatihan rutin IT dan bahasa Inggris bagi staf.</p>		<p>sumber daya manusia</p>	
3	Penggerakan (<i>Actuating</i>)	<p>a. Sistem teknologi informasi dan komunikasi.</p> <p>b. Fasilitas <i>tangible</i> dan <i>intangible</i> cukup memadai</p> <p>c. Kepala staf dapat memotivasi pegawai.</p> <p>d. Staf menghadapi mahasiswa dengan berbagai sikap tergantung situasi dan kondisi.</p> <p>e. IUP sering melakukan tindakan inisiatif untuk menghindari permasalahan dengan pengurusan KTM.</p>	<p>a. Kerjasama IUP FEB UB dengan banyak pihak di UB.</p> <p>b. Kerja sama IUP dengan perguruan tinggi dari luar negeri.</p>	<p>a. Kurangnya jumlah tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan berbahasa Inggris.</p> <p>b. Masih ada pengajar yang menggunakan bilingual dalam kegiatan perkuliahan.</p> <p>c. Masih ada beberapa pengajar yang kurang menghargai ketepatan waktu dalam kegiatan perkuliahan.</p>	<p>a. Masih ada mahasiswa yang kurang memahami, mencermati dan memastikan informasi yang didapatkan.</p> <p>b. SIAM masih belum ada yang berbahasa Inggris</p> <p>c. Kerja sama IUP dengan pihak IO belum sinergi.</p>
4	Pengawasan (<i>Controlling</i>)	<p>a. Sistem teknologi informasi dan komunikasi.</p> <p>b. Kerja sama</p>	<p>a. Tim akreditasi perguruan tinggi dalam mengevaluasi program studi</p>	<p>b. Kurangnya koordinasi dengan IO UB untuk mengidentifikasi</p>	<p>c. Tidak pernah dilibatkan untuk kegiatan</p>

	antar pegawai.	si	evaluasi
	c. Akreditasi	permasalahan	kerja sama
	nasional dan	tentang	dengan IO
	Internasional	keterlambatan	UB
	program studi.	pengurusan	
		KTM bagi	
		mahasiswa	
		asing.	

Sumber: data diolah peneliti

5.2 Pembahasan

5.2.1 Manajemen Peningkatan Kualitas Layanan Akademik

5.2.1.1 Perencanaan (*Planning*)

Pada tahap perencanaan, setiap organisasi memiliki tujuan dibentuknya organisasi tersebut. Begitu pula dengan tujuan yang ditentukan oleh *International Undergraduate Programs (IUP)* Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menunjukkan bahwa ada sesuatu yang ingin dicapai yaitu mengembangkan pendidikan bertaraf internasional. Sesuai dengan salah satu peran perencanaan dalam manajemen yang dikemukakan oleh Ridhotullah dan Jauhar (2015) bahwa setiap proses perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai. Jika tidak ada proses perencanaan, maka tidak akan ada tujuan yang ingin dicapai suatu lembaga penyedia layanan seperti IUP FEB UB. Selain itu, tujuan dibentuk pada awal tahap perencanaan juga sesuai yang dikemukakan oleh Ridhotullah dan Jauhar (2015) bahwa tahap pertama dalam proses perencanaan menentukan serangkaian tujuan. Penentuan tujuan pelayanan IUP FEB digunakan untuk menentukan langkah selanjutnya dalam menentukan sumber daya yang dibutuhkan.

Setelah menentukan tujuan, pada proses perencanaan juga menentukan visi dan misi. Visi dan misi layanan pendidikan *International Undergraduate Programs* (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya sesuai dengan tujuan pendidikan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. Visi dan misi layanan pendidikan IUP FEB pada tahap perencanaan digunakan untuk menyatukan antara visi dan misi pimpinan dengan bawahan. Hal ini sesuai dengan teori peran perencanaan Ridhotullah dan Jauhar (2015) bahwa salah satu peran perencanaan untuk menyatukan visi, misi serta tujuan di suatu lembaga antara pimpinan dan bawahan.

Selain menentukan tujuan lembaga pelayanan, tujuan layanan juga ditentukan agar arah pelayanan jelas untuk mengambil keuntungan atau tidak. Pelayanan di Universitas sebagai salah satu pelayanan publik. *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB merupakan salah satu bagian dari pelayanan publik yang ada di perguruan tinggi. Tujuan pelayanan IUP FEB UB bukan ditujukan untuk pelanggan yang akan mendapatkan pelayanan lebih baik jika membayar biaya yang lebih mahal. Pelayanan di IUP FEB UB baik bagi mahasiswa Indonesia maupun mahasiswa non Indonesia sama. Mereka mengeluarkan biaya yang sama dan mendapatkan pelayanan yang sama pula. Sesuai dengan teori yang dikemukakan Denhardt dan Denhardt (2007) bahwa tujuan pelayanan publik tidak sama halnya dengan pelayanan privat, sehingga semua pengguna layanan membayar biaya yang sama dan mendapatkan perlakuan yang sama. Hal ini dikarenakan orientasi lembaga pelayanan publik tidak mengambil keuntungan dalam pelayanannya.

Lembaga pelayanan publik memfokuskan pelayanan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat atau pengguna layanan. Prioritas pelayanan IUP FEB UB yaitu kebutuhan pengguna layanan IUP FEB UB. Dalam hal ini pengguna layanan IUP FEB UB antara lain mahasiswa dalam negeri dan luar negeri, dosen dalam negeri maupun luar negeri, alumni, orang tua mahasiswa dan sebagainya.

Sesuai dengan Permenristekdikti Nomor 59 tahun 2016 tentang pelayanan publik di Kementrian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi bahwa pelayanan diberikan dalam rangka untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yaitu setiap warga negara baik pelayanan yang berupa benda maupun jasa dan atau administrasi. IUP FEB UB sebagai layanan akademik yang berkaitan dengan urusan internasional bagi semua pengguna layanan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan baik yang bersifat fisik maupun jasa layanan. Selain itu, IUP FEB UB dibentuk untuk melayani administrasi mahasiswa program internasional ke luar negeri maupun mahasiswa asing yang ingin masuk program kelas internasional. Dalam hal ini dapat diketahui bahwa tujuan, visi dan misi layanan IUP FEB UB menuju layanan pendidikan yang bertaraf nasional dan internasional seperti yang tertulis dalam tujuan FEB UB.

Tujuan, visi dan misi layanan IUP FEB UB menuju pencapaian tingkat internasional sesuai dengan teori *World Class University* (WCU) yang dikemukakan oleh Salmi. Tujuan, visi, dan misi layanan IUP FEB UB ditentukan agar upaya yang akan dilakukan mampu meningkatkan daya saing layanan pendidikan dalam pasar pendidikan secara internasional (Salmi, 2009). Perguruan tinggi yang bertujuan mengembangkan institusinya menuju WCU berawal dari perencanaan yang dilakukan, terutama pada penentuan tujuan, visi dan misi suatu perguruan tinggi.

International Undergraduate Programs (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya menentukan tujuan yang mengarahkan layanan pendidikan menuju skala internasional, sehingga sesuai dengan teori yang dikemukakan Salmi (2009) bahwa untuk menuju WCU bukan hal yang mudah salah satu caranya dengan meningkatkan kapasitas agar mampu bersaing di lingkup internasional.

Pada tahap perencanaan pelayanan, menentukan sumber daya yang dibutuhkan juga dilakukan untuk melaksanakan pelayanan dengan tepat dan baik. Unit *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB menyediakan sumber daya yang bersifat *tangible* dan *intangible*. Sumber daya *tangible* yaitu yang bersifat fisik di IUP FEB UB disediakan bagi mahasiswa program internasional baik mahasiswa dalam negeri maupun luar negeri. Selain itu, IUP FEB UB memiliki staf dan dosen yang memahami Program Kelas Internasional. Staf dan dosen di IUP FEB UB memiliki kemampuan berbahasa Inggris yang baik, sehingga mampu mendukung pelaksanaan program internasional dan sesuai dengan unit yang memang memberikan pelayanan bagi program internasional.

Penentuan sumber daya *tangible* dan *intangible* pada tahap perencanaan yang dilakukan *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB sesuai dengan peran perencanaan yang dikemukakan oleh Ridhotullah dan Jauhar (2015) sebagai proses mengintegrasikan kebutuhan-kebutuhan organisasi dengan menentukan sumber daya yang dibutuhkan pada proses implementasi. Griffin dalam Ridhotullah dan Jauhar (2015) menyatakan bahwa salah satu kegiatan manajemen yaitu fungsi perencanaan pada sumber daya. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam menentukan sumber daya perlu menyesuaikan tujuan seperti yang telah dilakukan oleh *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB dengan mengarahkan sumber daya yang mendukung pencapaian internasionalisasi.

