



Good University Governance (GUG)

IKHTISAR



1. Pengantar
2. Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS
3. *Good University Governance (GUG)*
4. Kerangka Akuntabilitas
5. Organisasi PTS
6. Kepemimpinan & Pemilihan Pimpinan
7. Penutup

PENGANTAR (1/2)



1. PTS merupakan institusi pendidikan tinggi milik masyarakat yang menyelenggarakan pendidikan tinggi berdasarkan **mandat akademik yang diberikan pemerintah** dan **pendelegasian wewenang pengelolaan sumber daya dari Yayasan**.
2. Untuk melaksanakan pendidikan yang bermutu dan manajemen yang akuntabel perlu pengaturan tata kelola (*governance*) PTS yang baik dan benar.

PENGANTAR (2/2)



3. Untuk memahami *Governance* Perguruan Tinggi perlu diketahui:
 - sistem pendidikan tinggi & kedudukan PTS;
 - harkat perguruan tinggi;
 - *good university governance (GUC)* & kerangka akuntabilitas PTS;
 - organisasi & tata kelola;
 - kepemimpinan & pemilihan pimpinan perguruan tinggi.
4. Presentasi membahas prinsip dan mekanisme GUG untuk mewujudkan perguruan tinggi akuntabel yang dapat tumbuh secara berkelanjutan.



Sistem Pendidikan Tinggi & Kedudukan PTS

Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (1/8)



1. **Sistem pendidikan tinggi** – bagian dari Sisdiknas - merupakan sistem yang **mengatur proses** penyelenggaraan pendidikan tinggi **untuk mewujudkan tujuan** pendidikan tinggi.
2. Dalam sistem pendidikan tinggi **dirancang institusi pengelola pendidikan tinggi & unsur-unsurnya**; yang mencakup ketentuan mengenai kedudukan, fungsi, tugas, kewenangan, tanggung-jawab, & mekanisme koordinasi.
3. Perancangan proses pendidikan tinggi dilakukan **untuk mewujudkan tujuan** pendidikan tinggi dengan efektif sesuai dengan **sistem nilai** (dasar, azas) **dan prinsip** penyelenggaraan pendidikan tinggi.

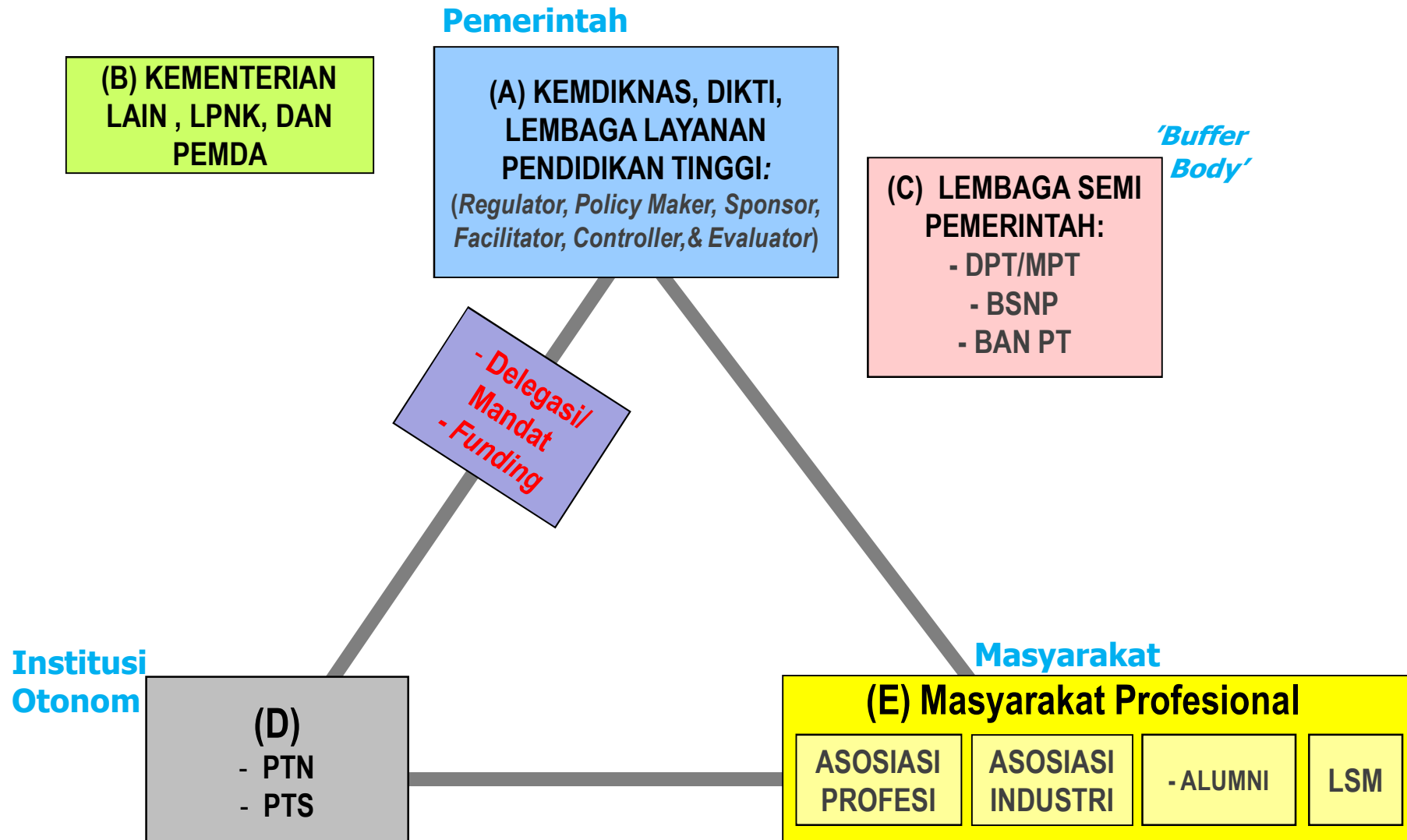
Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (2/8)



