

BAB V

DISKUSI, KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian, dalam bab V ini secara berurutan dikemukakan diskusi, kesimpulan dan rekomendasi. Urutan pembahasannya adalah sebagai berikut.

A. Diskusi

Diskusi yang disajikan ini, berdasarkan urutan fungsi-fungsi manajemen SP4 di IKIP Bandung.

1. Proses Penyusunan SP4

Proses penyusunan SP4 di IKIP Bandung belum nampak kegiatan partisipasi yang menyeluruh dari unit-unit organisasinya. Hal ini nampak terbatas pada Tim SP4 dan peserta lokakarya yang berjumlah 55 orang. Peserta lokakarya terdiri dari Tim SP4 dan para pejabat struktural institusi, yang ditinjau dari segi kegiatannya, SP4 menghendaki kerja sama yang harmonis dan terpadu antara tenaga birokrat dengan tenaga pelaksana profesional yang tertib. Berdasarkan hal tersebut, pimpinan/pejabat yang menangani SP4 perlu berusaha menata kembali, mempartisipasikan keseluruhan unit-unit organisasi sampai ke tingkat yang paling bawah. Karena sifat dan karakteristik SP4 mengharuskan mereka turut serta dalam penyusunan SP4, mereka harus mengemukakan secara langsung program-program kegiatan yang dibutuhkan. Memadu kerja dua macam pola tenaga kerja itu tidak mudah, tetapi bila berhasil, implementasi SP4 akan dapat berlangsung lebih lancar. Dengan demikian pro-

gram-program kegiatan yang disusun dalam SP4 betul-betul menampakkan "bottom-up, top-down".

Anggaran yang dikeluarkan untuk penyusunan SP4 sebesar Rp 9.450.000.- (sembilan juta empat ratus lima puluh ribu rupiah), sebagian besar dipergunakan untuk biaya lain-lain Rp 5.320.000.- (lima juta tiga ratus dua puluh ribu rupiah), dan untuk gaji/upah Rp 2.880.000.- (dua juta delapan ratus delapan puluh ribu rupiah). Berdasarkan hal tersebut, terlihat bahwa sebagian besar anggaran yang dikeluarkan untuk biaya lain-lain. Sasaran dan anggaran tidak terinci secara jelas. Dengan demikian, untuk kegiatan penyusunan SP4 perlu pengeluaran yang langsung berkaitan dengan sasaran yang jelas. Dengan pemakaian dana sedikit memperoleh hasil yang sebesar mungkin. Konsep SP4 memang berorientasi pada output, yang dipentingkan adalah nilai output dengan memanfaatkan sejumlah dana. Sedangkan bagaimana proses yang digunakan untuk mencapai output tadi tidak terlalu dipersoalkan, asalkan masih berada dalam batas-batas kewajaran yang dapat dipertanggungjawabkan. SP4 bertujuan mencapai hasil memuaskan, yang memenuhi kriteria secara apriori sebagai patokan perencanaan.

Proses penyusunan SP4 terbatas pada kegiatan loka-karya, yang memakan waktu paling lama 15 hari, serta kegiatan penyusunan ke dalam buku-buku dokumentasi berupa usulan-usulan program dari seluruh unit organisasi sam-

pai yang paling bawah di lingkungan IKIP Bandung membutuhkan pemikiran dalam waktu yang cukup lama untuk itu. Kenyataannya terbatas pada penyelenggaraan lokakarya.

Dalam proses penyusunan SP4 dibutuhkan personil-personil yang memiliki keahlian yang spesifik. Keahlian yang sesuai dengan penyusunan SP4 yaitu orang-orang yang memiliki keahlian dalam bidang perencanaan pendidikan, keuangan, administrasi keuangan, pembiayaan pendidikan, perencanaan bangunan, dan keahlian dalam bidang studi (program). Prinsip "the right man in the right place", di IKIP Bandung belum menempatkan personalia pada posisi secara proporsional, baik yang ada dalam Tim SP4 maupun peserta lokakarya yang terlibat dalam kegiatan penyusunan SP4. Tampaknya para pemangku jabatan struktural yang dilibatkan dalam proses penyusunan SP4, cenderung dipandang oleh pimpinan IKIP otomatis berkualifikasi atau berkeahlian dalam penyusunan SP4.