Sumber daya yang diberikan pada *stakeholders International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB membantu proses pelayanan pendidikan. Terutama sumber daya manusia yang bertugas di *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB memiliki kemampuan berbahasa Inggris yang baik. Staf maupun dosen mampu berkomunikasi dengan bahasa Inggris. Meskipun masih ada dosen yang masih menggunakan bilingual (bahasa Inggris dan bahasa Indonesia) dalam kegiatan pembelajaran, secara perlahan-lahan dosen juga telah membantu mewujudkan pencapaian internasional. Sesuai dengan pernyataan Turner (2013) bahwa perguruan tinggi berkelas internasional memiliki staf internasional. Staf internasional yang dimaksud yaitu memiliki pemahaman tentang urusan internasional dan memiliki kemampuan berkomunikasi dengan bahasa Inggris baik sehingga mampu bersaing di kalangan internasional.

Pada hasil penelitian telah dijelaskan bahwa mahasiswa program internasional baik berasal dari dalam negeri maupun luar negeri telah menyatakan bahwa staf dan dosen mampu berkomunikasi dengan bahasa Inggris. Selain itu, sumber daya manusia yang disediakan sangat membantu kegiatan mahasiswa program internasional selama perkuliahan. Terutama pada saat mahasiswa mengurus program *overseas*. Sesuai dengan indikator beberapa pemeringkatan internasional perguruan tinggi yaitu THES, QS WUR, QS AUR, QS Star bahwa indikator reputasi internasional perguruan tinggi antara lain dosen dan staf

internasional dan fakultas yang reputasinya internasional. Meskipun ada beberapa dosen masih bilingual dalam pembelajaran, tetapi pelaksanaan pembelajaran sudah cukup baik dan sesuai sebagai program internasional. Namun akan menjadi lebih baik jika kelas internasional menggunakan bahasa Inggris secara keseluruhan dalam pembelajaran untuk meningkatkan kualitas pembelajaran dengan kurikulum internasional dan kemampuan berbahasa Inggris mahasiswa. Program internasional di *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB tidak karena biayanya yang mahal dengan kualitas rendah, tetapi program internasional memang diarahkan mampu bersaing di tingkat internasional dengan membiasakan mahasiswa dan seluruh sumber daya yang tersedia berkelas internasional.

Selain dilihat berdasarkan tujuan, sumber daya yang disediakan *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB bagi program kelas internasional dapat dilihat dari kualitas layanan. Kesesuaian pelayanan baik bersifat fisik maupun jasa di *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB sesuai dengan harapan mahasiswa dan layanan yang diterima mahasiswa. Hal ini sesuai dengan pernyataan Algifari (2016) dan Denhardt dan Denhardt (2007) bahwa kualitas layanan dapat dilihat antara kesesuaian atau tepat tidaknya harapan pengguna (kebutuhan *stakeholders*) dan layanan yang diterima. Fasilitas-fasilitas secara fisik yang disediakan *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB membantu proses perkuliahan mahasiswa yang artinya mampu mendukung kegiatan akademik mahasiswa. Hal ini juga sesuai dengan indikator kualitas pelayanan yang dikemukakan oleh Parasuraman dalam Algifari (2016) dan metode SERVQUAL Parasuraman et. al dalam Algifari (2016) menyatakan bahwa *tangible* atau fasilitas

secara fisik yang disediakan menjadi indikator pelayanan yang pertama. Selain itu, Permenristekdikti Nomor 59 tahun 2016 tentang pelayanan publik di Kemenristekdikti terdapat komponen standar pelayanan dalam proses pengelolaan dan salah satu komponennya yaitu sarana, prasarana, dan fasilitas sesuai dengan harapan mahasiswa internasional dan fasilitas yang diberikan *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB.

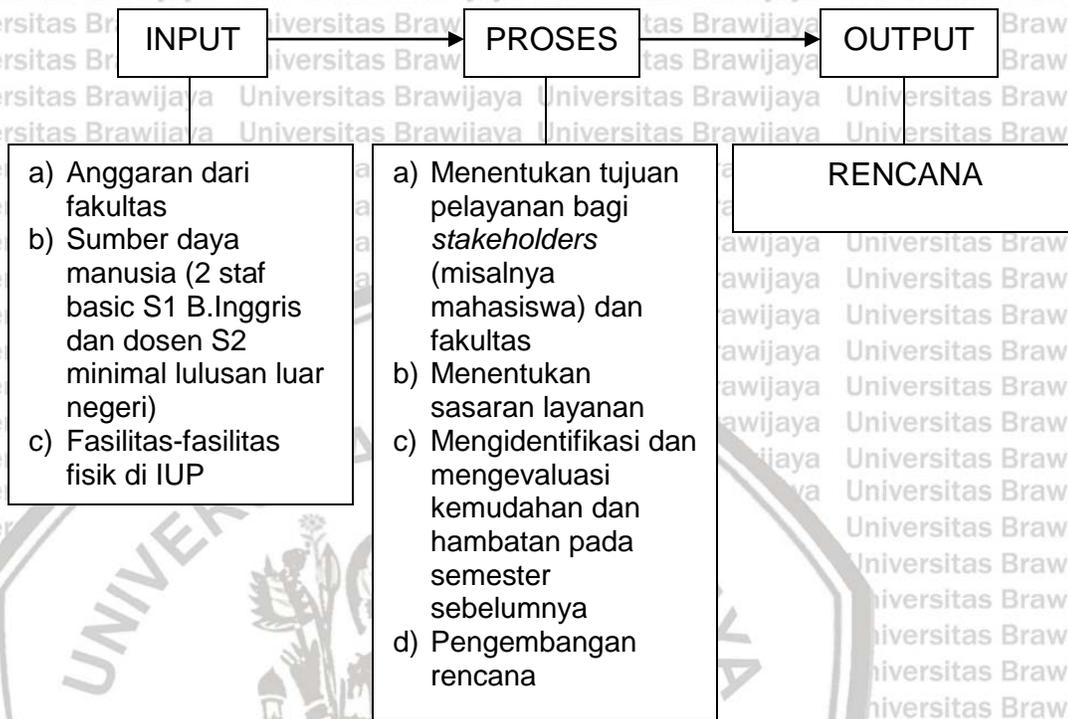
Sumber daya manusia yang ada di *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi layanan IUP. Hal ini sesuai dengan Segitga Pelayanan yang dikemukakan oleh Albrecht dan Brandford (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009) bahwa ada beberapa faktor yang saling berhubungan untuk mewujudkan kepuasan pengguna layanan. Salah satu faktor yang mempengaruhi dalam teori Segitga Pelayanan yaitu sumber daya manusia (SDM). Hubungan antara kualitas SDM dan pengguna layanan mempengaruhi kualitas layanan yang akan menentukan kepuasan pelanggan.

Selain beberapa hal yang telah disebutkan sebelumnya, penentuan rencana kegiatan menjadi salah satu kegiatan dalam proses perencanaan. Rencana strategis yang dibuat oleh FEB UB sesuai dengan tujuan, visi, dan misi yang telah ditentukan sebelumnya. Jika tujuan, visi dan misi mengarah pada pencapaian tingkat nasional dan internasional, maka rencana kegiatan yang akan dilakukan juga harus mendukung pencapaian tujuannya. Rencana strategis yang dilakukan FEB UB memiliki target pencapaian internasional dari tahun 2018 sampai dengan 2021. Strategi-strategi yang dilakukan FEB menunjukkan bahwa pengembangan kualitas tidak hanya bagi dosen dan staf, tetapi juga kualitas mahasiswa dan kualitas fasilitas

atau sarana dan prasarana. Sesuai dengan tahap perencanaan yang dikemukakan oleh Ridhotullah dan Jauhar (2015) bahwa pada tahap perencanaan menyusun rangkaian kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Hal ini dapat dilihat dari upaya yang dilakukan FEB UB dalam menuju internasionalisasi dengan mengembangkan semua hal yang menjadi faktor kemajuan suatu institusi.