4. Konsepsi Pendidikan Tinggi menurut UU 20/2003 Sisdiknas & UU 12, 2012 Pendidikan Tinggi:
 - a. Pemerintah bertanggung jawab atas penyelenggaraan pendidikan tinggi;
 - b. Memberikan otonomi kepada perguruan tinggi;
 - c. Meningkatkan secara luas partisipasi masyarakat;
 - d. Nirlaba.
5. Asas Pendidikan Tinggi:

- Kebenaran ilmiah;	- Manfaat;
- Penalaran;	- Kebajikan;
- Kejujuran;	- Tanggung-jawab;
- Keadilan;	- Keterjangkauan.

Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (3/8)



UU 12, 2012 Pendidikan Tinggi



1. **Ketentuan Umum**
2. Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi
3. **Penjaminan Mutu**
4. Perguruan Tinggi
5. **Pendanaan dan Pembiayaan**
6. **Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi oleh Lembaga Negara Lain**
7. Peran serta masyarakat
8. **Sanksi Administratif**
9. **Ketentuan Pidana**
10. **Ketentuan Lain-Lain**
11. **Ketentuan Peralihan**
12. **Ketentuan Penutup**

Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (4/8)



1. Karakteristik sistem pendidikan tinggi:
 - a. Peran regulator & fasilitator pemerintah.
 - b. Kehadiran lembaga semi pemerintah (DPT, MPT, BNSP, BAN PT) yang melibatkan *stakeholders*.
 - c. PTN & PTS yang otonom.
 - d. Peningkatan peran pengawasan, penyelenggaraan, & partisipasi pendanaan oleh masyarakat.

Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (5/8)



2. Penanggung-jawab pendidikan tinggi:
 - Menteri bertanggung-jawab atas penyelenggaraan pendidikan tinggi:
 - Mencakup: pengaturan; perencanaan; pengawasan; pemantauan & evaluasi, serta pembinaan & koordinasi.
3. Perguruan tinggi otonom:
 - a. PTN & PTS mempunyai otonomi untuk mengelola sendiri lembaganya.
 - b. Otonomi akademik merupakan kodrat perguruan tinggi untuk mencari dan menyampaikan kebenaran; kebutuhan dasar perguruan tinggi untuk melaksanakan fungsinya.

Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (6/8)



- c. Otonomi non-akademik (pengelolaan): untuk meningkatkan mutu pendidikan; prinsip *good university governance*:
- (1) mengatur organisasi & mengambil keputusan sendiri;
 - (2) pengelolaan SDM;
 - (3) pengelolaan aset;
 - (4) pengelolaan keuangan.

Catatan:

- PTS dengan pelimpahan dari Yayasan dapat mempunyai seluruh otonomi non-kademik di atas;
- Dalam UU 12, 2012 kewenangan pengaturan otonomi non-akademik diserahkan sepenuhnya kepada yayasan;
- Untuk PTN diberikan opsi PTN PKBLU dan PTN BH.

Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (7/8)



4. Harkat Perguruan tinggi:

- a. Perguruan tinggi merupakan lembaga ilmiah yang berfungsi sebagai pusat budaya, pilar bangsa, dan penggerak perubahan sosial menuju masyarakat demokratis maju.
- b. Perguruan Tinggi menjadi:
 - wadah pendidikan calon pemimpin bangsa;
 - wadah pembelajaran mahasiswa dan masyarakat;
 - pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi;
 - pusat kebajikan dan kekuatan moral untuk mencari dan menemukan kebenaran.
- c. Penyelenggara Perguruan tinggi mengutamakan prinsip-prinsip academic governance bukan aspek birokrasi, politik, ataupun hanya efisiensi manajemen.