SP4 adalah merupakan sistem pendekatan operasional yang bersifat inovatif. Dalam pengembangan dan pembangunan lembaga, perlu berpartisipasi secara luas seluruh anggota untuk aktif, agar merasakan kebersamaan dan kekeluargaan. Tidaklah mungkin terjadi yang hampir tetap menempatkan personil-personil atau kelompok tertentu dalam berbagai kegiatan-kegiatan proyek/program. Disamping itu perlu diingat Surat Bersama Tiga Menteri, Keuangan, Pemerintahan Aparatur Negara dan Wakil Ketua Bappenas, tanggal

21 Januari 1983, No. S-77/MK.03/1983 (B-59/I/Menpan/1983, tentang Penyusunan DIP dan DIK, dan peningkatan pengawasan dan pengendalian pelaksanaan APBN. Butir A.4.c. menegaskan :

Kegiatan-kegiatan seperti pembinaan proyek, pengendalian proyek, inventarisasi dan evaluasi umum dalam lingkungan Departemen/Instansi adalah merupakan tugas fungsional pejabat-pejabat dalam lingkungan Departemen/Instansi yang bersangkutan. Oleh karena itu kegiatan-kegiatan serupa itu tidak dibenarkan untuk dijadikan proyek pembangunan. Demikian pula, pembentukan Tim/Panitia oleh Pimpinan Departemen/Instansi yang pada hakekatnya akan melaksanakan kegiatan fungsional, yang mengakibatkan penambahan beban anggaran tidak dibenarkan.

Dengan demikian terjadi banyak hal kejanggalan dan keganjilan, juga pada sektor lain.

2. Pelaksanaan SP4

Daftar Isian Proyek (DIP) merupakan gambaran program-program usulan melalui KPO dan UP yang mendapat persetujuan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, lengkap dengan alokasi dana/anggaran dan proyek-proyeknya. Program-program yang disusun dalam KPO dan UP ternyata jauh berbeda daripada yang disetujui. Hal ini mengingat keterbatasan dana di Departemen Pendidikan dan Kebudayaan. Berdasarkan hal tersebut, perlu kejelian para penyusun SP4 dalam merancang anggaran, sesuai dengan proiritas-prioritas program dan perkembangan ekonomi dan moneter (harga).

Program dan dana dalam 7 KPU yang disusun melalui KPO dan UP tidak seluruhnya mendapat persetujuan pusat (Depdikbud). Terlihat bahwa anggaran yang diusulkan me-

lalui KPO dan UP sebesar Rp 4.726.400.000,- (empat milyar tujuh ratus dua puluh enam juta empat ratus ribu rupiah), dan mendapat persetujuan melalui DIP Rp 2.709.860.000.- (dua milyar tujuh ratus sembilan juta delapan ratus enam puluh ribu rupiah), berarti 57 % yang diperoleh IKIP Bandung untuk melaksanakan program. Dengan demikian, perkiraan-perkiraan yang matang dan akurat tidak dapat diabaikan dalam mengusulkan program dan dana, dengan memperhitungkan anggaran yang dijatahkan oleh pemerintah. Sehingga akhirnya terjadi program-program yang dianggap paling penting, tetapi program tersebut tidak dapat dilaksanakan.

SP4 sebagai konsep, terdapat kelengkapan berupa petunjuk, pegangan, pedoman, siklus yang terinci, prosedural waktu, pejabat lembaga yang terlibat lengkap dan utuh. SP4 yang demikian itu adalah merupakan cara pendekatan sistem, merupakan alat operasionalisasi kegiatan-kegiatan program untuk mencapai tujuan, yang menjadi tanggungjawab pimpinan/Rektor. Tetapi manakala SP4, yang kegiatannya berakhir dengan terbitnya DIP, yang kemudian dana dan program direalisasikan dalam operasinya berupa proyek-proyek, justru Rektor penanggungjawab proyek (bersama Pimpinan Proyek P3T) menyerahkannya kepada Pembantu Rektor II (pembantunya). Dalam organisasi lain Pimpinan Proyek P3T bertanggungjawab kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan.