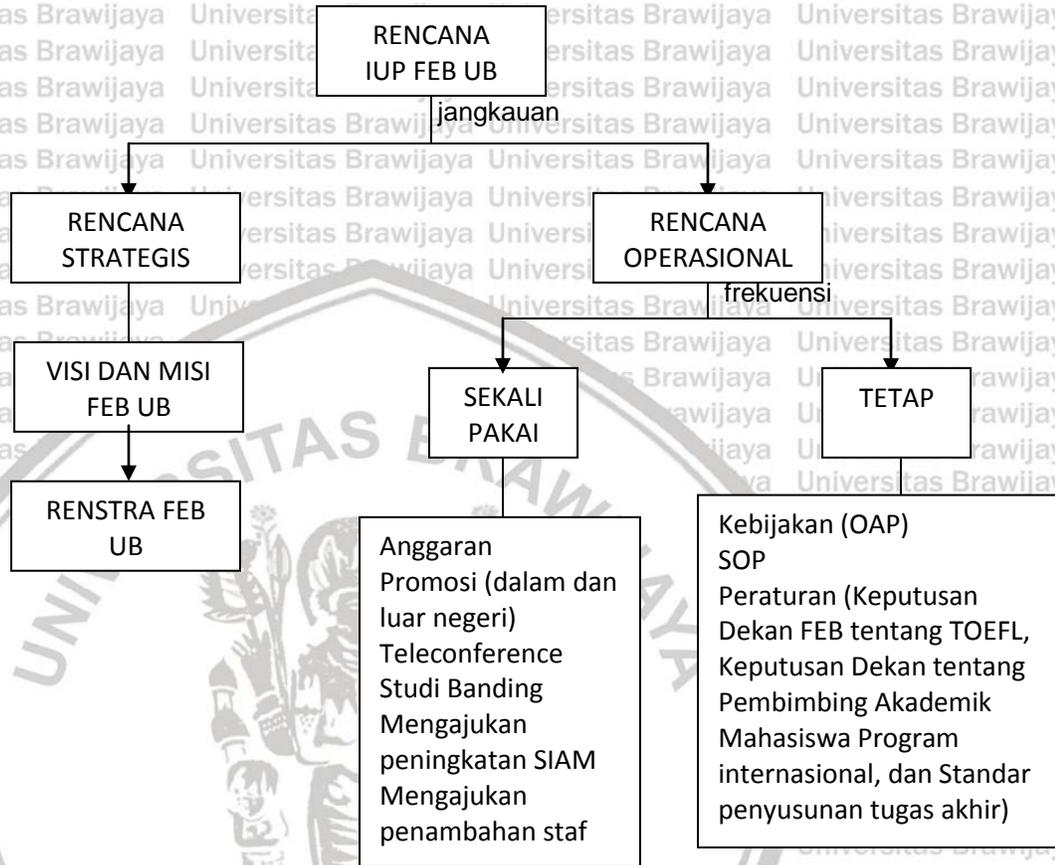
Selain itu, strategi yang dilakukan FEB UB menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan pengguna layanan. Hal ini sesuai dengan Segitiga Pelayanan yang dikemukakan oleh Albrecht dan Brandford (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009) menyatakan bahwa hubungan antara sumber daya manusia (SDM) dengan strategi yang dilakukan mempengaruhi kepuasan pengguna layanan. Strategi yang dilakukan disesuaikan dengan sumber daya manusia yang ada di lingkungan FEB UB terutama pada unit *International Undergraduate Programs (IUP)* FEB UB.

Tahap perencanaan sebagai tahap awal dalam manajemen. Perencanaan sebagai langkah awal untuk menentukan serangkaian kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Apabila perencanaannya baik, maka pelaksanaan kegiatan akan jelas dan terarah. Hal ini dikarenakan perencanaan sebagai pedoman kegiatan untuk tahap manajemen selanjutnya. Tahap perencanaan layanan IUP FEB UB dapat dilihat pada gambar 5.27.



Gambar 5.27 Perencanaan Pelayanan IUP FEB UB
 Sumber: data olahan peneliti

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa perencanaan pelayanan di IUP FEB UB terdapat tiga proses yaitu: *input*, proses, dan *output*. Input dalam perencanaan IUP FEB UB berkaitan dengan informasi terkait sumber daya *tangible* maupun *intangible*. Pada bagian proses, IUP FEB UB melakukan beberapa kegiatan dengan tahapan-tahapan yakni: merumuskan tujuan, menentukan sasaran sesuai dengan kondisi saat ini, mengidentifikasi hambatan dan kemudahan, dan mengembangkan rencana (Ridhotullah dan Jauhar, 2015). Penentuan sasaran layanan di IUP FEB UB disesuaikan dengan perkembangan layanan yang tidak hanya melayani kebutuhan mahasiswa, tetapi juga melayani kebutuhan fakultas. Macam-macam rencana yang digunakan pada layanan akademik IUP FEB UB dapat dilihat pada gambar 5.26.



Gambar 5.28 Rencana IUP FEB UB
Data: diolah peneliti, 2018

Berdasarkan gambar 5.28 dapat dijelaskan bahwa rencana yang dilakukan IUP FEB UB dapat dibedakan berdasarkan jangkauannya yakni rencana strategis dan rencana operasional. Rencana strategis IUP FEB UB sebagai rencana secara keseluruhan dan tujuan keseluruhan organisasi yang ada di FEB UB. Sesuai dengan Robbins dan Coulter (2016) mengemukakan bahwa rencana strategis sebagai rencana yang diterapkan seluruh bagian dalam suatu organisasi. Rencana strategis IUP FEB UB mengacu pada visi dan misi Universitas Brawijaya serta rencana strategis Universitas Brawijaya untuk menjadikan fakultas yang menyelenggarakan pendidikan tinggi menuju tingkat internasional. Selain itu, IUP FEB UB memiliki

rencana operasional yang dibagi berdasarkan frekuensi penggunaan menjadi rencana sekali pakai dan rencana tetap. Rencana sekali pakai IUP FEB UB yaitu anggaran yang digunakan dan ditetapkan sebelum masuk semester baru serta kegiatan promosi program internasional baik lingkungan dalam negeri maupun luar negeri. Kemudian, rencana tetap di IUP FEB UB yaitu kebijakan, SOP, dan peraturan digunakan pada waktu dan kondisi yang berulang-ulang. Sesuai dengan Robbins dan Coulter (2016) dan Zakiyudin (2013) menyatakan bahwa rencana tetap dilakukan sebagai pedoman untuk melakukan aktivitas atau kegiatan pada suatu kondisi yang sama dan berulang-ulang terjadi.

Kebijakan yang dijadikan rencana tetap IUP FEB UB yaitu kebijakan adanya *Overseas Academic Program (OAP)* bagi seluruh mahasiswa program kelas internasional sebagai syarat kelulusan. Selanjutnya, *Standart Operational Procedure (SOP)* yang menjadi rencana tetap IUP FEB UB yaitu *SOP Exchange Program*, *SOP internship* dan *Summer School Program*, *SOP Admission for Exchange Program* ke *Universitas Partner*, dan *SOP Admission for Double Degree Program* ke *Universitas Partner* di Australia. Peraturan yang ditetapkan IUP FEB UB merupakan jenis rencana tetap misalnya peraturan mahasiswa wajib mengikuti TOEFL minimal satu kali dalam setahun dan hasilnya harus terus meningkat tiap tahun. Sesuai dengan teori yang dikemukakan Zakiyudin (2013) bahwa kebijakan sebagai rencana tetap yang langsung ditentukan oleh atasan atau manajer puncak, SOP sebagai rencana tetap yang berisi petunjuk untuk melakukan aktivitas, dan peraturan juga sebagai rencana tetap hasil yang berisi ketentuan-ketentuan kegiatan atau hal-hal yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukan.

5.2.1.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan tahap kedua setelah proses perencanaan.

Dalam tahap pengorganisasian ada beberapa kegiatan yang dilakukan antara lain membuat dan menentukan struktur organisasi. Struktur organisasi FEB UB mengalami perubahan pada tahun 2017. Struktur organisasi bagian tata usaha FEB UB ada yang mengalami perubahan pada beberapa bagian. Salah satu bagian atau unit yang mengalami perubahan struktur yaitu *Internasional Undergraduate Program* (IUP). Sebelum tahun 2017, struktur unit *Internasional Undergraduate Program* (IUP) berada di bawah Kepala Sub Bagian Kemahasiswaan, Alumni, dan Internasional. Namun, pada tahun 2017 unit *Internasional Undergraduate Program* (IUP) berada di bawah Kepala Sub Bagian Akademik. Hal ini dikarenakan unit *Internasional Undergraduate Program* (IUP) melayani urusan akademik dan administrasi bagi program Kelas Internasional FEB UB sehingga seluruh pertanggung jawaban kegiatan langsung kepada Kasubbag Akademik FEB UB yang juga melayani akademik dan administrasi.

Apabila masih tetap pada struktur lama maka tidak sesuai dengan tujuan *Internasional Undergraduate Program* (IUP) yang melayani akademik dan administrasi program internasional. Sedangkan Kasubbag Kemahasiswaan dan Alumni melayani urusan kegiatan kemahasiswaan serta alumni. Oleh karena itu, perubahan struktur dilakukan untuk mencapai tujuan layanan. Hal ini sesuai dengan tugas pokok pengorganisasian yang dikemukakan oleh Abbas (2014) bahwa pada tahap pengorganisasian menentukan unit kerja yang artinya membentuk struktur organisasi yang sesuai agar kinerja lebih maksimal. Ridhotullah dan Jauhar (2015)

juga mengemukakan bahwa fungsi pengorganisasian untuk menentukan sebuah struktur organisasi yang tepat sehingga dapat bekerja lebih efektif. Hal ini sesuai dengan perubahan struktur organisasi yang dilakukan FEB UB untuk meningkatkan kualitas kinerja dengan cara mengubah struktur *Internasional Undergraduate Program* (IUP) berada di bawah naungan Kasubbag Akademik yang memiliki kesamaan tujuan pelayanan yaitu melayani akademik dan administrasi mahasiswa.

Struktur organisasi yang digunakan oleh Fakultas Ekonomi Bisnis dikelompokkan berdasarkan kelompok kerja fungsional. Pengelompokan secara fungsional disesuaikan dengan fungsinya antara lain divisi keuangan berfungsi untuk mengurus hal-hal yang berkaitan dengan anggaran dan keuangan, sedangkan divisi akademik mengurus hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan akademik perguruan tinggi untuk mencapai Tri Dharma Perguruan Tinggi. IUP FEB UB berada di divisi akademik yang mengurus akademik di program internasional. Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2016), Zakiyudin (2013), dan Vita *et al* (2013) bahwa struktur organisasi yang berbentuk departementasi fungsional dikelompokkan berdasarkan keahlian dan fungsinya yang struktur organisasinya dibagi menjadi beberapa unit atau divisi.