Sistem Pendidikan Tinggi dan Kedudukan PTS (8/8)



- d. *Networking* antara unsur lebih penting; bukan struktur hirarki vertikal (*power* satu unit terhadap yang lain).
- e. Senat Akademik (SA) sebagai wakil masyarakat akademik baik Perguruan Tinggi maupun Fakultas mempunyai kewenangan terbesar.



Good University Governance

GOOD UNIVERSITY GOVERNANCE (1/6)



1. *Good University Governance (GUC)* bertujuan untuk mewujudkan Perguruan Tinggi yang akuntabel.
2. Prinsip *Good University Governance*:
 - a. Transparansi
 - b. **Akuntabilitas (kepada stakeholders)**
 - c. *Responsibility* (tanggung-jawab)
 - d. Independensi (dalam pengambilan keputusan)
 - e. *Fairness* (adil)
 - f. Penjaminan mutu dan relevansi
 - g. Efektifitas dan efisiensi
 - h. Nirlaba.



1. Transparansi:

- diterapkan melalui mekanisme checks & balances dan upaya menghindari conflict of interest dan jabatan rangkap;
- SA Perguruan Tinggi & Fakultas mengontrol Rektor & Dekan.

2. Akuntabilitas:

- kejelasan misi dan tujuan PTS; sejalan dengan mandat pemerintah (masyarakat) dan badan penyelenggara;
- adanya izin pendirian perguruan tinggi dan penyelenggaraan program studi;



- berfungsi SPM;
- tercapainya indikator kinerja yang dijanjikan dalam Renstra & RKA;
- adanya satuan audit (SPI) di bawah Rektor;
- diterapkannya sistem akuntansi dan pengelolaan keuangan yang dapat diaudit;
- adanya laporan tahunan akademik, dan laporan tahunan keuangan yang diaudit oleh akuntan publik dan diumumkan kepada masyarakat.

3. *Responsibility* (tanggung-jawab):

- melalui statuta perguruan tinggi - penjabaran kedudukan, fungsi, tugas, tanggung jawab, dan kewenangan setiap unsur organisasi; adanya *job description* personel dan *standard operating procedure* (SOP) yang jelas;



4. Independensi (dalam pengambilan keputusan):

- pengambilan keputusan perguruan tinggi perlu terpisah dari pemerintah atau badan hukum nirlaba yang memilikinya;
- perguruan tinggi bukan kepanjangan tangan birokrasi.

5. *Fairness* (adil):

- pengangkatan pegawai dan pejabat berdasarkan kompetensi dan *track record*;
- penerapan *merit system* (insentif dan dis-insentif) yang tepat dalam pengelolaan pegawai.



6. Penjaminan mutu & relevansi:

- melalui sistem penjaminan mutu internal (SPM) dan eksternal (akreditasi program studi);
- sertifikasi profesi dosen;
- *feed back* mahasiswa;
- *tracer study* (lulusan);
- survei pengguna.