SP4 berupa Tim atau "task-force" yang sifatnya tem-

porer (panitia). Struktur personalianya dalam organisasi berhierarki penanggung jawab, pengarah, pelaksana, sekretariat dan peserta lokakarya, cukup panjang jenjang bertahap. Padahal penjarangan kebutuhan dan aspirasi peningkatan, pengembangan dan pembangunan bisa dilakukan berupa kegiatan struktural serta fungsional kelembagaan, dalam hal ini IKIP Bandung. Maka pengeluaran dana/ biaya yang cukup langka tidak diboroskan. Keikutsertaan secara menyeluruh dan integral dapat diwujudkan pemerataan tanggungjawab yang dapat dirasakan kebersamaannya serta Rektor sebagai penanggungjawab tunggal akan dirasakannya pula.

3. Pengelolaan Dana SP4

Dana dan program yang dituangkan dalam DIP yang ditangani oleh Ketua Proyek P3T disyaratkan personalianya yang mengelola proyek tersebut berkeahlian sesuai dengan bidang-bidangnya. Hal ini untuk menghindari terjadinya kemacetan-kemacetan dalam pengelolaan proyek, yang akhirnya dapat menimbulkan terjadinya sisa anggaran pembangunan (SIAP). SIAP yang setiap tahun terjadi selain diakibatkan oleh kekurangmampuan aparat pengelola proyek, juga diakibatkan oleh perbedaan tahun anggaran dengan tahun ajaran, dan perbedaan tahun anggaran dengan tahun kalender. Selain itu juga SIAP diakibatkan oleh; pimpinan proyek yang tidak dapat menyelesaikan / merampungkan proyek atau menghabiskan dana pada waktunya, DIP terlam-

bat, perubahan ekonomi/moneter, pemborong yang tidak mematuhi janji/kontrak, dan lain sebagainya. Oleh karena itu pengelola kegiatan proyek P3T diminta kemampuan untuk memperhitungkan secara matang agar proyek berjalan dengan lancar dan tidak terjadi SIAP.

Dana yang diperoleh melalui DIP untuk tahun anggaran 1984/1985 sebesar Rp 2.709.860.000.- Anggaran tersebut dibagi dalam jenis-jenis pos pengeluaran, seperti gaji dan upah, tanah, bahan-bahan, peralatan dan mesin, biaya perjalanan, biaya konstruksi, dan lain-lain pengeluaran. Jenis pengeluaran yang paling besar adalah untuk pengeluaran lain-lain sebesar Rp 939.850.000.- Hal tersebut, perlu penjelasan yang terinci. Karena hal itu dapat menimbulkan ketidakjelasan dan bisa menimbulkan penafsiran dari berbagai pihak. Sedangkan menurut sistem informasi manajemen, perlu informasi timbal balik secara terbuka.

Program-program yang dikelola oleh proyek P3T, tidak seluruhnya dibiayai dari anggaran DIP tahun sekarang (1984/1985). Seperti yang dialami IKIP Bandung untuk tahun 1984/1985, program-program atau proyek yang dikelola seluruhnya 74 proyek. Tetapi proyek-proyek yang dibiayai dari DIP 1984/1985 hanya 19 buah proyek, yang 55 buah adalah merupakan "carry over". Dengan demikian selebihnya merupakan proyek-proyek berupa SIAP dari tahun-tahun sebelumnya. Demikian juga untuk proyek-proyek yang dibiayai

DIP 1984/1985 banyak yang tidak dilola pada tahun tersebut. Dengan demikian untuk tahun anggaran 1984/1985 terjadi hampir tiga kali lipat merupakan proyek SIAP. SIAP adalah dana anggaran (DIP) yang belum digunakan atau tersisa dalam suatu siklus/periode kurun waktu tertentu, yang telah ditetapkan.

Jenis SIAP pada umumnya ada dua, yaitu SIAP hidup dan SIAP mati, yang berlaku untuk dana rupiah murni. SIAP hidup, yakni dana anggaran yang tersisa, karena target belum tercapai. Sisa anggaran tersebut masih dapat diajukan kembali untuk bisa dipakai, dengan cara mengajukan permohonan dan masuk DIP tahun berikutnya. Hal ini bisa berulang selama masa tiga tahun. SIAP mati, ialah dana anggaran yang tersisa, karena target telah tercapai, dana tersebut hangus dan boleh diajukan permohonan lagi untuk DIP tahun berikutnya. Bisa diajukan dengan revisi/pindah program lain.

