

# Manajemen Strategik dalam Pengembangan Mutu Terpadu Program Pendidikan di Perguruan Tinggi

□ **Dr.H. Ismaun, M.Pd.**

(*FPIPS IKIP Bandung*)

Dalam memasuki abad ke 21 bangsa Indonesia dihadapkan pada tantangan (1) kemajuan dan perubahan IPTEK yang cepat, (2) kompleksitas masalah dalam pembangunan dan berbagai aspek kehidupan, dan (3) persaingan yang semakin ketat dalam era globalisasi, terutama sistem pasar terbuka antar negara ASEAN (AFTA) tahun 2003 dan antar negara Asia-Pasifik (APEC) tahun 2020 mendatang. Masalah yang harus dipecahkan untuk menjawab tantangan tersebut adalah bagaimana caranya agar kita dapat mengembangkan mutu sumber daya manusia yang berkualitas dan handal sehingga benar-benar memiliki kemampuan kemandirian dan bekerjasama yang saling menguntungkan serta daya saing yang sehat dalam menghadapi tantangan era globalisasi.

Sehubungan dengan itu perguruan tinggi sebagai subsistem pendidikan nasional mengemban misi sosial budaya, misi nasional dan modernisasi sebagai “agent of change”. Tugas pokok perguruan tinggi adalah menyelenggarakan pendidikan tinggi, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat (Tridarma). Tujuan pendidikan tinggi adalah untuk menghasilkan tenaga akademik dan/atau profesional yang mampu menerapkan, mengembangkan dan/atau memperkaya khazanah ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian; mengembangkan dan menyebarluaskan IPTEK dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional (PP. No. 60/1999 pasal 2 dan 3). Karena itu perguruan tinggi di Indonesia harus segera dibenahi dengan manajemen

pendidikan tinggi yang sesuai sehingga mampu memainkan perannya dalam menghasilkan SDM yang berkualitas, baik akademik mau-pun profesional, yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, pembangunan serta tantangan era globalisasi tahun 2020 mendatang.

Sejak tahun 1970 pendidikan formal pada umumnya dan pendidikan tinggi khususnya menghadapi masalah utama, yakni (1) mutu dan relevansi pendidikan, (2) daya tampung atau pemerataan pendidikan yang berkeadilan, dan (3) efektivitas serta relevansi penyelenggaraan pendidikan. Dari ketiga masalah utama tersebut jika kaji secara seksama sebenarnya bertumpu pada masalah manajemen atau kebijakan dan pengelolaan pendidikan.

## Institut Teknologi Bandung (ITB)

ITB berdiri tahun 1920 sebagai THS, tahun 1950 FPT-UI, tahun 1959 ITB hingga kini yang tumbuh dan berkembang menjadi lembaga pendidikan tinggi di bidang sains dan teknologi terkemuka di Indonesia. Struktur organisasi dan kelembagaan akademik dan administratif lengkap, jumlah tenaga akademik dan profesional yang bermutu cukup banyak; sistem pendidikan mantap; budaya dan etos kerja serta outputnya handal dan baik; prasarana, sarana dan dana cukup besar. Beberapa kelemahan yang masih perlu perbaikan dan peningkatan ialah pandangan terhadap “superioritas” IPTEK yang mengurangi perhatian terhadap aspek sosial budaya komunitas; kepranataan, disiplin dan mutu kerja, dana pembinaan dan pengembangan institusi, serta kesejahteraan dosen dan tenaga administrasi.

Selanjutnya dari empat pertanyaan penelitian sebagai rincian dari masalah pokok tersebut di atas diperoleh jawaban dari hasil analisis data dan informasi sebagai berikut:

Mengenai isu-isu utama bagi pendidikan di ITB ialah bagaimana menghasilkan tenaga akademik dan profesional yang bermutu, berkepribadian dan berakhlak baik, yang menguasai IPTEK serta mampu belajar berkelanjutan sesuai dengan perubahan teknologi yang sangat cepat, serta penerapannya secara nyaman, aman dan akrab bagi manusia dan lingkungan, yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, industri dan pembangunan, maupun tantangan era globalisasi.