Selain itu, struktur organisasi disusun urut melalui tingkatan jabatan tertinggi sampai dengan terendah yaitu dari kepala tata usaha, kepala sub bagian, kepala urusan, hingga staf. Struktur organisasi seperti ini menggunakan rantai komando yang disusun berawal dari tingkatan tertinggi sampai terendah (Robbins dan Coulter, 2016). Bentuk rantai komando sering digunakan pada beberapa organisasi terutama lembaga pendidikan. Bentuk struktur organisasi rantai komando menunjukkan

bahwa seorang kepala menangani beberapa anggota yang memiliki jabatan di bawahnya dalam satu divisi atau unit, bukan divisi yang berbeda. Hal ini akan memudahkan manajer untuk mengorganisasikan anggotanya, namun struktur rantai komando ini akan sedikit membatasi manajer untuk mendapatkan pengetahuan baru dari divisi lain.

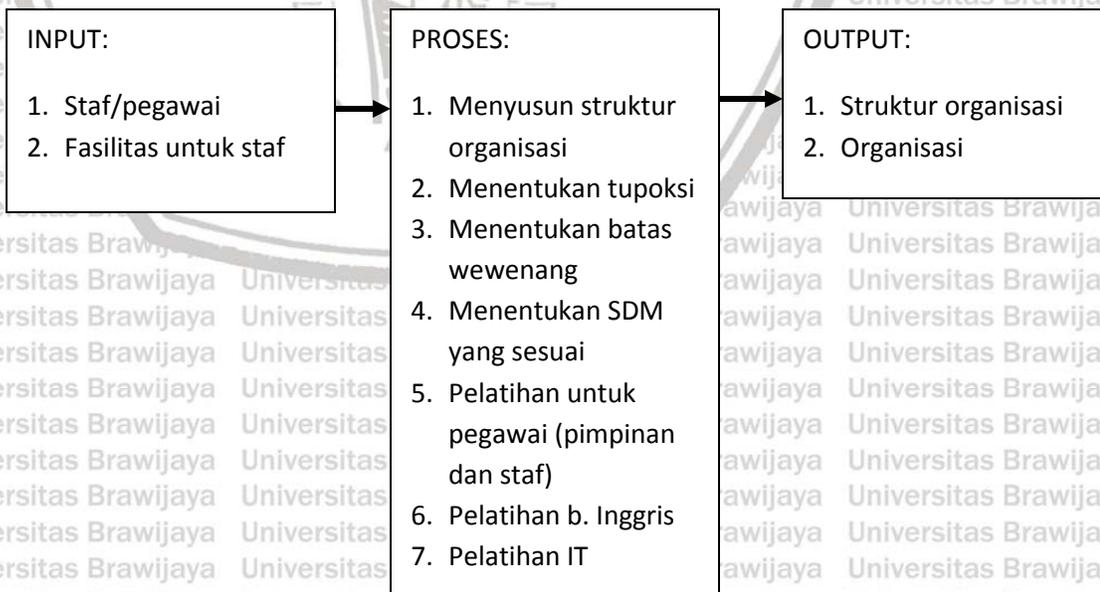
Selain membentuk struktur organisasi, tahap pengorganisasian dilakukan untuk menentukan semua anggota yang ada dalam organisasi bekerja dengan baik.

Pada *International Undergraduate Programs (IUP)* FEB UB, pegawai ditentukan berdasarkan kompetensi yang akan membantu pelaksanaan pelayanan akademik bagi mahasiswa program internasional. Salah satu syarat pegawai IUP FEB UB yaitu memiliki kemampuan berkomunikasi dengan bahasa Inggris baik. Kemampuan berbahasa Inggris di IUP FEB UB membantu pelaksanaan pelayanan terutama yang berkaitan dengan urusan internasional. Kemudian, adanya pelatihan bahasa Inggris, IT, kepribadian dan manajemen bagi pegawai sebagai salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas pelaksana yaitu pegawai. Hal ini sesuai dengan Permenristekdikti Nomor 59 tahun 2016 tentang Pelayanan Publik di Kemenristekdikti dan Keputusan MENPAN Nomor 63/2004 tentang standar Pelayanan Publik bahwa salah satu komponen standar pelayanan yang berkaitan dengan proses pengelolaan pelayanan yaitu kompetensi pelaksana atau petugas.

Kompetensi pelaksana di IUP FEB UB lebih diutamakan yang mampu berkomunikasi dengan bahasa Inggris, sehingga mampu membantu dalam upaya internasionalisasi. Parasuraman dalam Algifari (2016) juga mengemukakan bahwa

kualitas pelayanan dipengaruhi oleh *competence* berarti keterampilan serta pengetahuan petugas.

Pada tahap pengorganisasian, terdapat penyampaian tugas pokok dan fungsi semua anggota dalam organisasi. Penyampaian tugas pokok, fungsi dan kewenangan masing-masing pekerjaan di IUP FEB UB telah tertulis dalam Organisasi dan Tata Kerja (OTK) FEB UB. OTK FEB UB menjelaskan tentang deskripsi pekerjaan, tugas, dan batas kewenangan setiap pekerjaan. Hal ini sesuai dengan tugas pokok dalam pengorganisasian yang dikemukakan oleh Abbas (2014) bahwa salah satu tugas pokok dalam pengorganisasian yaitu pendelegasian kewenangan untuk menentukan tindakan setiap anggota secara bertanggung jawab. Pendelegasian kewenangan setiap anggota akan memudahkan anggota dalam bertindak sesuai tugas dan batas kewenangan masing-masing.



Gambar 5.29 Pengorganisasian di IUP FEB UB
Data: diolah peneliti, 2018

Pada gambar 5.29 dapat dijelaskan bahwa pengorganisasian di IUP FEB UB terdiri atas *input* atau masukan, proses, dan *output* atau keluaran. Masukan pada tahap pengorganisasian di IUP yaitu staf dan fasilitas-fasilitas. Jumlah staf dan kualifikasi pendidikan staf menjadi salah satu *input* sebelum melakukan proses pengorganisasian untuk menetapkan posisi yang sesuai. Kemudian, proses pengorganisasian yang dilakukan IUP yaitu: menyusun struktur organisasi yang awalnya berada di divisi kemahasiswaan diganti berada di divisi akademik sesuai dengan fungsinya yang mengelola akademik program internasional, menentukan tugas pokok dan fungsi, menyampaikan batas kewenangan antara pimpinan dan staf, menentukan dan menempatkan sumber daya manusia yang sesuai, mengadakan pelatihan bagi pimpinan bersifat manajerial dan pelatihan bagi staf, mengadakan pelatihan bahasa Inggris dan IT secara rutin. Pada akhirnya, hasil dari tahap pengorganisasian yaitu struktur organisasi dan organisasi itu sendiri sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Zakiyudin (2013).

5.2.1.3 Penggerakan (*Actuating*)

Tahap penggerakan disebut juga tahap pengarahan atau tahap pelaksanaan. Tahap ini merupakan proses pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan pada tahap perencanaan dan kegiatan untuk mengupayakan agar semua anggota organisasi melakukan kegiatan sesuai tugas dan kewenangan masing-masing. Pada tahap ini unit *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB melaksanakan pelayanan dari awal pendaftaran mahasiswa baru Program Internasional baik bagi mahasiswa dalam negeri maupun luar negeri. Pelayanan yang dilakukan melalui pemberian informasi pendaftaran pada calon mahasiswa baru melalui *website*

maupun menanyakan langsung pada staf di IUP FEB UB. Proses penerimaan mahasiswa baru Program Internasional di IUP FEB UB bekerja sama dengan pihak *International Office* UB (IO UB) dan Rektorat UB.

Kepala Urusan Program Internasional IUP FEB UB beserta staf memahami alur penerimaan mahasiswa baru Program Internasional. Seluruh anggota dalam organisasi baik pimpinan maupun bawahan memahami dengan baik alur penerimaan mahasiswa Program internasional. Standar operasional prosedur (SOP) yang telah dibuat juga sesuai dengan pemahaman seluruh anggota di *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB. Sesuai dengan Ridhotullah dan Jauhar (2015) mengemukakan bahwa tahap penggerakan sebagai serangkaian tindakan yang mengusahakan setiap anggota dalam organisasi dapat menjalankan tugas masing-masing berdasarkan perencanaan yang telah dibuat.

Pemahaman yang dimiliki setiap anggota dalam memberikan informasi kepada pengguna layanan salah satunya mahasiswa akan membentuk kepercayaan mahasiswa terhadap layanan IUP FEB UB. Hal ini sesuai dengan Carlson dan Schwarz (1995) dalam Denhardt dan Denhardt (2007) menyatakan bahwa salah satu hal untuk menentukan kualitas layanan publik yaitu *personal attention* dan *problem solving, fairness, fiscal responsibility*. Kualitas layanan publik dapat dilihat dari seberapa besar kemampuan yang dimiliki penyedia layanan dalam menanggapi kebutuhan masyarakat, memberikan informasi yang benar kepada masyarakat, dan memberikan pelayanan yang adil bagi masyarakat.