7. Efektifitas & efisiensi:

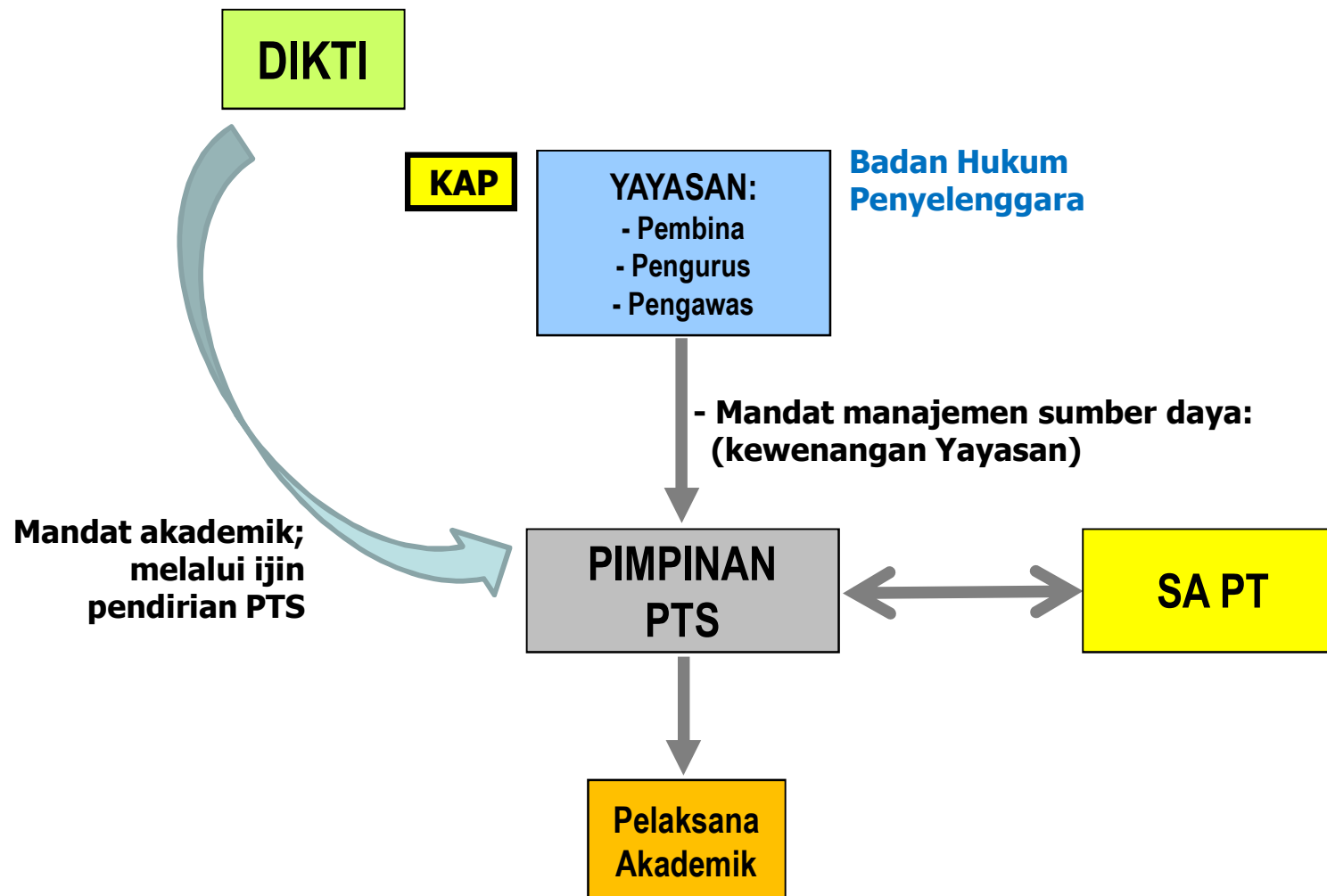
- melalui sistem perencanaan jangka panjang, menengah (Renstra) dan tahunan (RKAT).

8. Nirlaba:

- seluruh anggaran sisa kegiatan tidak boleh dibagikan, harus diinvestasikan kembali untuk peningkatan mutu dan pengembangan perguruan tinggi.



9. Governance PTS





Kerangka Akuntabilitas Perguruan Tinggi

KERANGKA AKUNTABILITAS PERGURUAN TINGGI (1/2)



1. Perguruan tinggi harus akuntabel kepada *stakeholders*:
 - **Internal**: mahasiswa, dosen, karyawan;
 - **External**: Pemerintah, Pemerintah Daerah, BSNP, BAN-PT, DPT, MPT, Badan Hukum Penyelenggara (Yayasan), Masyarakat, Asosiasi profesi, dll.



2. *Stakeholders* menuntut PTN & PTS untuk *accountable* minimal dalam 4 hal:
 - a. Dilaksanakannya mandat serta arah & kebijakan strategis.
 - b. Terjaminnya mutu & relevansi *outputs*; adanya sistem penjaminan mutu;
 - c. Terjaminannya efektifitas & efisiensi serta transparansi & akuntabilitas pengelolaan keuangan.
 - d. Terwujudnya *good management* perguruan tinggi.

(A) DILAKSANAKANNYA MANDAT SERTA ARAH & KEBIJAKAN STRATEGIS PERGURUAN TINGGI



1. Dari perspektif Pemerintah:

- konsentrasi kegiatan (pendidikan, penelitian, & pengabdian kepada masyarakat) serta bidang ilmu yang diamankan untuk dikembangkan; mandat yang diberikan dalam perijinan dan identitas yang dinyatakan dalam statuta;
- ada kebijakan serta sasaran strategis nasional, misal: peningkatan dan penjaminan mutu, perluasan akses, kesempatan bagi kelompok miskin, bidang prioritas ilmu, dll.

2. Dari perspektif Badan Hukum Penyelenggara:

- Diembannya misi Yayasan.

3. Dari perspektif global:

- Penerapan model pembelajaran modern; pentingnya relevansi terhadap kebutuhan nasional dan global.