Visi ITB dalam menghadapi tantangan tahun 2020 mendatang ialah ingin menjadi lembaga pendidikan tinggi penelitian dan pengembangan (Research and Development University) yang inovatif dan berkewirausahaan di bidang IPTEK dan Bisnis/Manajemen yang sangat kompetitif kelas dunia. Visi tersebut didasari nilai-nilai: mutu yang terbaik, profesionalisme, kemandirian, kerjasama, kemitraan dan networking, persaingan yang sehat, keselarasan dan keterpaduan serta efisiensi.

Bagaimana peran visi terhadap pengambilan keputusan strategik tentang program pendidikan di ITB, menunjukkan bahwa visi berperan penting dan berpengaruh dominan. Visi berperan sebagai landasan cita-cita, sumber inspirasi dan aspirasi serta motivasi, pemberi arah pencapaian tujuan keunggulan dalam arti mutu terbaik (excellence), yang tertuang dalam RIP ITB 1992-2001 dan Renstra ITB: 1998-2007, yang memuat strategi dan kebijakan berikut: (1) Menciptakan kondisi kerja yang membangun, (2) Berupaya tumbuh dan berkembang bersama PTN dan PTS lain, (3) Program pascasarjana sebagai andalan mutu lulusan, (4) Penguasaan teknologi komunikasi, (5) Penguasaan matematika dan

basic science, (6) Pembinaan Program dan kegiatan intra & ekstrakurikuler secara terpadu, (7) Menjalin dan membina kerjasama dan networking.

Mengenai program pendidikan tinggi apa serta outputnya yang dijadikan unggulan yang mempunyai posisi strategis dalam 10 tahun mendatang terungkap di dalam Renstra ITB 1998-2007: Program pendidikan tinggi pilihan atau prioritas atau unggulan ialah: (1) Informatika, (2) Bioteknologi, (3) Teknologi Nuklir, (4) Ilmu dan Teknik Material, (5) Mikroelektronika, (6) Teknik Kelautan, dan (7) Teknologi Dirgantara.

Ternyata antara visi, misi, tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan merupakan suatu kontinum dan satu kesatuan yang utuh.

Adapun karakteristik ITB ialah memiliki cita-cita dan upaya untuk mengembangkan dan mengintegrasikan IPTEK, Bisnis/Manajemen dan Humaniora. Adanya keselarasan antara manusia, teknologi dan lingkungan untuk memperoleh nilai tambah demi kesejahteraan umat manusia.

### **Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Bandung**

IKIP Bandung berdiri sejak tahun 1954 sebagai PTPG Bandung, tahun 1957 FKIP Unpad dan tahun 1963 menjadi IKIP Bandung hingga kini, yang tumbuh dan berkembang menjadi salah satu LPTK pembina dan terkemuka di Indonesia. Struktur organisasi dan kelembagaan akademik dan administratif lengkap; jumlah tenaga akademik dan profesional yang bermutu mulai meningkat; sistem pendidikan normatif dan fleksibel; budaya dan etos kerja cukup baik, outputnya cukup besar dan semakin meningkat mutunya; prasarana, sarana dan dana mulai bertambah. Beberapa kelemahan atau kendala yang dihadapi: kebijakan pemerintah yang sering berubah tentang LPTK, tak adanya lagi tes khusus bagi mahasiswa calon guru/pendidik; tidak seimbang jumlah lulusan dan kemampuan pemerintah dan swasta untuk mengangkat lulusan; semakin beraneka ragamnya kebutuhan masyarakat akan pendidikan; prasarana dan sarana serta dana

pengembangan institusi kurang memadai; kesejahteraan dosen dan tenaga administrasi rendah, demikian pula bagi guru/tenaga kependidikan lainnya; terjadinya pergeseran nilai dalam masyarakat yang berdampak negatif terhadap interaksi antara pendidik dengan peserta didik pada umumnya.