Kemudian, kerja sama yang dilakukan oleh pihak IUP FEB UB dengan *International Office* UB (IO UB) dan Rektorat UB membantu proses pelayanan akademik mahasiswa program internasional baik mahasiswa dari dalam negeri maupun luar negeri. Kerja sama dilakukan untuk membantu proses pelayanan terutama pengurusan berkas-berkas yang berkaitan dengan urusan internasional bagi mahasiswa dalam negeri yang akan mengikuti program overseas. Selain itu, dapat membantu proses pengurusan dokumen imigrasi maupun pendaftaran bagi mahasiswa luar negeri yang akan menempuh studi di IUP FEB UB. Sesuai dengan Abbas (2014) mengemukakan bahwa pada tahap ini sebagai kegiatan untuk menggerakkan semua sumber daya untuk mencapai tujuan. Kerja sama yang dilakukan IUP FEB UB sebagai salah satu upaya untuk menggerakkan dan mengarahkan semua sumber daya yang ada mampu memberikan pelayanan terbaik untuk memenuhi kebutuhan pengguna layanan IUP FEB UB.

Pada saat ada permasalahan dalam kerjasama dengan IOUBs maupun Rektorat UB, pihak IUP FEB UB melakukan tindakan untuk mengatasinya. Cara mengatasinya dengan berkomunikasi langsung dengan pihak IO UB untuk memastikan nama-nama mahasiswa dan untuk mempercepat proses pelayanan. Pelayanan di IUP FEB UB merupakan salah satu pelayanan publik sehingga tidak hanya sekedar memberi pelayanan, tetapi memberikan dan membentuk kepercayaan pengguna layanan. Kemampuan pihak IUP FEB UB akan mempengaruhi harapan pengguna layanan. Hal ini sesuai dengan teori kualitas layanan yang dikemukakan oleh Parasuraman dalam Agifari (2016), Zeithaml et. al (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009), serta Carlson dan Schwarz (1995)

dalam Denhardt dan Denhardt (2007) bahwa kualitas layanan suatu pelayanan publik dapat dilihat dari ketepatan dalam memberikan pelayanan, kemampuan penyedia layanan dalam menanggapi kebutuhan pengguna layanan, kompetensi pemberi layanan, serta kemampuan penyedia layanan dalam membentuk kepercayaan pengguna layanan terhadap layanan yang diberikan.

Kerja sama yang dilakukan pihak IUP FEB UB bukan hanya dengan lingkungan dalam kampus. Tetapi, pihak IUP FEB UB melakukan kerja sama dengan perguruan tinggi di luar negeri untuk membantu program *overseas*. Kerja sama yang dilakukan sebagai upaya internasionalisasi. Sesuai dengan tujuan, visi, dan misi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UB menuju pendidikan yang berstandar internasional. Standar internasional bukan hanya dicapai melalui akreditasi internasional, tetapi kualitas mahasiswa maupun lulusan juga harus berkelas internasional sehingga mampu bersaing secara global. Sesuai dengan Altbach (2004), Khoo et. al (2005), Nilan (2000 dan 2007) dalam Cai, Wang, dan Cheng (2011) mengemukakan bahwa untuk menjadi perguruan tinggi berkelas internasional juga memiliki mahasiswa yang berkelas internasional dan bertalenta tinggi. Mahasiswa yang berkelas internasional berarti memiliki kemampuan untuk meningkatkan kemajuan negaranya sehingga mampu bersaing dengan negara-negara di dunia.

Kerja sama staf IUP juga dilakukan dengan dosen maupun mahasiswa. Kerja sama dengan dosen dilakukan ketika membuat silabus, akreditasi dan pengkodean. Sedangkan kerja sama yang dilakukan dengan mahasiswa mengenai kegiatan pemanduan bagi mahasiswa asing terkait kehidupan kampus dan

kehidupan selama di Malang. Kerja sama yang dilakukan pihak IUP juga melibatkan mahasiswa dan dosen sebagai pengguna layanan. Kerja sama dilakukan untuk mencapai sasaran yang ingin dicapai sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Ridhotullah dan Jauhar (2015).

Pada tahap ini disebut juga dengan tahap pelaksanaan. Tahap pelaksanaan pelayanan akademik program kelas internasional salah satunya yaitu pelayanan yang diberikan pada saat kegiatan belajar mengajar. Kegiatan belajar mengajar bagi mahasiswa Program Internasional tidak sama dengan program reguler. Program Internasional menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa pengantar saat pembelajaran. Namun, durasi jam pelajaran sama dengan program reguler yaitu 1 sks selama 50 menit. Untuk tatap muka antara mahasiswa dengan dosen selama 60 menit. Namun, dalam pelaksanaannya ada yang 3 sks mengajar penuh selama 150 menit. Ada juga yang tidak penuh 150 menit tatap muka di kelas.

Selain itu, ketepatan waktu dosen datang ke kelas merupakan salah satu layanan yang diberikan bagi mahasiswa internasional. Hendaknya perlu diperhatikan karena setiap negara memiliki kebudayaan dan kebiasaan masing-masing, terutama mengenai keterlambatan. Di beberapa negara keterlambatan dianggap sebagai hal yang biasa, namun belum tentu di negara lainnya memiliki kebiasaan yang sama.

Hal ini karena program kelas internasional tidak hanya bagi mahasiswa dalam negeri tetapi mahasiswa luar negeri. Hendaknya perlu mengetahui juga pelayanan maupun kebiasaan-kebiasaan kelas internasional di negara-negara lain. Hal ini akan mempengaruhi kualitas pelayanan akademik mengenai ketepatan waktu dalam memberikan pelayanan. Kegiatan belajar mengajar juga sebagai pelayanan

akademik yang diterima mahasiswa. Sesuai dengan Parasuraman dalam Algifari (2016), Zeithaml et. al (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009), Gibson et. al (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009) mengemukakan bahwa ketepatan waktu dan ketepatan dalam memberikan layanan menjadi salah satu indikator atau faktor yang mempengaruhi kualitas layanan. Kualitas pelayanan juga diperhatikan untuk mencapai perguruan tinggi berkelas internasional. Pada pemeringkatan internasional *Times Higher Education Supplement* (THES) menyatakan bahwa salah satu indikator pemeringkatan WCU yaitu dosen internasional. Dosen internasional tidak hanya mampu berkomunikasi dengan bahasa Inggris atau dosen yang berasal dari luar negeri, tetapi juga mampu memberikan pelayanan yang terbaik sesuai standar internasional. Dengan begitu, pelayanan yang diberikan pada mahasiswa juga memperhatikan faktor ketepatan waktu dalam kegiatan pembelajaran dan mengetahui kebiasaan-kebiasaan kelas internasional di luar negeri.

Permenristekdikti Nomor 59 tahun 2016 tentang komponen standar pelayanan di lingkungan Kementerian Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi menyatakan bahwa jangka waktu pelayanan merupakan komponen standar pelayanan dalam proses penyampaian pelayanan. Kemudian, Keputusan MENPAN nomor 63/2004: Standar Pelayanan Publik, Asas Pelayanan Publik, dan Prinsip pelayanan publik mendefinisikan bahwa waktu sebagai salah satu standar pelayanan publik, asas pelayanan publik, dan prinsip pelayanan publik yang digunakan sebagai indikator pelayanan publik untuk mengetahui kualitas pelayanan publik.

Program kelas internasional juga bertujuan untuk meningkatkan kemampuan bahasa Inggris mahasiswa. Pihak IUP FEB UB melakukan monitoring pencapaian TOEFL mahasiswa setiap semester. Setiap tahun mahasiswa diwajibkan mengikuti tes TOEFL minimal satu kali dan melaporkan hasil TOEFL setiap semester. Setiap tahun akan dinaikkan nilai minimal TOEFL. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas mahasiswa bereputasi internasional yang mampu bersaing secara global. Sesuai dengan Altbach (2004), Khoon et. al (2005), Nilan (2000 dan 2007) dalam Cai, Wang, dan Cheng (2011) menyatakan bahwa untuk menjadi perguruan tinggi berkelas internasional juga memiliki kualitas mahasiswa yang berkelas internasional. Peningkatan kualitas mahasiswa dalam berbahasa Inggris akan meningkatkan kesiapan mahasiswa bersaing secara global. Sesuai dengan indikator pemeringkatan internasional THES, The QS WUR, dan QS AUR QS Star bahwa WCU dapat dilihat dari kualitas mahasiswa berkelas internasional dan kualitas lulusan perguruan tinggi tersebut.

5.2.1.4 Pengawasan (*Controlling*)

Pada tahap pengawasan merupakan tahap terakhir dari manajemen. Tahap ini, *International Undergraduate Program* (IUP) FEB UB melakukan kegiatan pemantauan dan pengevaluasian pada layanan yang diberikan bagi pengguna layanan IUP FEB UB. Tahap pengawasan dilakukan untuk mengukur kinerja pelayanan akademik di IUP FEB UB.