(B) TERJAMINNYA MUTU & RELEVANSI *OUTPUT*; ADANYA SISTEM PENJAMINAN MUTU



1. *Output* perguruan tinggi: tri dharma yang **bermutu**:
 - pendidikan: lulusan;
 - penelitian: publikasi ilmiah, paten, HKI;
 - pengabdian/layanan (services): teknologi tepat guna, rekomendasi kebijakan, pemberdayaan masyarakat, dll.
2. Harus pula **relevan** dengan:
 - kebutuhan lokal, nasional, regional, & global;
 - perkembangan IPTEKS.
3. Dijamin oleh Sistem Penjaminan Mutu:
 - Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI);
 - Sistem Penjaminan Mutu Eksternal;
 - Pangkalan Data Perguruan Tinggi (PDPT).

(C) TERJAMINNYA EFEKTIFITAS & EFISIENSI, SERTA TRANSPARANSI & AKUNTABILITAS PENGELOLAAN KEUANGAN



1. Diterapkannya sistem perencanaan perguruan tinggi:
 - RENIP – 20 tahun: jangka panjang; masterplan akademik dan fisik; dengan sasaran yang jelas kondisi yang ingin dicapai;
 - Renstra – 5 tahun; jangka menengah; bersifat *programming* dan *budgeting*; dengan *outcome* yang terukur;
 - RKA Tahunan: jangka pendek; *programming* dan *budgeting*; dengan indikator output dan *outcome* yang terukur.
2. Diterapkannya sistem akuntansi & pengelolaan keuangan yang dapat diaudit (Sistem Akuntansi Badan Nirlaba).
3. Adanya laporan keuangan tahunan yang diaudit & dapat diakses oleh publik:
 - meliputi keuangan PT dan Badan Hukum Penyelenggara;
 - *general audit*: oleh auditor yg independen;
 - *specific audit*: jika dipandang adanya *irregularity*.

(D) TERWUJUDNYA *GOOD MANAGEMENT* PERGURUAN TINGGI (1/2)



1. Diterapkannya sistem tatakelola yang menjamin adanya:
 - mekanisme *checks & ballances*;
 - *shared governance* & kolegialitas.
2. Diterapkannya sistem manajemen yang:
 - menghindari *conflict of interest* dan jabatan rangkap;
 - meminimumkan terjadinya praktek KKN;
 - efisien & efektif;
 - dilandasi prinsip meritokrasi dan keterbukaan dalam pengangkatan/
pemberhentian pejabat struktural dan promosi/demosi staff.
3. Sistem manajemen perlu mencakup area fungsional perguruan tinggi:
 - a. Sistem manajemen akademik: tri dharma.
 - b. Sistem manajemen sumber daya:
 - SDM; keuangan; sarana prasarana; data dan informasi.

(D) TERWUJUDNYA *GOOD MANAGEMENT* PERGURUAN TINGGI (2/2)



4. Pimpinan PTS berkewajiban untuk:
 - a. Menaati peraturan per-UU-an yang berlaku.
 - b. Mengikuti kerangka kebijakan strategis yang ditetapkan badan hukum penyelenggara (RENIP, Renstra, dll.).
 - c. Melaksanakan dengan efektif dan efisien **RKA yang telah disetujui badan hukum penyelenggara pada awal TA.**
 - d. Memenuhi target kinerja (KPI) yang diusulkan oleh pimpinan dan disetujui oleh badan hukum penyelenggara.
 - e. Memenuhi standar mutu yang telah ditetapkan BAN-PT
 - f. Menyampaikan laporan tahunan:
 - Laporan keuangan tahunan yang diaudit;
 - Laporan akademik tahunan.



Organisasi Perguruan Tinggi Swasta

ORGANISASI PTS (1/3)



1. Pimpinan (Rektor & Wakil) dan SA Perguruan Tinggi merupakan unsur utama:
 - a. SA Perguruan Tinggi mempunyai kewenangan utama, bukan saja akademik, tetapi juga arah & kebijakan perguruan tinggi; Organisasi SA bersifat kolektif; pengambilan keputusan dilakukan bersama.
 - b. Rektor merupakan eksekutif yang bertanggung-jawab atas tindakan operasional; melindungi kepentingan perguruan tinggi; mengambil keputusan eksekusi.
 - c. Interaksi dalam kampus merupakan interaksi akademik (otoritas keimuan); bukan kekuasaan eksekutif, atau birokrasi.

