

## BAB V PEMBAHASAN BERDASARKAN ANALISIS SWOT

### A. Visi Universitas Pancasakti Tegal

Visi UPS Tegal sebagai suatu pernyataan kehendak dan citra masa depan organisasi, dari segi perumusannya tidak menunjukkan nilai-nilai yang spesifik. Rumusan pertama yang menyatakan kehendak agar UPS Tegal *menjadi universitas pilihan melalui pengabdian kepada masyarakat*, merupakan perumusan yang sederhana dan mudah dipahami maknanya oleh seluruh sivitas akademika. Namun perumusan ini tidak menyiratkan nilai yang khas mengingat program-program pengabdian pada sebagian besar universitas memang berorientasi kepada peningkatan pamor universitas sehingga ia menjadi salah satu pilihan bagi masyarakat pemakai jasa pendidikan. Karakteristik perumusan yang sama tampak pula dalam pernyataan yang kedua dari visi UPS Tegal, yaitu *menghasilkan sarjana yang berdaya saing tinggi, menguasai ipteks, berjiwa penuh pengabdian, berorientasi masa depan, bermoral Pancasila dan berkepribadian Indonesia*. Visi yang dinyatakan oleh perumusan terakhir ini lebih mengesankan tujuan kelembagaan universitas daripada sebagai *basic value* yang dijadikan orientasi pelayanan oleh para pelaksana pendidikan di universitas yang bersangkutan.

Betapapun sangat umum dan sederhananya perumusan visi tersebut, namun apabila dikaitkan dengan nilai-nilai yang mendasarinya, visi tersebut memiliki implikasi yang luas bagi perilaku pelayanan pendidikan di UPS Tegal.

Sebagaimana telah penulis deskripsikan sebelumnya, bahwa visi UPS Tegal dirumuskan atas dasar nilai-nilai *kebanggaan atas sejarah lembaga; semangat juang; kepedulian pemerintah; dan peluang yang dibuahkan dari desentralisasi*. Nilai-nilai tersebut merefleksikan bahwa visi UPS Tegal dibangun dengan kesadaran atas masa lalu (bagaimana memelihara kesinambungan), potensi sumberdaya internal (bagaimana melipatgandakan semangat juang para pelaksananya), lingkungan strategik yang kondusif (*support* dari pemerintah daerah), dan peluang dari reformasi kebijakan makro (implikasi desentralisasi terhadap penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi swasta).

Pada tingkat sosialisasinya, visi UPS Tegal masih dihadapkan dengan persoalan-persoalan menyamakan persepsi pada semua lapis strategik universitas tersebut sehingga mereka mampu memahami dan menindaklanjutinya dalam program-program di setiap unit dan komponen organisasi universitas. Salah satu bentuk operasionalisasi visi yang penulis amati di UPS Tegal adalah operasionalisasi visi kedalam bentuk misi pelaksanaan tridarma perguruan tinggi. Hubungan fungsional dan sinergik antardarma itu, secara konseptual memang sudah cukup jelas. Namun pada tataran implementasinya masing-masing darma tersebut masih menampilkan kecenderungan yang parsial, dalam pengertian berjalan sendiri-sendiri. Tarikan-tarikan kebutuhan antara misi tridarma dengan tingkat kebutuhan dosen akan peningkatan karir dan kesejahteraan, seringkali menyebabkan kualitas dan hubungan fungsional dari pelaksanaan tridarma itu terabaikan.

Dari segi kondisi awal universitas, perumusan visi UPS Tegal justru cukup rasional terutama apabila dilihat dari fisibilitas jangkauannya. Bagaimanapun perumusan visi yang terlalu menggebu dan obsesif menjadi tidak rasional apabila ia tidak memperhatikan kondisi awal sebagai titik pijaknya. Dengan demikian, meskipun pada tingkat implementasi dan cara mempersepsi antar-sivitas akademika terhadap visi itu masih belum memadai, namun secara umum dapat penulis ungkapkan bahwa para pelaksana pendidikan di UPS Tegal dengan cara dan kemampuannya masing-masing telah berusaha melakukan penerjemahan atas visi universitas tersebut.