Monitoring atau pemantauan kegiatan akademik di FEB UB dilakukan setiap hari. Setiap hari pelayanan akademik dipantau untuk mengetahui kinerja pegawai

dalam memberikan pelayanan. Kegiatan pemantauan yang dilakukan bertujuan untuk mengontrol sesuai tidaknya kegiatan-kegiatan yang dilakukan selama memberikan layanan. Hal ini sesuai dengan Henry Fayol dalam Ridhotullah dan Jauhar (2015) mengemukakan bahwa kegiatan pengawasan dilakukan untuk memastikan apakah kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perencanaan.

Selain itu, Daft dalam Ridhotullah dan Jauhar (2015) juga mengemukakan bahwa pengawasan dilakukan untuk mengawasi dan menjaga kinerja atau aktivitas pegawai agar tetap pada tujuan.

Selain berfungsi sebagai memantau atau memonitoring aktivitas pegawai, tahap pengawasan juga sebagai evaluasi kinerja. Evaluasi yang dilakukan pihak IUP FEB UB dilakukan setiap akhir semester untuk mengetahui seberapa besar pencapaian tujuan IUP. Evaluasi dilakukan sebagai bahan koreksi dan perbaikan pelayanan akademik yang dilakukan oleh pihak IUP. Sesuai dengan Henry Fayol dan Daft dalam Ridhotullah dan Jauhar (2015) menyatakan bahwa evaluasi dilakukan untuk mengoreksi aktivitas atau kegiatan yang dilakukan. Selain itu, pengevaluasian yang dilakukan untuk menjaga dan mengendalikan kinerja setiap pegawai sesuai dengan yang dikemukakan oleh Henry Fayol dalam Ridhotullah dan Jauhar (2015). Hal itu dilakukan untuk mengetahui dan memastikan jalannya organisasi yaitu *International Undergraduate Programs (IUP)* dalam memberikan layanan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan.

Evaluasi juga dilakukan melalui akreditasi yang dilakukan secara internal maupun eksternal. Akreditasi Program internasional Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya mengikuti jurusan S1 Reguler. Akreditasi secara internal

dilakukan oleh badan pemeringkatan nasional seperti BAN-PT. Sedangkan, akreditasi secara eksternal dilakukan oleh badan pemeringkatan internasional antara lain: AUN-QA dan ABEST 21. Akreditasi yang dilakukan untuk mengetahui pencapaian FEB UB dalam upaya internasionalisasi sesuai dengan tujuan serta visi dan misi pendidikan FEB UB yang telah ditetapkan.

5.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat

5.2.2.1 Faktor Pendukung

Faktor-faktor pendukung dalam manajemen peningkatan kualitas layanan akademik *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB yang ada seharusnya mampu meningkatkan kualitas pelayanan. Faktor-faktor pendukung dalam manajemen peningkatan kualitas layanan akademik *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB berasal dari kekuatan sumber daya yang tersedia. Sumber daya yang dimiliki manajemen peningkatan kualitas layanan akademik *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB diharapkan mampu mendorong tercapainya reputasi internasional terhadap layanannya. Kepala Urusan Program Internasional FEB UB diharapkan mampu mengorganisir dan mengendalikan sumber daya yang dimiliki IUP untuk mengarahkan ke arah tujuan internasionalisasi. Kepala Urusan Program Internasional FEB UB dapat menggunakan seluruh kekuatan sumber daya yang dimiliki untuk meningkatkan kualitas manajemen maupun layanan di IUP FEB UB.

5.2.2.2 Faktor Penghambat

Faktor-faktor penghambat dalam manajemen peningkatan kualitas layanan akademik *International Undergraduate Programs* (IUP) FEB UB antara lain: jumlah

staf hanya sedikit, kurangnya sumber daya manusia yang memiliki kemampuan berbahasa Inggris dengan baik, kurangnya dukungan anggaran dari pihak Universitas, dan kurang jelas informasi terkait program kelas internasional terhadap calon mahasiswa dikarenakan mahasiswa kurang memperhatikan informasi yang didapatkan. Terjadi kesalahan informasi yang didapatkan akan menjadi hambatan pada layanan sesuai dengan persepsi manajemen Zeithaml, Parasuraman, dan Berry (1990) dalam Ratminto dan Winarsih (2009). Oleh karena itu, komunikasi antara penyedia layanan dan pengguna layanan harus berjalan dengan baik dan komunikasi secara horizontal antara pengguna layanan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi suatu layanan.

Kemudian, sistem informasi akademik mahasiswa (SIAM) bagi belum tersedia secara bilingual (Bahasa Inggris dan Bahasa Indonesia). Hal ini sesuai dengan penelitian Hiratsuka (2016) bahasa menjadi salah satu hambatan bagi mahasiswa internasional atau mahasiswa yang berasal dari luar negeri, terutama untuk mengakses informasi. Namun, staf yang mahir berbahasa Inggris sangat membantu mahasiswa asing untuk mengakses informasi terutama informasi pada SIAM UB. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Katsara (2015) bahwa peran penyedia layanan dalam menanggapi kesulitan mahasiswa selama studi akan mempengaruhi kualitas layanan. Meskipun sistem informasi yang masih berbahasa Indonesia, staf merespon dengan baik ketika mahasiswa menghadapi kesulitan dalam pengisian data pada SIAM UB.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan hasil penelitian dan pembahasan pada bab V, maka penulis menarik kesimpulan berdasarkan fokus penelitian yaitu:

6.2.1 Manajemen Peningkatan Kualitas Layanan Akademik (*International Undergraduate Programs* Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

6.1.1.1 Perencanaan (Planning)

Perencanaan yang dilakukan *International Undergraduate Program* (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya untuk memberikan pelayanan akademik dengan melakukan beberapa hal antara lain: (1) menyusun perencanaan IUP dengan menyesuaikan tujuan, visi dan misi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UB; (2) melaksanakan rapat evaluasi di akhir semester dan rapat perencanaan di awal sebelum memasuki tahun akademik baru dengan menyusun perencanaan layanan sesuai kebutuhan *stakeholders* IUP yaitu: mahasiswa dan dosen baik yang berasal dari dalam dan luar negeri serta pihak asing; (3) menentukan sumber daya yang bersifat fisik mauun sumber daya manusia dengan menyediakan fasilitas yang mendukung program internasional dan memilih staf dan dosen yang memiliki kemampuan berbahasa Inggris baik dan mampu menangani mahasiswa dalam negeri maupun luar negeri, menyediakan dosen yang mampu berkomunikasi menggunakan bahasa Inggris dalam kegiatan belajar mengajar di kelas.

Perencanaan sekali pakai yang akan dilakukan oleh IUP FEB UB yaitu, menentukan anggaran sebelum semester berlangsung, merencanakan untuk

promosi program internasional yang ada di FEB UB baik di dalam dan ke luar negeri, merencanakan kegiatan teleconference, merencanakan kegiatan studi banding untuk memperbaiki pelayanan di IUP, merencanakan pengajuan penambahan staf dengan mengajukan perekrutan staf baru, dan mengusulkan format SIAM dengan format bilingual yaitu tersedia yang berbahasa Inggris dan Bahasa Indonesia. Untuk perencanaan tetap IUP yaitu kebijakan kewajiban mengikuti program *overseas* sebagai syarat kelulusan mahasiswa program internasional, peraturan berupa Keputusan Dekan tentang Standar Nilai TOEFL, Pembimbing akademik dan sebagainya, dan *Standard Operational Procedure* beberapa layanan akademik IUP FEB UB.

6.1.1.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

Layanan akademik *International Undergraduate Programs* (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya melakukan kegiatan pengorganisasian dengan menentukan beberapa hal yaitu: menentukan sumber daya yang tepat sesuai dengan struktur organisasi dengan menempatkan staf dan dosen yang memiliki kemampuan berbahasa Inggris aktif; mendelegasikan deskripsi pekerjaan, uraian tugas serta batas kewenangan dalam struktur organisasi akademik khususnya Urusan Program Internasional melalui OTK yang telah dibuat; membuat rencana untuk mengembangkan kualitas tenaga kependidikan dengan memberikan pelatihan rutin bagi staf;

6.1.1.3 Penggerakan (*Actuating*)

Proses penggerakan atau pelaksanaan layanan akademik *International Undergraduate Programs* (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya melakukan beberapa hal yaitu: memberikan pemahaman tentang alur penerimaan mahasiswa baru dari dalam negeri maupun luar negeri; melakukan

kerja sama yang baik dalam memberikan informasi penerimaan mahasiswa baru Program Internasional; memberikan pemahaman agar dapat bekerja sama dalam melayani mahasiswa Program Internasional yang akan mengikuti program *overseas*; melakukan kerja sama dengan pihak dalam kampus yaitu dengan *International Office* UB (IOUB) dan Rektorat UB; melakukan kerja sama dengan perguruan tinggi di luar negeri untuk program *overseas*; melakukan tindakan inisiatif untuk meningkatkan kerja sama yang baik; memantau perkembangan akademik mahasiswa terutama dalam kemampuan berbahasa Inggris melalui TOEFL; mengurangi jumlah sks mahasiswa jika nilai TOEFL menurun untuk meningkatkan kualitas mahasiswa; durasi jam belajar di kelas bagi mahasiswa Program Internasional sama dengan reguler namun, ketepatanwaktuan menjadi salah satu kebiasaan yang menimbulkan ketidakefektifan kegiatan belajar mengajar; dan masih belum mendapat dukungan penuh dari universitas khususnya pada SIAM masih belum tersedia yang berbahasa Inggris.