Catatan:

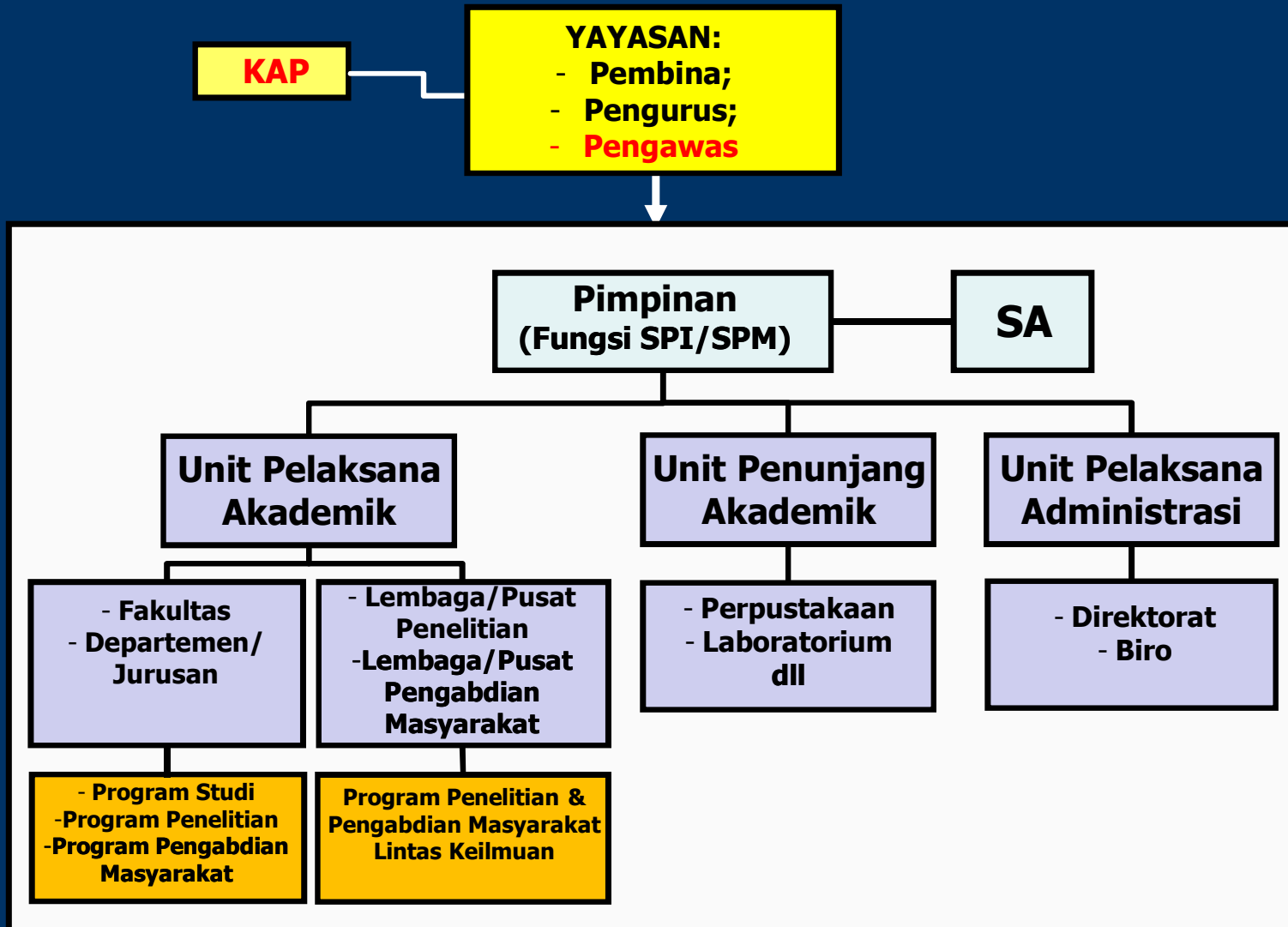
- perlu terjadi *check & balance* terhadap kewenangan eksekutif (Rektor & Dekan); dapat dilakukan oleh SA Perguruan Tinggi dan SA Fakultas;
- *conflict of interest* harus dihindari; juga jabatan rangkap.

ORGANISASI PTS (2/3)



2. Pimpinan perlu dilengkapi dengan fungsi pengawasan & penjaminan mutu.
3. Organisasi perguruan tinggi umumnya bersifat matriks; perlu membedakan organisasi sumber & organisasi program:
 - a. Organisasi sumber: mengelola sumber daya (dosen, tenaga kependidikan; fasilitas pendidikan); umumnya mempunyai badan normatif (mis. Fakultas memiliki SA Fakultas) dan mengelola program.
 - b. Organisasi program: hanya melaksanakan program (program studi, penelitian, & pengabdian kepada masyarakat); meminjam sumber daya terutama dosen dari organisasi program; misal Lembaga Penelitian & Pengabdian Kepada Masyarakat.
4. Organisasi sumber menyesuaikan dengan kebutuhan manajemen; harus se-efisien mungkin; tidak harus ada Fakultas dan Jurusan kalau tidak perlu.