Apabila merujuk kepada pandangan teoretik mengenai visi sebagaimana penulis paparkan dalam bab kedua tesis ini, maka karakteristik visi UPS Tegal seperti yang teridentifikasi di atas relevan dengan pandangan Helgeson (dalam Salusu, 1996), yaitu sebagai penjelasan mengenai rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik.

Sedangkan hambatan pengkomunikasian visi lebih disebabkan oleh mispersepsi antarbagian organisasi, dan bukan oleh berbagai faktor seperti — yang digambarkan oleh Coulson-Thomas (1992)—konflik antareselon, antara generalis dan spesialis, dan antara berbagai unit kerja.

Dihubungkan dengan kekuatan-kekuatan yang relevan bagi pengembangan visi, tampak bahwa pengembangan visi oleh pemimpin UPS Tegal telah mendayagunakan kekuatan-kekuatan itu. Sebagaimana dikedepankan oleh Hoyle, kekuatan-kekuatan yang dimaksud terdiri atas dua

kelompok. *Pertama*, kekuatan yang berhubungan dengan apa yang sedang berlangsung di luar organisasi pendidikan, seperti munculnya kebijakan pendidikan nasional maupun lokal. *Kedua*, kekuatan yang berhubungan dengan klien pendidikan, yaitu latar belakang sosial, aspirasi keluarga, sumber-sumber masyarakat, karakteristik ketenagakerjaan, dan sebagainya. Pemimpin yang hendak mengembangkan visi organisasi pendidikan, menurut Hoyle, harus menyeleksi secara berkelanjutan atas kelompok-kelompok kekuatan itu. Tabel ke-10 di halaman 101 akan meringkaskan indikator-indikator SWOT atas visi UPS Tegal.

### **B. Perencanaan Strategik Universitas Pancasakti Tegal**

Sebagaimana telah penulis kemukakan dalam bab kedua tesis ini, bahwa secara teoretik, sebuah perencanaan strategik perguruan tinggi berproses melalui empat tahapan, yaitu tahap diagnosis, tahap perencanaan, tahap alokasi sumberdaya, dan tahap evaluasi.

Dalam tahap diagnosis, perencanaan strategik UPS Tegal lebih banyak memuat data dan penilaian faktor-faktor internal. Sementara data dan penilaian faktor-faktor eksternal kurang mendapat kajian yang memadai. Faktor-faktor eksternal tersebut misalnya kependudukan, perekonomian, kemajuan teknologi, kondisi pesaing dan mitra. Faktor-faktor itu bagi suatu perencanaan strategik bukan sekedar diungkapkan bagaimana adanya, tetapi perlu dipahami informasi apa yang terkandung di dalamnya.

Tabel 10  
Matrik Analisis Visi Universitas Pancasakti Tegal

Komponen	Gambaran Kondisi			
	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1. Perumusan	<p>a. Bersifat <i>top down</i></p> <p>b. Bersifat umum, mudah dipahami oleh semua sivitas akademika.</p>	<p>a. Kurang aspiratif</p> <p>b. Tidak memuat nilai yang spesifik untuk memudahkan penjabaran di tingkat misi</p>	<p>a. Sebagai pedoman wawasan berpikir semua lapisan</p> <p>b. Fleksibel dan dapat mendorong suasana kerja yang kompetitif antartabagian</p>	<p>a. Kurang kondusif, kurang relevan, kurang peduli.</p> <p>b. Memungkinkan kecenderungan mispersepsi dan kekurangpedulian dari anggota organisasi.</p>
2. Nilai-nilai fondasional visi (kebanggaan atas sejarah lembaga, semangat juang, kepedulian pemda, peluang dari desentralisasi)	<p>a. Kemampuan untuk membangun institusi sangat baik.</p> <p>b. Kemudahan memperoleh dukungan bagi kegiatan universitas.</p>	<p>Adanya ketergantungan kepada peraturan dan kebijakan yang tidak selalu selaras antara pemerintah dengan yayasan penyelenggara.</p>	<p>Memungkinkan terciptanya berbagai kegiatan yang relevan dengan kebutuhan masyarakat.</p>	<p>Kurang antipatif terhadap perubahan lingkungan, dan terjebak dalam rutinitas yang menghambat proses-proses inovasi.</p>

Analisis SWOT pada kajian faktor-faktor internal UPS Tegal, menghasilkan kesimpulan bahwa titik awal perencanaan strategik universitas tersebut berupa kondisi yang disebut “DIVES”. Kondisi dives, oleh para perencana UPS Tegal dipahami sebagai keadaan yang menuntut pembenahan di segala bidang mengingat peluang dan ancamannya sama-sama tinggi.