Bahan-bahan yang dipergunakan dalam mengelola proyek sebagian besar merupakan berbagai macam peralatan dan bahan, yaitu seperti; mesin, kertas, photo-copy dan bahan-bahan lainnya seharga Rp 361.262.000,-. Belanja bahan-bahan tersebut semestinya sesuai dengan kebutuhan, sehingga pada akhirnya tidak ada bahan/material yang mu-bazir. Dengan demikian, pengelola proyek perlu kejelian dalam merencanakan pengadaan bahan-bahan, peralatan dan mesin yang akan digunakan. Dengan kata lain, tidak terjadi pemborosan.

4. Pengawasan SP4

Pengawasan SP4 di IKIP Bandung dilakukan oleh Rektor sebagai penguasa tunggal. Semestinya Perguruan Tinggi sebagai lembaga yang luas dan kompleks tidak cukup hanya diawasi oleh seorang (Rektor). Tetapi perlu dibantu oleh pejabat-pejabat lain seperti Dekan, Ketua Lembaga, Kepala Biro, dan lainnya unsur pimpinan atau pejabat struktural yang lain. Pengawasan ini dapat dilakukan dengan sistem pengawasan melekat.

Pada dasarnya pengawasan SP4 yang dilakukan Rektor tidak terbatas pada bawahannya yang paling dekat. Pengawasan perlu dilakukan secara menyeluruh sampai ke tingkat atau unit-unit terkecil yang terdapat di IKIP Bandung. Dengan demikian, mencegah atau memperkecil terjadinya penyimpangan-penyimpangan pada pelaksanaan SP4.

Pengawasan tidak hanya ditujukan pada kegiatan-kegiatan personil, program/proyek dan dana. Tetapi perlu pendekatan yang bersifat supervisi. Supervisi ditujukan untuk memperbaiki, mengarahkan, membimbing, membina dan meningkatkan kemampuan para personil. Dengan demikian dalam mengoperasionalkan SP4, personil atau pelaksana dapat melakukan pekerjaan lebih baik, sehingga tujuan yang telah ditetapkan tercapai lebih mantap, tanpa mengalami kembali hambatan-hambatan yang mengganggu kelancaran pelaksanaan SP4.

5. Pertanggungjawaban SP4

Pertanggungjawaban SP4 berupa laporan-laporan kegiatan-kegiatan keseluruhan yang dilakukan IKIP Bandung. Laporan tersebut seperti halnya kegiatan harian atau agenda kegiatan, demikian pula dalam bentuk laporan tahunan. Seyogianya laporan pertanggungjawaban SP4 dijabarkan dalam rincian-rincian biaya, berupa perolehan anggaran melalui DIP, dan pengeluaran-pengeluaran sesuai dengan mata anggaran dan dalam proyek-proyek dengan berbagai hambatan dan keberhasilannya secara terbuka. Buku Petunjuk Pelaksanaan SP4 (1982:2) menegaskan :

Sistem informasi yang merupakan bagian integral dari SP4, yang dikembangkan meliputi dokumen-dokumen :

- a. Untuk Anggaran Pembangunan
 - 1) Pengarahan Perencanaan Program
 - 2) Memo Program Koordinatif
 - 3) Konsep Program Operasional
 - 4) Usulan Program
 - 5) Memo Keuangan
 - 6) Daftar Usulan Proyek/LK (Pra DIP)
 - 7) Daftar Isian Proyek/Petunjuk Operasional.
- b. Untuk Anggaran Rutin
 - 1) Pengarahan Perencanaan Kegiatan
 - 2) Memo Program Koordinatif
 - 3) Proyeksi Anggaran Rutin
 - 4) Usulan Anggaran Rutin
 - 5) Memo Keuangan
 - 6) Daftar Usulan Kegiatan (Pra DIK)
 - 7) Daftar Isian Kegiatan.

Sistem informasi ini merupakan urat nadi SP4 dan melalui mekanisme inilah prinsip perencanaan 'Bottom-up, Top-down' diimplementasikan.

Ketiga unsur di atas (1.siklus, 2.struktur program/kegiatan, 3.sistem informasi) membentuk SP4 dan sekaligus memberi pada SP4 ini coraknya yang unik.