ORGANISASI PTS (3/3)





Kepemimpinan dan Pemilihan Pimpinan di Perguruan Tinggi

KEPEMIMPINAN DI PERGURUAN TINGGI



1. Kepemimpinan membedakan *managers* dengan *leaders*:
 - a. *Manager: plan, organize, direct, coordinate, & control.*
 - b. *Leader: manager +; vision, align, coach & trust, empower, and care.*
2. Managers: diangkat, otoritas (kewenangan) diberikan untuk melaksanakan fungsi dan tugasnya.
3. *Academic Leaders*:
 - mempunyai otoritas akademik;
 - otoritasnya diakui karena dipercaya (*trust*) oleh rekannya - berdasarkan kapasitasnya yang tinggi dan *track record*-nya yang sangat baik;
 - kepemimpinannya diraih (*earned*);
 - Pemimpin akademik diminta untuk memimpin, tidak meminta untuk dipilih; tidak memerlukan kampanye & pencitraan;
 - beda dengan pemimpin politik; meminta untuk dipilih; perlu kampanye & pencitraan.

7 PRINCIPLES ON UNIVERSITY GOVERNANCE TO ENSURE RELIABLE PERFORMANCE



1. *Not everything is improved by making it democratic.*
2. *There are basic differences between the rights of citizenship in a nation and the rights that are attained by joining a voluntary organization.*
3. *Rights and responsibilities in university should reflect the length of commitment to the institution.*
4. *Those with knowledge are entitled to a greater say.*
5. *The quality of decisions is improved by continuously preventing conflict of interest.*
6. *University governance should improve the capacity for teaching and research.*
7. *To function well, a hierarchical system of governance requires explicit mechanism of consultation and accountability.*

Henry Rosousky, An Owner's Manual, 1990

PEMILIHAN PIMPINAN DI PERGURUAN TINGGI (1/2)



1. Pemimpin akademik (*Academic leaders*):
 - a. Pemimpin Akademik Struktural: Ketua SA Universitas/SA Fakultas.
 - b. Pemimpin Akademik Fungsional; lektor, lektor kepala, guru besar.
 - c. Kepemimpinan diraih (*earned*) - karena prestasi/kompetensi; otoritasnya diakui karena dipercaya oleh rekannya; diminta untuk memimpin.
2. Universitas perlu menerapkan kepemimpinan akademik (fungsional) ada dimana-mana:
 - semua lektor, lektor kepala, dan Guru Besar adalah pemimpin; terutama bagi mahasiswa;
 - amanah, menjadi contoh, melihat ke depan; dimensi luas (alam, manusia, sosial); *wisdom* yang tinggi.

PEMILIHAN PIMPINAN DI PERGURUAN TINGGI (2/2)



3. Pemimpin eksekutif perguruan tinggi (Rektor dan Dekan):

- gabungan kemampuan pemimpin akademik & manajer:
- yang paling penting adanya jaminan kompetensi (kapasitas untuk memimpin) dan *track record*;
- karena terbuka dan calonnya banyak (dari semua dosen); maka perlu dicari; biasanya melalui *selection committee*:
- proses pemilihan berbasiskan *selection* bukan *election* berdasarkan kapasitas dan *track record*; tidak memerlukan kampanye dan pencitraan;
- *acceptability* perlu yaitu pengakuan kompetensi dan prestasi yang diraih (*earned*); bukan *acceptability* melalui surat suara; dapat pula ditunjukkan melalui dukungan SA Perguruan Tinggi & SA Fakultas.

PENUTUP (1/3)



1. Otonomi merupakan kodrat perguruan tinggi untuk dapat melaksanakan fungsinya mencari kebenaran dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi.
2. Peningkatan mutu pendidikan tinggi melalui otonomi perguruan tinggi hanya dapat diwujudkan jika perguruan tinggi melaksanakan *good university governance*.
3. GUG pada dasarnya adalah pengaturan struktur organisasi, proses 'bisnis', serta program dan kegiatan dalam suatu perencanaan untuk mencapai tujuan dengan memperhatikan prinsip-prinsip: transparansi, akuntabilitas (kepada *stakeholders*), *responsibility* (tanggung-jawab), independensi (dalam pengambilan keputusan), *fairness* (adil), penjaminan mutu dan relevansi, efektifitas dan efisiensi, serta nirlaba.