Bertolak dari identifikasi dan kondisi awal tersebut, maka analisis perkembangan eksternal dan *trend* mutakhir dalam pengoperasian universitas tidak menggambarkan fokus yang spesifik dilihat dari kemungkinan perumusan sasaran perencanaan. Meskipun demikian, bidang-bidang permasalahan internal dan isu-isu utama perencanaan strategik UPS Tegal, menurut pengamatan penulis telah dirangkum secara komprehensif.

Pada tahap *kedua*, yaitu perencanaan, berangkat dari pertanyaan krusial mengenai “*apa seharusnya misi kita ?*” Tahap ini berintikan tiga kegiatan pokok, yaitu : (1) perumusan misi yang berisikan penetapan pelayanan yang akan disediakan, dan perumusan kelompok sasaran; (2) penetapan tujuan; dan (3) perumusan strategi. Dalam dokumen Rencana Strategik UPS Tegal (1998-2003) ditemukan perumusan lima butir misi universitas tersebut, yaitu sebagai berikut :

- (1) Menghasilkan anggota masyarakat yang bertakwa kepada Tuhan YME, berahlak mulia, berbudaya Indonesia, bersemangat ilmiah serta memiliki kemampuan akademik dan/atau profesional dan sanggup berkinerja baik di lingkungan kerjanya serta mampu menerapkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, mengembangkan kemampuan diri terhadap tuntutan kemajuan di bidangnya, dan berperan dalam pemeliharaan dan operasi proses produksinya.

- (2) Menghasilkan ilmu pengetahuan dan teknologi baru; menghasilkan pemikir; serta memutakhirkan pengetahuan dan kemampuan agar sistem budaya dalam menghimpun, mengalihkan, menyebarkan, menafsirkan, dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang telah ada bagi kemampuan dan kesejahteraan masyarakat.
- (3) Menyebarkan hasil penelitian terapan, kaji tindak, maupun paket teknologi tepat guna untuk dimanfaatkan dalam kegiatan produktif dan peningkatan mutu kehidupan masyarakat.
- (4) Universitas Pancasakti Tegal sebagai sumber informasi dan sebagai kontrol sosial masyarakat
- (5) Universitas Pancasakti Tegal sebagai sumber informasi inovasi berbagai masalah daerah (*Rencana Strategik UPS Tegal 1998-2003*).

Sedangkan pada penetapan tujuan, direpresentasikan melalui perumusan *sasaran* yang meliputi bidang-bidang kelembagaan, pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Untuk perumusan strategi, terdapat dua aspek perumusan. *Pertama*, diambil dari kebijakan makro pendidikan tinggi yang berupa program-program induk Penataan Sistem Dikti, Peningkatan Relevansi dan Mutu Dikti, dan Pemerataan Dikti. Dalam konteks dokumen perencanaan strategik UPS Tegal, pernyataan tersebut diketengahkan di bagian kebijaksanaan dasar. *Kedua*, dicantumkan dalam bagian rencana pengembangan sub strategi perencanaan pengembangan.

Dalam tahap alokasi sumberdaya atau tahap *ketiga* dari proses perencanaan strategik pendidikan tinggi, dimulai dengan penetapan sasaran lima tahun mendatang. Sasaran ini memang dimuat secara eksplisit dalam dokumen perencanaan strategik UPS Tegal. Demikian pula langkah lainnya seperti tindakan-tindakan pencapaian sasaran. Tindakan-tindakan tersebut dirumuskan dalam pernyataan-pernyataan yang kurang jelas skala dan ukuran



kuantitatifnya. Hal ini mengakibatkan usulan anggaran tahunan dalam RAPBU tidak mencerminkan rincian kebutuhan tindakan yang direncanakan, tetapi lebih mengesankan perencanaan biaya bagi kegiatan-kegiatan yang diluar perencanaan.