Mengenai isu-isu utama pendidikan di IKIP Bandung ialah bagaimana menghasilkan calon guru dan tenaga kependidikan lainnya, yang bermutu, memiliki jati diri dan berakhlak mulia, memiliki kompetensi akademik dan profesional dan berdedikasi dalam tugasnya untuk mengembangkan kepribadian dan potensi/kekuatan insani peserta didik dalam proses pembelajaran yang humanistik, sesuai dengan kemajuan IPTEK, tuntutan masyarakat dan pembangunan, dalam situasi pergeseran nilai serta keterbatasan sumber dana dan masih rendahnya jaminan kesejahteraan guru dan tenaga kependidikan lainnya.

Visi IKIP Bandung dalam menghadapi tantangan tahun 2020 mendatang ialah ingin agar pada tahun 2005 telah berkembang menjadi lembaga pendidikan tinggi pusat unggulan yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Nilai-nilai yang mendasari visi ialah mutu yang terbaik, profesionalisme, kepemimpinan, manajemen, pemberdayaan dan kepeloporan yang dilandasi keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT.

Bagaimana peran visi terhadap pengambilan keputusan strategik tentang program pendidikan di IKIP Bandung, juga menunjukkan peran penting dan berpengaruh dominan. Visi IKIP Bandung berperan sebagai landasan cita-cita, sumber aspirasi, inspirasi dan motivasi serta arah pencapaian tujuan keunggulan, dalam arti mutu yang terbaik (excellence), yang tertuang dalam (1) Renstra IKIP Bandung 1996-2005, (2) Renops Lima Tahun Pertama IKIP Bandung 1996-2000, (3)

Proposal Pengembangan Kelembagaan IKIP Bandung dalam rangka Perluasan Misi dan Fungsinya (1996). Di dalam Renstra dirumuskan strategi dan kebijakan IKIP Bandung 1996-2005; yaitu peningkatan mutu (1) tenaga akademik dan administrasi, (2) manajemen penyelenggaraan pendidikan, (3) proses belajar mengajar (4) mutu dan jumlah hasil penelitian, (5) pembinaan mahasiswa, (6) efektivitas penyelenggaraan program pascasarjana, (7) efektivitas kegiatan pengabdian kepada masyarakat, (8) prasarana dan sarana pendidikan, (9) kerjasama dengan instansi/lembaga lokal, regional, nasional dan internasional, (10) pengembangan program studi yang dibutuhkan oleh masyarakat sekarang dan yang akan datang.

Mengenai program pendidikan tinggi apa serta outputnya yang dijadikan unggulan yang mempunyai posisi strategis dalam 10 tahun mendatang terungkap dalam dokumen Proposal Pengembangan Kelembagaan IKIP Bandung dalam rangka Perluasan Misi dan Fungsinya (1996). Ternyata ada 52 program studi prioritas, baru, atau unggulan, yang terdiri dari 29 program studi kependidikan dan 23 program studi non-kependidikan yang tersebar dalam 6 fakultas. Ternyata disini juga antara visi, misi, tujuan/sasaran, strategi dan kebijakan merupakan satu kontinum dan satu kesatuan yang utuh. Adapun karakteristik IKIP Bandung ialah cita-cita dan upaya untuk menyelaraskan dan memadukan disiplin ilmu pendidikan dan disiplin ilmu serta profesi keguruan/ kependidikan dengan keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dalam kampus yang ilmiah, edukatif dan religius. Penyiapan SDM kependidikan (guru dan tenaga kependidikan lainnya) yang bermutu dan mampu menyelaraskan aspek IPTEK dan Imtaq (akhlak, budaya dan agama) untuk membantu proses pembelajaran dan pemberdayaan seluruh potensi manusia peserta didik dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa sehingga diperoleh nilai tambah serta maknanya bagi kesejahteraan umat manusia serta kelestarian lingkungan hidupnya.

Beberapa kesamaan tentang kebijakan pengelolaan program pendidikan di ITB dan IKIP Bandung tercermin pada beberapa unsur, faktor dan ciri seperti berikut:

Kedua lembaga pendidikan tinggi tersebut memiliki kesamaan yaitu berbentuk institut, yang menyelenggarakan program pendidikan akademik dan/atau profesional dalam sekelompok disiplin ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni yang sejenis.

ITB maupun IKIP Bandung memiliki sejarah yang cukup panjang dan telah berkembang menjadi perguruan tinggi yang terkemuka di Indonesia.