PENUTUP (2/3)



4. Prinsip-prinsip GUG di atas perlu dikembangkan dalam seluruh kegiatan akademik dan manajemen perguruan tinggi.
5. Kejelasan mandat (identitas) dan misi; pemenuhan ijin dan akreditasi perguruan tinggi, ijin dan akreditasi program studi; serta keberadaan SA Perguruan Tinggi, Satuan Audit, SPI dan SPM, sistem perencanaan, SOP manajemen, *tracer study*, laporan akademik dan manajemen (keuangan), merupakan indikator penerapan GUC.
6. *Leader* berbeda dengan *manager*; *leader* dipilih sementara *manager* diangkat; kepemimpinan akademik-nya diraih (*earned*); otoritasnya diperoleh karena diakui oleh rekannya; pemimpin akademik diminta untuk memimpin, bukan meminta untuk dipilih; tidak memerlukan kampanye dan pencitraan.

PENUTUP (3/3)



7. Perguruan tinggi sebaiknya menerapkan kepemimpinan akademik ada di mana-mana (*role model* bagi mahasiswa).
8. Rektor merupakan gabungan antara pemimpin akademik dan manager; pemilihannya lebih bersifat *selection* dibanding *election*; lebih baik dilakukan melalui suatu *selection committee*.
9. Hal-hal di atas perlu mendapat perhatian dalam merancang *governance* dan pengembangan serta melaksanakan pemilihan pimpinan perguruan tinggi.



Terima Kasih



Pengaturan PTS Dalam UU 12, 2012 (1/2)

1. PTS didirikan masyarakat dengan membentuk badan penyelenggara berbadan hukum (Yayasan) berprinsip nirlaba.
2. PTS wajib memperoleh **izin Menteri**; harus memenuhi **standar minimum akreditasi**.
3. PT wajib memiliki **statuta**; ditetapkan dengan surat keputusan badan penyelenggara.
4. Penyelenggaraan **otonomi PTS diatur oleh Badan Penyelenggara**.
5. Penerimaan mahasiswa baru PTS untuk setiap Program Studi diatur oleh PTS masing-masing dan dapat mengikuti penerimaan mahasiswa baru secara nasional.
6. Dana pendidikan tinggi bersumber dari APBN/D dialokasikan untuk PTS sebagai **bantuan tunjangan profesi dosen, tunjangan kehormatan profesor, serta investasi dan pengembangan (Pasal 89 ayat (1) b**.



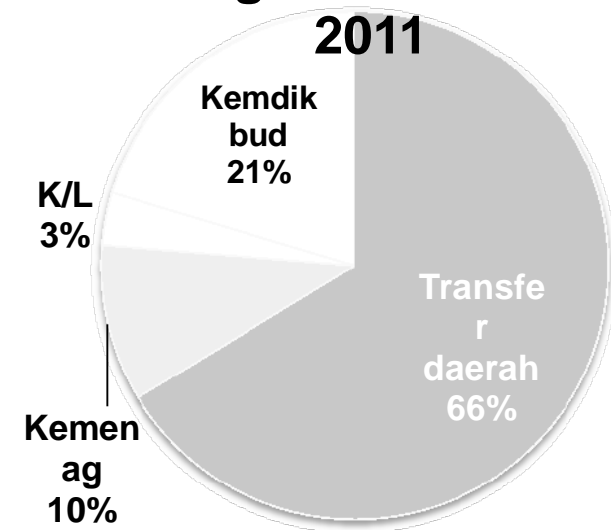
Pengaturan PTS Dalam UU 12, 2012 (2/2)

7. Anggaran untuk PTS dialokasikan oleh Pemerintah dalam APBN dan/atau oleh Pemerintah daerah dalam APBD dalam bentuk, antara lain **hibah, bantuan program kegiatan Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian kepada Masyarakat.**
8. Selain bantuan pendanaan, PTS dapat memperoleh **bantuan tenaga Dosen yang diangkat oleh Pemerintah.**
9. Berlaku Umum:
 - Program Studi diselenggarakan atas izin Menteri setelah memenuhi **persyaratan minimum akreditasi;**
 - Program Studi dikelola oleh **suatu satuan unit pengelola** yang ditetapkan oleh Perguruan Tinggi;
 - Program Studi **wajib diakreditasi ulang** pada saat jangka waktu akreditasinya berakhir; jika tidak dapat dicabut izinnya;
 - **Beasiswa dan bantuan biaya pendidikan.**

Postur Anggaran Pendidikan 2011 (2014)

TA fungsi pendidikan:	248 T	<u>371,2 T</u>
a. Transfer Daerah:	179 T	
b. Kementerian Agama:	27 T	<u>49,6 T</u>
c. Kementerian Lain:	9 T	
d. Kementerian Dikbud:	55 T	<u>82,7 T</u>
• Pendidikan Tinggi: (10 T PNBP):	30 T	
- Belanja Pegawai	7 T	
- Belanja Barang	13 T	
- Belanja Modal	10 T	

Postur Anggaran Fungsi Pendidikan 2011



This document was created with Win2PDF available at <http://www.win2pdf.com>.
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.
This page will not be added after purchasing Win2PDF.