Pertanyaan kunci pada tahap *keempat* (tahap evaluasi) dari proses perencanaan strategik perguruan tinggi adalah : *Apakah tujuan kita tercapai ?* Menurut pengamatan penulis sebagaimana yang telah dideskripsikan dalam bab sebelumnya, tahap inilah yang belum terlaksana dengan baik dalam proses perencanaan strategik UPS Tegal. Aspek-aspek yang sampai sekarang masih sering diperdebatkan berkisar kepada instrumen dan lapisan manajemen yang berkaitan dengan pemantauan pekerjaan, pengukuran performansi dibandingkan dengan rencana, pelaporan, dan tindak lanjut hasil evaluasi.

Hal lain yang menarik dalam proses perencanaan strategik di UPS Tegal ialah, diserahkannya penyusunan perencanaan strategik tersebut kepada sebuah tim yang dibentuk dan bertanggung jawab kepada yayasan penyelenggara. Tim tersebut merangkum personel dari unsur-unsur : senat universitas, pengurus harian yayasan, rektorat, dekan, ketua jurusan/program studi, dan LPPM universitas. Kelemahannya, tahap demi tahap proses perencanaan strategik luput dari umpan balik.

Apabila dikembalikan kepada tiga pertanyaan penelitian yang diketengahkan dalam bab pertama tesis ini, maka hasil pembahasan di atas dapat disarikan dalam tabel 11 di halaman 105.



Tabel 11

Matrik Analisis Perencanaan Strategik Universitas Pancasakti Tegal

		Gambaran Kondisi		
Komponen	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
1. Lingkungan Strategik Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permintaan akan jasa pendidikan tinggi bagi peningkatan mutu SDM setempat. Motivasi untuk mengembangkan iptek terapan bagi masyarakat.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kualitas input mahasiswa UPS Tegal relatif rendah. Hasil-hasil pelaksanaan tridarma cenderung kepada pemenuhan target kuantitatif daripada kualitatif.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meluasnya wilayah kompetisi dan jumlah pesaing pelayanan pendidikan dengan PTN dan PTS lain di sekitar UPS Tegal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kurang antispatif terhadap perubahan lingkungan, dan terjebak dalam rutinitas yang menghambat proses-proses inovasi.</li> </ul>
2. Kapabilitas Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adanya komitmen yang tinggi untuk menyelenggarakan dan mengembangkan kelangsungan hidup universitas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ketidaksepadanan antara perencanaan dengan penyelenggaraan program-program studi. Belum semua program studi berstatus terakreditasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meningkatnya kepercayaan masyarakat pemakai jasa pendidikan terhadap beberapa program studi yang telah terakreditasi, kinerja lulusan di masyarakat, dan kegiatan-kegiatan universitas yang diorientasikan kepada masyarakat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tanpa kesiapan manajerial dan akuntabilitas yang handal, dapat menyebabkan UPS Tegal tertinggal dari lembaga pendidikan lain sehingga minat masyarakat menurun.</li> <li>Keterbatasan kualifikasi akademik dosen akan merupakan salah satu faktor yang memperlemah daya saing pelayanan pendidikan UPS Tegal dibanding PTN dan PTS lain yang beroperasi di Tegal dan sekitarnya.</li> </ul>

### **C. Hubungan Visi dan Perencanaan Strategik dengan Kebermutuan Pendidikan di UPS Tegal**

Mengacu kepada visi UPS Tegal serta keinginan para penyelenggaranya, ternyata pengelolaan UPS Tegal telah dipedomani oleh suatu wawasan yang sangat jauh yaitu : (1) sebagai universitas pilihan; (2) sebagai universitas yang menghasilkan sarjana yang berdaya saing tinggi; dan (3) dapat memfungsikan dirinya sebagai universitas yang berkomitmen tinggi terhadap laju pembangunan di daerah Tegal dan sekitarnya.