Secara umum menghadapi tantangan, masalah dan peluang yang sama dalam memasuki abad 21, yakni (1) perkembangan dan perubahan IPTEK yang sangat cepat, (2) kompleksitas permasalahan pembangunan dan kehidupan, (3) persaingan yang semakin ketat dalam era globalisasi: tahun 2020 pasar terbuka antara negara anggota APEC.

Isu-isu utama ialah menghadapi tantangan tersebut, dalam kondisi serba keterbatasan sumber daya maupun waktu, bagaimana caranya dapat mengembangkan mutu SDM lulusan ITB dan IKIP Bandung sehingga memiliki kemampuan kemandirian dan kerjasama serta daya saing secara sehat.

Secara khusus masalah pokok yang dihadapi perguruan tinggi ialah (1) mutu dan relevansi, (2) pemerataan, (3) efektivitas dan efisiensi pendidikan. Kelemahan tersebut bertumpu pada masalah model manajemen pendidikan tinggi mana yang cocok tepat serta kemampuan penerapannya secara profesional dan konsisten.

Kesamaan inti ITB dan IKIP Bandung ialah kedua-duanya ingin menjadi lembaga pendidikan tinggi pusat unggulan (*center of excellence*).

ITB dan IKIP Bandung sama-sama mengemban misi untuk melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi.

Tujuan ITB dan IKIP Bandung memiliki kesamaan rumusan umum yakni untuk menghasilkan tenaga akademik dan profesional yang relevan dengan kebutuhan masyarakat, pembangunan dan tantangan masa depan.

Strategi dan kebijakan kedua perguruan tinggi juga sama yakni tertuang dalam dokumen resmi: RIP atau Renstra 10 tahunan, yang dijabarkan dalam program-program dan kegiatan pelaksanaannya, sesuai dengan sumber daya, alokasi dan prosedurnya.

Pengendalian dan evaluasi terhadap kinerja dan hasil pelaksanaan program dan kegiatan.

Mengenai model manajemen pendidikan tinggi mana yang diterapkan di ITB dan IKIP Bandung pada dasarnya adalah sama. Sebagai PTN yang merupakan subsistem dari sistem administrasi umum negara dan Depdikbud Pusat, harus mengindahkan dan melaksanakan UU No.2/1989, PP No.60/1999, Kebijakan Mendikbud, KPPT JP III 1996-2005 Ditjen Dikti, SP-4, dan MPK Dirjen Dikti. Demikian pula paradigma baru Manajemen Perguruan Tinggi dari KPPTJP Ditjen Dikti yang dijadikan acuan berisi 5 asas dengan tujuan utama: (1) kualitas yang didukung oleh asas-asas, (2) otonomi, (3) akuntabilitas, (4) akreditasi, dan (5) evaluasi. Masing-masing perguruan tinggi dengan otonominya dapat melaksanakan, menyesuaikan dan mengembangkannya menurut kondisi, lingkungan, budaya dan aspirasi yang berkembang.

Pada umumnya manajemen perguruan tinggi bersifat kompleks, baik bidang, fungsi, aspek dan sifat dan coraknya masing-masing sehingga model manajemen pendidikan yang diterapkan merupakan kombinasi dari beberapa model serta mengambil unsur-unsur yang baik dan dapat dilaksanakan sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing.

Meskipun demikian jika disimak berdasarkan acuan Manajemen Strategik sebenarnya administrasi/manajemen pendidikan tinggi di ITB dan IKIP Bandung mengandung unsur-unsur dasar dan faktor-faktor penting serta asas-asas yang terkandung di dalam Manajemen Strategik, yakni

seperti adanya (1) *Analisis/scanning* lingkungan internal dan eksternal organisasi, (2) Perumusan strategi, yang berisi visi, misi, arah, tujuan dan sasaran serta strategi dan kebijakan, (3) Pelaksanaan strategi yang meliputi rencana, program, sumber daya serta biaya serta prosedur, (4) Pengendalian dan evaluasi terhadap kinerja dan hasil pelaksanaan program dan kegiatan. ITB dan IKIP Bandung sudah lama menerapkan model manajemen Perencanaan Strategis, dalam bentuk Rencana Induk Pengembangan (RIP) atau Rencana Strategis (Renstra) untuk jangka 10 tahunan.