Rektor sebagai penanggungjawab tertinggi di Perguruan Tinggi melakukan pertanggungjawaban formal administra-

tif pada atasan, dalam hal ini Menteri Pendidikan dan Kebudayaan melalui Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi. Sebaliknya pertanggungjawaban kegiatan SP4 tidak semata-mata kepada atasan secara vertikal, melainkan juga penting bagi civitas akademika, masyarakat, orang tua mahasiswa maupun para alumni. Karena keberhasilan kegiatan program oleh lembaga turut dirasakan secara langsung oleh civitas akademika dan sebaliknya. Hal yang baik sudah biasa dilaporkan/dilakukan pada peristiwa Dies/Hari Wisuda IKIP Bandung. Perlu dimantapkan dan diintensifkan, guna mengembangkan rasa memiliki dan rasa kebersamaan.

Sebagai tindak lanjut pertanggungjawaban SP4 perlu dijadikan bahan/pedoman untuk perencanaan pada masa yang akan datang. Maka, kegiatan yang sudah dilaksanakan/dialami dapat dijadikan bahan evaluasi, baik kegiatan yang berhasil maupun kegiatan yang kurang berhasil. Dengan demikian personil yang terlibat dalam penyusunan SP4 tahun berikutnya, mereka yang menjadi anggota Tim SP4 akan lebih matang dalam menyusun program-program dan anggarannya, sehingga tujuan yang akan dicapai dalam pembangunan dan pengembangan Perguruan Tinggi menjadi kenyataan.

Setiap proyek dikukuhkan dengan terbitnya Surat Keputusan Pimpinan Proyek P3T. SK P3T diterbitkan oleh Pimpinan Proyek P3T. Tercantum Rektor dan Pemimpin Proyek P3T, selaku penanggungjawab. Dalam petunjuk operasional atau PO tahun anggaran 1983/1984 bagian A, butir 7, menga-

takan : "Apabila sesuatu proyek, seluruhnya atau sebagian telah selesai supaya diserahkan kepada pimpinan/aparat rutin". Apabila benar yang disebut pemimpin/aparat rutin dalam hal ini adalah Pembantu Rektor II, siapa sebenarnya penanggungjawab pengembangan/pembangunan perguruan tinggi itu. Pada struktur/organigram lain Ketua P3T bertanggungjawab pada Menteri (Lampiran SK Pimpinan Proyek P3T IKIP Bandung No.8515/Sp/P.IV-2/IKIP/1985,tanggal 16 Juni 1985). Bagaimana dan kepada siapa pimpinan proyek P3T itu harus bertanggungjawab. Seyogyanya, ada ketegasan atau ketetapan dengan mengukuhkan peraturan yang ada ialah perguruan tinggi sebagai lembaga otonom, dimana terdapat penguasa tunggal adalah Rektor, yang dalam hal ini Rektor dalam lingkungan IKIP Bandung.

B. Kesimpulan

Berdasarkan hasil diskusi, dapat disimpulkan bahwa manajemen SP4 di IKIP Bandung :

1. Proses Penyusunan SP4

Pada dasarnya proses penyusunan SP4 berjalan sebagaimana mestinya. Siklus berlaku dalam kegiatan SP4. Personil yang terlibat dalam penyusunan, merupakan Tim SP4 yang diangkat dengan SK Pimpinan Proyek P3T. Organisasi tersebut diberi tugas dan tanggungjawab dalam operasionalisasi SP4 dan bersifat temporer, dengan masa berlakunya satu tahun. Personil yang ada dalam Tim SP4 dan peserta lokakarya belum menjangkau unit-unit organisasi yang ter-

kecil, kecuali 3 orang Ketua Jurusan tertentu dan belum sepenuhnya memiliki keahlian dalam bidangnya dan jumlah lebih dari kebutuhan SP4. Komposisi personalia, penggunaan waktu, penyertaan unit organisasi, keahlian, belum menjangkau aspirasi kebutuhan dan data yang memadai.

Program-program yang disusun dalam KPO dan UP tidak seluruhnya mendapat persetujuan dari Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi, hal ini mengingat dana pemerintah yang terbatas, dan lebih mementingkan program-program yang prioritasnya lebih utama. Disamping adanya perubahan moneter, yang tidak diduga sebelumnya.