6.1.1.4 Pengawasan (*Controlling*)

Pada tahap pengawasan, layanan akademik *International Undergraduate Programs* (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya melakukan beberapa hal yaitu: melakukan kegiatan evaluasi layanan melalui rapat pada akhir dan awal semester; melakukan akreditasi internal maupun eksternal pada program studi yang ada di FEB UB; mendiskusikan permasalahan yang muncul dan melakukan tindakan pengendalian secara resesif maupun preventif

6.2.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Peningkatan

Kualitas Layanan Akademik (*International Undergraduate Programs*

Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

6.1.2.1 Faktor Pendukung

Faktor-faktor pendukung layanan akademik *International Undergraduate Programs* (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya antara lain:

1. Fasilitas *tangible* atau fasilitas yang terlihat secara fisik sudah cukup memadai untuk penyelenggaraan program kelas internasional.
2. Fasilitas *intangibile* seperti staf memiliki kemampuan berbahasa Inggris dan berbahasa asing lainnya seperti bahasa Jepang dan bahasa Korea. Staf tidak hanya cakap berbahasa Inggris, tetapi juga mampu melayani mahasiswa yang memiliki berbeda-beda kebudayaan.
3. Penggunaan sistem teknologi informasi yang mendukung pelayanan terhadap mahasiswa seperti Sistem Informasi Akademik Mahasiswa (SIAM), Sistem Informasi Pegawai, penggunaan aplikasi *Whatsapp* untuk memudahkan mahasiswa menghubungi staf.
4. Hubungan kerja sama yang terjalin antara pihak IUP dengan IOUB, maupun Rektorat UB dan hubungan kerja sama IUP dengan perguruan tinggi luar negeri.
5. Hubungan timbal balik yang baik antara mahasiswa, staf IUP serta dosen dalam mendukung pemberian pelayanan akademik.
6. Berbagai macam pelatihan yang diberikan pihak FEB yaitu pelatihan IT dan pelatihan bahasa Inggris serta pemberian diklat yang

disesuaikan dengan pekerjaan pegawai untuk mendukung pencapaian FEB menuju tingkat internasional,

7. Hasil akreditasi program studi di FEB UB dari badan pemeringkatan nasional maupun internasional yang baik.

6.1.2.2 Faktor Penghambat

Faktor-faktor penghambat layanan akademik *International Undergraduate Programs* (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya antara lain:

1. Jumlah tenaga kependidikan yang memiliki kemampuan berbahasa Inggris dan mampu melayani berbagai macam mahasiswa masih kurang karena hanya ada 2 staf di IUP, jika ada salah satu yang cuti hanya ada satu staf yang melayani di IUP FEB UB.
2. Informasi mengenai Program Kelas Internasional masih kurang lengkap terutama pemahaman pada program *overseas* yang merupakan syarat wajib kelulusan tetapi masih menggunakan biaya mahasiswa sendiri dan tidak ada bantuan dari pihak kampus disebabkan karena kurang perhatiannya mahasiswa terhadap informasi yang didapatkan.
3. Pengajar masih belum maksimal menggunakan bahasa Inggris dalam kegiatan belajar mengajar. Selain itu, masih ada beberapa pengajar yang terlambat masuk kelas dan memberikan informasi mendadak mengenai ketidakhadirannya karena ada kepentingan.
4. Hubungan kerjasama antara IUP dan IOUB kurang bersinergi.
5. Sistem Informasi Akademik Mahasiswa (SIAM) belum tersedia versi berbahasa Inggris, sehingga menyulitkan mahasiswa asing yang tidak mengerti bahasa Indonesia.

6.2 Saran

Dalam hal manajemen peningkatan kualitas layanan akademik *International Undergraduate Programs* (IUP) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

6.2.1 Perencanaan (*Planning*)

1. Pimpinan maupun staf mampu memanfaatkan kekuatan sumber daya yang dimiliki agar dapat meningkatkan kualitas layanan yang baik dan menjadi layanan yang berkualitas internasional.
2. Staf di IUP perlu ditambah yang sesuai dengan kebutuhan untuk memaksimalkan kualitas pelayanan dan mengurangi kesulitan ketika ada salah satu staf yang cuti maupun dinas ke luar kota.

6.2.2 Pengorganisasian (*Organizing*)

1. Pelatihan kemampuan berbahasa Inggris bagi tenaga kependidikan harus diikuti dengan baik agar ketika salah satu staf yang ada di IUP FEB UB sedang cuti ada staf lain yang dapat membantu pelayanan terutama pada saat berhadapan dengan mahasiswa asing.

6.2.3 Penggerakan (*Actuating*)

1. Perlu menambah atau merekrut staf baru yang aktif berkomunikasi dengan bahasa Inggris untuk membantu kinerja staf di IUP.
2. Apabila suatu jurusan atau program studi disebut program kelas internasional hendaknya menggunakan bahasa Inggris dalam pembelajaran, bukan bilingual kecuali pada mata kuliah bahasa Indonesia. Hal ini untuk membiasakan mahasiswa menggunakan bahasa Inggris dalam kegiatan sehari-hari dan untuk mempersiapkan mereka sebelum mengikuti *Overseas Academic*

Program (OAP). Jika ketika di Indonesia tidak dipersiapkan dengan baik, maka mahasiswa akan kesulitan ketika mengikuti OAP. Hal ini karena kebiasaan selama di Indonesia kurang dipersiapkan.

3. Tidak hanya tenaga kependidikan yang memahami urusan internasional, tetapi dosen juga harus memiliki pengetahuan yang baik mengenai kegiatan belajar mengajar kelas internasional di perguruan tinggi luar negeri. Tidak hanya mengetahui proses pembelajarannya, tetapi memahami budayanya terutama tentang ketepatan waktu. Jika pengalaman yang didapatkan mahasiswa kurang baik akan mempengaruhi kualitas pelayanan. Jika hal ini tetap berlanjut, maka akan membentuk kebiasaan mahasiswa yang kurang menghargai waktu. Ketika mahasiswa berada di luar negeri untuk OAP, mahasiswa akan kaget dengan kebiasaan di luar negeri.
4. Staf senantiasa tidak lelah untuk mengingatkan dan memberikan informasi kepada mahasiswa. Mahasiswa juga harus menanggapi informasi yang didapatkan dengan baik agar tidak salah dalam menerima informasi. Pada saat merasa ragu, mahasiswa hendaknya langsung menanyakan kepada staf agar lebih jelas.
5. Untuk mengatasi permasalahan hubungan kerja sama dalam berbagai pihak terutama dalam pengurusan KITTAS atau KTM bagi mahasiswa asing akan lebih baik jika mendiskusikan permasalahan dan mencari solusi alternatif dengan pihak-pihak terkait agar hal tersebut tidak terjadi baik di IUP FEB UB maupun di Fakultas-Fakultas lain di UB.

6. Sistem Informasi Akademik Mahasiswa (SIAM) hendaknya dibuat bilingual bahasa Indonesia dan bahasa Inggris. Hal ini akan mengurangi kesulitan mahasiswa asing ketika memasukkan data pada waktu registrasi mahasiswa baru dan yudisium karena ada yang berbahasa Inggris.

6.2.4 Pengawasan (*Controlling*)

1. Pihak IUP FEB UB dan IO UB hendaknya melakukan rapat koordinasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keterlambatan proses pengurusan KTM, sehingga akan lebih jelas pokok permasalahannya. Dengan melakukan koordinasi, maka akan mencegah timbulnya permasalahan yang akan terjadi dalam proses pengurusan KTM bagi mahasiswa asal luar negeri. Hal ini juga akan mempengaruhi minat mahasiswa luar negeri sebelum menentukan perguruan tinggi, karena akan ada rekomendasi bagi teman atau mahasiswa lainnya berdasarkan pengalaman mahasiswa sebelumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Abbas, Syahrizal. (2014). *Manajemen Perguruan Tinggi*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group.

Algifari. (2016). *Mengukur Kualitas Layanan dengan Indeks Kepuasan, Metode Importance-Performance Analysis (IPA), dan Model Kano*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.

Ali, Faizan, Yuan Zhou, Kashif Hussain, Pradeep Kumar Nair and Neethiahnanthan Ari Ragavan.(2016). *Does higher education service quality effect student satisfaction, image and loyalty? A study of international students in Malaysian public universities*. (Online). Diunduh dari:<<http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/QAE-02-2014-0008>>[Diakses tanggal 4 Juni 2017].

Annamdevula, Subrahmanyam dan Raja Shekhar Bellamkonda. (2016). *The Effect of Service Quality on Student Loyalty: The Mediating Role of Student Satisfaction*. (Online). Diunduh dari: <<http://www.emeraldsight.com/1746-5664.htm>> [Diakses tanggal 4 Juni 2017].

Annamdevula, Subrahmanyam dan Raja Shekhar Bellamkonda. (2016). *Effect of Student Perceived Service Quality on Student Satisfaction, Loyalty, and Motivation in Indian Universities*. (Online). Diunduh dari: <<http://www.emeraldsight.com/1746-5664.htm>> [Diakses tanggal 4 Juni 2017].