Bagaimana masalah model manajemen pendidikan tinggi mana yang paling sesuai untuk pengembangan mutu terpadu program pendidikan tinggi dalam menghadapi tantangan, masalah dan peluang tahun 2020 mendatang? Dari hasil analisis data dan informasi penelitian ini dapatlah diambil salah satu kesimpulan sebagai suatu pendapat, bahwa model Manajemen Strategik dan Manajemen Mutu Terpadu (TQM) yang diterapkan dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi menjadi *Total Quality Education Management* (TQEM) merupakan alternatif model manajemen pendidikan tinggi yang paling sesuai. Karena model Manajemen Strategik dan Manajemen Mutu Terpadu memiliki kelebihan dan kebaikan, terutama ialah: (1) Mencakup seluruh keputusan dan aksi serta memberi arah untuk pencapaian tujuan jangka panjang, (2) Membantu organisasi mengakomodasi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang amat cepat dan kompleks, (3) Aktivitas pembuatan strategi mencegah timbulnya masalah di masa datang serta meningkatkan keunggulan komparatif dan kompetitif, (4) Memusatkan perhatian pada pengembangan mutu yang relevan dengan semakin ragamnya kebutuhan pengguna lulusan, produk dan jasa lembaga pendidikan tinggi, (5) Perencanaan jangka

panjang berdasarkan data dan informasi sehingga pengalokasian sumber daya lebih efektif dan efisien, (6) Perbaikan dan peningkatan dilakukan sedini mungkin secara terus menerus, (8) Kepemimpinan tim dan partisipasi seluruh anggota dalam perumusan strategi dan pelaksanaannya, (9) Memandang organisasi sebagai satu kesatuan sistem yang utuh.

Sebagai implikasi dari hasil penelitian ini ialah ITB dan IKIP Bandung maupun PTN atau PTS lain, sebaiknya dapat merintis penerapan model Manajemen Strategik dan Manajemen Mutu Terpadu dalam pengelolaan program pendidikan tinggi sebagai salah satu alternatif yang sesuai untuk menghadapi tantangan, masalah dan peluang tahun 2020 mendatang sehingga dapat diketahui keterandalan prinsip-prinsip dalam model manajemen tersebut maupun kelemahannya.

## Daftar Pustaka

- Ace Suryadi dan Tilaar, H.A.R. (1993), *Analisis Kebijakan Pendidikan : Suatu Pengantar*, Bandung: Rosdakarya.
- Achmad Sanusi, (1994), (1994), *Pemberdayaan Nilai-nilai Pancasila Menjadi Kekuatan Pengintegrasikan dalam Perilaku Individu, Bermasyarakat dan Bernegara*, Tidak diterbitkan.
- \_\_\_\_\_,(1995), *Beberapa Variabel Strategik dalam Pendidikan Ilmu Sosial pada FPIPS (Visi seorang Dosen)*. Naskah dalam Seminar FPIPS Bandung. Tidak diterbitkan.
- Amin Widjaya Tunggal, (1993), *Manajemen Mutu Terpadu* Jakarta-Rineka Cipta.
- Asworth, Allan, dan Harvey, Roger C. (1994), *Assessing Quality in Further and Higher Education*, London: Jessica Kingsley Publisher.
- Bambang Suwarno et.al, (Eds.) (1996), *Pendidikan Tinggi di Indonesia Menyongsong Pembangunan Jangka Panjang Tahap Kedua*, Monografi Kajian CPIS, Jakarta: Center for Policy and Implementation Studies.
- Batten, Joe D. (1989), *Tough-Minded Leadership*, New York: Amacom.
- Bergquist, William H. dan Armstrong, Jack L. (1986), *Planning Effectively for Educational Quality*, Washington: Jossey-Bass Inc.
- Blanchard, Ken, et.all. (1997) *Managing by Values*, San Francisco: Blanchard Family, Patnership and O’Cormor Family Trust.
- Cohn, Elchanan, (1979) *The Economics of Education*, Cambridge : Ballinger Publishing Company.