2. Pelaksanaan SP4

SP4 merupakan proses kegiatan sampai terbitnya DIP, yang berupa perwujudan program-program yang disertai dana, disusun melalui KPO dan UP. Program-program dan dana anggaran yang telah mendapatkan persetujuan, tergambar dalam DIP. Anggaran yang diperoleh IKIP Bandung untuk tahun 1984/1985 sebesar 57,33 % dari program-program yang diusulkan melalui KPO dan UP. Ujian sebagai pembandingan kreadibilitas dan feasibilitas perencanaan yang tertuang dalam program-program.

Pada dasarnya program-program yang telah disusun dalam tujuh katagori program utama, sesudah keluarnya DIP terjabarkan berupa proyek-proyek. Proyek-proyek tersebut dikelompokkan ke dalam jenis-jenis dan tolok ukurnya, untuk tahun 1984/1985 dibagi menjadi 10 jenis.

3. Pengelolaan Dana SP4

Realisasi DIP adalah operasionalisasi proyek-proyek, yang berisi program dan dana, selanjutnya dilola atau ditangani oleh Pimpinan Proyek P3T. Dalam hal ini Tim SP4, tidak dilibatkan untuk mengelola proyek.

Pengelolaan Dana SP4 merupakan kegiatan program-program dan penggunaan dana, dalam proyek-proyek, dan operasionalisasi eksekutif para pejabat struktural dan fungsional. Pengelolaan yang baik tidak akan mengakibatkan adanya sisa anggaran pembangunan. Di IKIP Bandung untuk tahun anggaran 1984/1985 terjadi adanya penundaan-penundaan proyek atau SIAP.

4. Pengawasan SP4

Pengawasan SP4 di IKIP Bandung belum dilakukan sepenuhnya/secara menyeluruh. Pengawasan terbatas pada unit-unit organisasi yang ruang lingkupnya lebih besar, dalam arti tidak menyeluruh sampai kepada organisasi unit yang terkecil.

Pengawasan SP4 cenderung pada kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan program dan dana. Kegiatan bimbingan, pembinaan yang bersifat supervisi belum dilaksanakan meluas terhadap personil yang terlibat dalam operasionalisasi SP4 secara menyeluruh.

5. Pertanggungjawaban SP4

Pertanggungjawaban SP4 dilakukan secara vertikal atau ke atasan yaitu Menteri Pendidikan dan Kebudayaan me-

lalui Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi. Pertanggungjawaban SP4 terhadap civitas akademika IKIP Bandung, yang bersifat sistem informasi manajemen belum dilakukan secara memadai sehingga timbul adanya rasa kebersamaan secara terbuka.

Pertanggungjawaban SP4 hanya berupa laporan, yang rinciannya kurang lengkap. Buku laporan tersebut yaitu laporan tahunan IKIP Bandung berisi kegiatan-kegiatan yang telah dilakukan/dilaksanakan. Untuk dana anggaran yang dipergunakan dalam pengelolaan SP4 tidak dijabarkan dalam suatu rincian yang detail.

Pertanggungjawaban SP4 belum tampak tindak-lanjutnya, hal ini seperti dijadikan sebagai arsip atau dokumen yang disimpan. Dengan demikian dalam penyusunan SP4 tahun berikutnya akan mengalami kesulitan, karena tidak mengambil pengalaman-pengalaman dari pelaksanaan tahun - tahun yang lalu.

C. Rekomendasi

Berdasarkan hasil diskusi dan kesimpulan, maka dalam pembahasan ini akan dikemukakan rekomendasi, sebagai berikut.

1. Proses Penyusunan SP4

Dalam mengoperasionalkan SP4 di Perguruan Tinggi, perlu adanya penataan tentang siklus yang berhubungan dengan waktu. Karena dalam penyusunan SP4 tidak cukup hanya dengan kegiatan lokakarya, yang dalam hal ini disediakan

waktu paling lama 45 hari untuk menjaring data dan kebutuhan pengembangan lembaga sampai dokumen KPO dan UP diterbitkan. Padahal waktu penyusunan SP4 berproses selama tahun anggaran antara 31 Maret sampai 1 April tahun berikutnya.