Hal tersebut dapat dipahami apabila keberadaan visi tersebut ditelaah dari kesejarahan pendirian UPS Tegal yang didasari oleh faktor-faktor sebagai berikut : (1) semangat kebanggaan dan kesejarahan mengingat sebelum UPS Tegal berdiri ternyata telah banyak perguruan tinggi yang melaksanakan proses belajar mengajarnya, namun tidak berlangsung dengan baik; (2) semangat kejuangan yang begitu tinggi apabila dilihat dari kaca mata SDM pendirinya adalah tidak memungkinkan; (3) adanya kepedulian dari para pendiri untuk dapat mengembangkan daerahnya yang kesemuanya itu bermuara kepada ingin dicapainya suatu jasa pendidikan yang dapat menunjang pembangunan daerah.

Selanjutnya, untuk mencapai gagasan yang telah dituangkan dalam visi tersebut, para penyelenggara pendidikan di UPS Tegal telah menjabarkannya ke dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) yang berjangka waktu lima tahun. Dari RIP lima tahunan tersebut kemudian diformulasikan ke dalam

Rencana Strategik (Renstra) yang operasionalisasinya dikemas di dalam Rencana Operasional (Renop) pada setiap tahunnya.

Dari kacamata penulis, walaupun semua instrumen pencapaian visi tersebut masih generalis dan penjabaran yang spesifik, tetapi semua itu merupakan suatu bukti kesungguhan dari penyelenggara UPS Tegal dalam mewujudkan cita-citanya. Hal tersebut senada dengan pernyataan salah seorang penyelenggara yang mengatakan bahwa yang paling utama dalam memajukan UPS Tegal adalah bagaimana agar seluruh sivitas akademik UPS Tegal dapat melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya masing-masing.

Sedangkan indikasi kebermutuan pendidikan di UPS Tegal ditunjukkan oleh berbagai pertambahan dalam aspek-aspek sebagai berikut : (1) jumlah mahasiswa pada setiap tahunnya; (2) jumlah fasilitas penunjang proses belajar mengajar; (3) jumlah dan mutu staf pengajar; (4) angka lulusan yang terserap ke kegiatan-kegiatan formal dan informal; (5) bertambahnya tingkat kepercayaan sebagai mitra kerja dari kalangan pemerintah maupun swasta; dan (6) semakin bertambahnya program studi yang terakreditasi.

Indikator-indikator empirik kebermutuan pendidikan tersebut sebetulnya sebagian besar baru mewakili konsep-konsep kuantitatif mengenai efisiensi, produktivitas, dan relevansi. Sementara aspek-aspek akontabilitas, kesehatan organisasi, dan semangat berinovasi, masih belum memperoleh sentuhan penggarapan yang memadai. Dari segi ini, perencanaan strategik dalam kerangka hubungan kultur organisasi dengan implementasi strategi, masih belum memberikan jawaban terhadap dimensi keharusan penampilan perilaku anggota organisasi, dan skala prioritas yang perlu ditetapkan.

Keberadaan mutu pendidikan yang dicapai saat ini oleh UPS Tegal, dapat pula dipahami sebagai isyarat bahwa pelaksanaan manajemen mutu pendidikan di universitas tersebut belum meluas ke seluruh aspek. Manajemen penelitian dan pengabdian masyarakat, manajemen kurikulum, tampaknya masih tertinggal ketimbang manajemen jasa kebijakan umum dan manajemen mutu kelembagaan.

#### **D. Isu-isu Strategik dan Alternatif Kemungkinan Pemecahannya**

##### **1. Isu-isu Strategik**

Isu-isu strategik yang dihadapi UPS Tegal, mencakup spektrum yang cukup luas. Pada tingkat makro, isu strategik yang harus dipertimbangkan oleh universitas tersebut adalah tantangan untuk turut serta mempersiapkan lulusan untuk mengisi kehidupan masyarakat baru, yaitu *masyarakat pengetahuan dan teknologi* yang berbasis perkembangan teknologi sistem informasi.