Cai, Nian Liu, Qi Wang dan Ying Cheng. (2011). *Paths to a World Class University: Lessons from Practices and Experiences*. Taipei, China: Sense Publisher.

Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.

Denhardt, Janet V. dan Robert B. Denhardt. (2007).*The New Public Service: Serving, Not Steering*. 4th Edition. New York, USA: M.E. Sharpe.

Dewi, Puspo Dirgantari. (2012). *Pengaruh Kualitas Jasa Pendidikan Terhadap Kepuasan Mahasiswa serta Dampaknya Terhadap Upaya Peningkatan Citra Perguruan Tinggi Negeri Menuju World Class University (Studi pada Mahasiswa Asing di ITB, UNPAD, dan UPI)*. Diunduh dari:<<http://ejournal.upi.edu/index.php/mdb/article/download/1039/692>> [Diakses tanggal 25 Maret 2017].

Elsharnouby, Tamer H. (2016). *Participation behavior among International Students (The role of satisfaction with service augmentation and brand choice*. Diunduh dari:<<https://search.proquest.com/docview/1793895967/abstract/87E72B004C694B02PQ/65?accountid=46437>> [Diunduh tanggal 30 Agustus 2017].

Faisal, Mohammad Hadi. (2016). *Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Hiratsuka, Hiroyoshi. (2016). *Japanese Language As An Organizational Barrier For Internasional Students to Access to University Services: A Case of Aoyama Gakuin University*. Diunduh

dari: <<https://search.proquest.com/docview/1861791208/abstract/87E72B004C694B02PQ/67?accountid=46437>> [Diakses tanggal 30 Agustus 2017].

Academic Guidance of International Undergraduate Programs Faculty of Economics and Business University of Brawijaya 2015/2016.

Katsara, Ourania. (2015). *The Use of the Ombudsman's Services for Alleviating International Students' Difficulties*. Diunduh

dari: <<https://www.qestia.com/library/journal/1P3-3976087871/the-use-of-the-ombudsman-s-services-for-alleviating>> [Diakses tanggal 30 Agustus 2017].

Kelompok I *International Student Service Evaluation UB (ISSE UB)*. (2016). *Laporan Evaluasi*. Malang, International Office UB.

Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi. (2017). *Peringkat Perguruan Tinggi Indonesia Tahun 2017*. Diunduh dari: <<http://pemeringkatan.ristekdikti.go.id/index.php/welcome/pemeringkatan2017>> [Diakses tanggal 18 Agustus 2017].

Kresno, Hermawan Dipojono. (2016). *Universitas Kelas Dunia dan Pemeringkatan Universitas Dunia*. Diunduh dari: <<http://kopertis3.or.id/v2/wp-content/uploads/Materi-Prof-Hermawan-WCU.pdf>> [Diakses tanggal 1 November 2017].

MacCarthaigh, Muiris. (2008). *Public Service Values: CPMR Discussion Paper*. Dublin, Ireland: ColourBooks Ltd [Internet], Dublin, Institute Of Public Administration. Tersedia di: The British Library <<http://www.cpmr.gov.ie/Documents/Public%20Service%20Values.pdf>> [Diakses tanggal 30 Juli 2017].

Melisa. (2017). *8 Universitas di Indonesia Yang Memiliki Mahasiswa Asing Terbanyak*. Diunduh dari: <<http://miner8.com/id/14216>> [Diakses tanggal 13 Mei 2017].

Moleong, Lexy J. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Naidoo, Vannie and Samuel N. A Mensah. (2014). *Local and International Students' Perception on Service Quality – A Case Study on A South African University*. Diunduh

dari: <<https://ir.polytechnic.edu.na/bitstream/handle/10628/521/Naidoo%20%26%20Mensah%20%20Local%20and%20International%20Students%20E2%80%99%20Perception%20on%20seervice%20Quality.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> [Diakses tanggal 7 April 2017].

Pedoman Akademik Program Sarjana 2016/2017 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya. (2016). (Online). Diunduh

dari: <<http://feb.ub.ac.id/wp-content/uploads/2016/11/S1-2016-2017.pdf>> [Diakses tanggal 27 Agustus 2017].

Peraturan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Nomor 59 Tahun 2016 Tentang Pelayanan Publik di Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.

Perez, Andriana and Ravichandran Ammigan. (2016). *Support Services at Spanish and U.S. Institutions: A Driver for International Student Satisfaction*. Diunduh dari: <<http://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1125790.pdf>> [Diakses tanggal 30 April 2017].

Prasetya Online. (2015). Menuju Daya Saing UB 2020: Jangan Remehkan Asia!. (Online). Diakses melalui <https://prasetya.ub.ac.id/press/Menuju-Daya-Saing-UB-2020-Jangan-Remehkan-Asia-16621-en.html>. [Diakses tanggal 30 Agustus 2017].

Quality Management Center Binus University Newsletter.(.). *World University Ranking*. Diunduh dari: <<http://web.binus.ac.id/Bulletins/First%20Edition.pdf>> [Diakses tanggal 1 November 2017].

QS Intelligence Unit. (2012). *QS Stars Rating System: Shining a Light on Excellence Recognizing Diversity in Higher Education*. Diunduh dari: <<http://www.iu.qs.com/wp-content/uploads/2012/05/QS-Stars-University-brochure-online.pdf>> [20 November 2017].

Rajab, Azizah. (2012). *Education Services: International Students' Perception*, European Journal of Business and Social Sciences, Vol. 1, No. 2, pp 1-10, May 2012, ISSN: 2235-767x. Diunduh dari: <<http://www.ejbss.com/Data/Sites/1/mydata/ejbss-12-1107-educationservice.pdf>> [Diakses tanggal 7 April 2017].

Ratminto dan Atik Septi Winarsih. (2009). *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Rencana Strategis Universitas Brawijaya tahun 2015-2019. (2015). (Online) Diunduh dari: <<http://akademik.ub.ac.id/wp-content/uploads/2015/03/Renstra-UB-2015-2019-Draft-Final-19-Maret-2015.pdf>> [Diakses tanggal 25 Maret 2017].

Ridhotullah, Subeki dan Mohammad Jauhar. (2015). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prestasi Pustaka Pelajar.

Ristekdikti. (2016). *Research, Mindset, And World Class University*. (Online). Diakses melalui: <<http://belmawa.ristekdikti.go.id/2016/10/14/riset-mindset-dan-world-class-university/>> [Diakses tanggal 16 September 2017]

Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2016. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Salmi, Jamil. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class Universities*. Washington DC: World Bank. Diunduh dari

- <http://siteresources.worldbank.org/EDUCATION/Resources/278200-1099079877269/547664-1099079956815/547670-1237305262556.WCU.pdf>
- Selma UB. (____). International Student Admission. (Online). Diakses melalui: <<https://selma.ub.ac.id/en/seleksi-masuk-internasional/>> [Diakses tanggal 21 Februari 2018]
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Surat Keputusan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi Republik Indonesia Nomor 492.A/M/KP/VIII/2015. (2015). *Klasifikasi dan Pemingkatan Perguruan Tinggi di Indonesia*. [Internet]. Diunduh di: <<http://ristekdikti.go.id/sk-klasifikasi-dan-pemingkatan-perguruan-tinggi-di-indonesia-tahun-2015/>> [Diakses tanggal 9 Juni 2017].
- Suyatno. (2009). UMM Go to World Class University: Mengubah Impian Menjadi Kenyataan. Diunduh dari: <http://www.umm.ac.id/files/file/DokumenInfokom/Strategi_Menuju_Webometric_UMM.pdf> [Diakses tanggal 1 November 2017].
- The Centre for Good Governance (CGG). (2006). *Handbook On Service Excellence*. [Internet]. <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cgg/unpan026214.pdf>> [Diakses tanggal 17 Juni 2017].
- Turner, David A. (2013). *World Class Universities and International rankings*. Diunduh dari: <<http://www.int-res.com/articles/esep2013/13/e013pp1.pdf>> [Diakses tanggal 20 Oktober 2017]
- Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 Tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.
- United Nations Development Programme. (2016). Human Development Report 2016. Diunduh dari: <http://www.id.undp.org/content/indonesia/2017/doc/INS-2016_human_development_report.pdf> [Diakses tanggal 30 Agustus 2017]
- Vita, Angelina *et.al*. 2013. *Manajemen dalam Konteks Indonesia*. Yogyakarta: Kansius.
- Yin, Robert K. (2011). *Qualitative Research From Start To Finish*. New York, USA: The Guilford Press. [Internet]. <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1973322/mod_folder/content/0/Qualitative_Research_from_Start_to_Finish.pdf?forcedownload> [Diakses tanggal 10 Agustus 2017].
- Zakiyudin, Ais. 2013. *Teori dan Praktik Manajemen: Sebuah Konsep yang Aplikatif disertai Profil Wirausaha Sukses*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- _____. (2017). *Indonesia Rangking Web of Universities July 2017* edition. [Internet]. Tersedia di:

<<http://www.webometrics.info/en/Asia/Indonesia%20>> [Diakses tanggal 18 Agustus 2017].