Dalam penyusunan SP4 perlu perkiraan yang akurat dalam menentukan anggaran. Sebab dalam menyusun anggaran sangat erat kaitannya dengan perkembangan ekonomi/monev. Jadi, para perencana perlu memperhitungkan nilai uang untuk tahun-tahun yang diperkirakan (TS + 2) sampai dengan (TS + 4) dalam penyusunan KPO dan UP.

Perlu penataan kembali personalia yang terlibat dalam penyusunan SP4. Dalam hal ini pemilihan personil yang benar-benar memiliki keahlian/keterampilan yang berhubungan dengan pelaksanaan SP4. Keahlian yang sesuai dengan bidang tugasnya, seperti ahli perencanaan pendidikan, ahli pembiayaan pendidikan, ahli manajemen pendidikan, ahli keuangan, ahli perencanaan bangunan dan ahli-ahli lainnya yang sesuai dengan kebutuhan penyusunan SP4. Hal ini sesuai dengan prinsip "the right man on the right place".

2. Pelaksanaan SP4

Personalia yang terlibat dalam pelaksanaan SP4 sebaiknya tidak bersifat sementara atau "task-force", karena dengan "force" pergantian personil tiap tahun dapat menimbulkan kesenjangan dalam melaksanakan program yang dibuat antara para pendahulu dengan personil berikutnya.

Jadi dengan kata lain, personalia Tim SP4 agar dijadikan sebagai organisasi yang baku, yaitu sejajar dengan jabatan struktural pada organisasi yang bersifat rutin. Sehingga tidak perlu terjadi kegiatan-kegiatan program peningkatan pengembangan dan pembangunan IKIP Bandung dipecah-pecah menjadi proyek-proyek seperti bunyi Surat Menteri Keuangan dan Menteri Negara PAN serta Wakil Ketua Bappenas tanggal 21 Januari 1983 itu.

3. Pengelolaan Dana SP4

Dalam pengelolaan dana SP4, khususnya komposisi Tim Proyek P3T perlu penataan kembali. Hal tersebut terutama pada struktur organisasi, yang terlalu banyak bagian atau pos yang kurang penting perlu dihilangkan. Selain itu juga orang-orang yang terlibat dalam mengelola proyek agar menghindarkan cara melibatkan/mengikutsertakan orang yang itu-itu juga atau rangkap jabatan lebih dari satu proyek.

4. Pengawasan SP4

Pengawasan SP4 sebaiknya dilakukan secara menyeluruh, yaitu dari unit organisasi yang paling besar sampai kepada unit organisasi yang terkecil, integral dan komprehensif.

Pengawasan SP4 perlu ditangani oleh personil fungsional, dalam hal ini perlu diangkat personil yang menduduki jabatan pengawas secara khusus untuk pengawasan SP4. Dengan demikian, pengawasan yang sebelumnya dirangkap o-

leh Rektor sebagai pimpinan eksekutif, dapat ditangani oleh orang-orang yang mempunyai jabatan fungsional sebagai pengawas atau supervisor.

Pengawasan SP4 tidak hanya ditujukan kepada benda-benda yang nyata saja, seperti manusia/personil, kegiatan, program dan dana. Dalam hal ini perlu pengawasan yang bersifat perbaikan keadaan personil, yaitu dengan memberikan bimbingan, pengawasan, pembinaan dalam arti supervisi, dengan maksud memberi bantuan untuk meningkatkan "skill"/kemampuannya.

5. Pertanggungjawaban SP4

Pertanggungjawaban SP4 tidak hanya dilakukan/ditujukan kepada atasan vertikal, hierarkhi formal, tetapi perlu juga horizontal bagi seluruh civitas akademika IKIP Bandung. Hal ini berguna untuk mengetahui secara menyeluruh hasil-hasil program yang telah dilaksanakan, agar dapat melihat kekurangan dan keberhasilannya sebagai bahan evaluasi atau instrospeksi bagi perbaikan selanjutnya dalam peningkatan pengembangan dan pembangunan Perguruan Tinggi. Dengan kata lain pertanggungjawaban itu sebaiknya bersifat vertikal dan horizontal, internal dan eksternal.

Hasil pertanggungjawaban SP4 hendaknya dijadikan bahan tindak-lanjut bagi peningkatan kegiatan penyusunan untuk tahun-tahun perencanaan selanjutnya, khususnya bagi Tim penyusunan SP4.