Selain itu, dalam konteks implementasi paradigma baru pendidikan tinggi, UPS Tegal juga dituntut kepeduliannya dalam hal berikut ini. *Pertama*, mengembangkan kemandirian produk pendidikan tinggi untuk mengantisipasi persaingan global. *Kedua*, pengembangan pendidikan untuk penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi. *Ketiga*, pengembangan otonomi di pendidikan tinggi. *Keempat*, pengembangan akuntabilitas di pendidikan tinggi.

Dari perspektif mikro-eksternal, UPS Tegal melihat isu-isu strategik seperti makin beragamnya program studi yang ditawarkan oleh bukan hanya PTS lain tetapi juga layanan PTN yang membuka kelas-kelas jauh di wilayah

Kota Tegal dan sekitarnya. Layanan PTS lain dan kelas-kelas jauh PTN tampaknya relatif lebih baik daripada tradisi pelayanan pendidikan di UPS Tegal.

Pada tataran mikro-internal, isu strategik yang harus diantisipasi oleh UPS Tegal adalah kecenderungan berkembangnya tuntutan dari para mahasiswa untuk memperoleh pelayanan belajar yang makin bermutu pula. Tuntutan ini menghadirkan implikasi yang meluas ke seluruh subsistem proses pendidikan di universitas tersebut.

Sebagaimana yang telah direpresentasikan dalam bab sebelumnya, bahwa untuk menanggapi isu-isu strategik yang dimaksud, UPS Tegal telah membangun skema perencanaan strategik untuk subsistem-subsistem proses pendidikan itu. Tujuan perencanaan strategik dalam bidang pendidikan dan pengajaran di UPS Tegal adalah terkondisikannya proses belajar mengajar yang bermutu. Dari keinginan untuk mencapai tujuan tersebut maka ada seperangkat variabel yang juga menuntut perencanaan, yaitu norma akademik, kualifikasi dan kompetensi dosen, serta motivasi belajar mahasiswa.

Pada aspek norma akademik dimuat pernyataan mengenai urgensi norma akademik yang mengacu kepada Statuta Universitas dan peraturan perundang-undangan pendidikan tinggi lainnya. Norma akademik sebagaimana dimaksud dalam dokumen tersebut dilihat sebagai pedoman yang dapat menjamin mutu perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi proses belajar mengajar.

Untuk aspek kualifikasi dan kompetensi dosen, diketengahkan harapan agar para dosen UPS Tegal : (1) berkualifikasi S2 dan S3; (2) memiliki jabatan

fungsional akademik Lektor; (3) yang berasal dari disiplin nonkependidikan telah mengikuti dan bersertifikat penataran keterampilan teknik instruksional (Pekerti dan *Applied Approach*); (4) memiliki kemampuan berbahasa Inggris aktif maupun pasif; (5) memiliki semangat untuk meningkatkan kemampuan akademik dan meraih kewenangan akademik.

Mengenai aspek motivasi belajar, diharapkan agar mahasiswa memiliki motivasi yang tinggi dalam upayanya menguasai dan mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/atau seni sesuai dengan bakat yang dimilikinya. Tidak terdapat penjelasan yang spesifik, terukur dan eksplisit baik mengenai kebermutuan maupun alat ukur kebermutuan proses belajar mengajar sebagaimana yang dimaksud dalam perencanaan strategik tersebut. Peningkatan nilai guna penelitian merupakan tujuan lainnya dari perencanaan strategik UPS Tegal.

Pada aspek peningkatan nilai guna pengabdian kepada masyarakat, memuat pernyataan bahwa : “Kegiatan pengabdian kepada masyarakat UPS Tegal ditujukan kepada tercapainya nilai kebermanfaatn bagi masyarakat. Bentuk pengabdian ditekankan kepada peningkatan kualitas sumberdaya masyarakat melalui pemberian keterampilan (skill) usaha dan produksi serta penggalian potensi daerah”.

Dalam aspek pembinaan kemahasiswaan yang dikehendaki oleh perencanaan strategik UPS Tegal adalah “tercapainya pengembangan pendewasaan pola pikir, pematangan bakat dan kegemaran, dan peningkatan



kesejahteraan mahasiswa yang dilakukan melalui kegiatan ekstrakurikuler terorganisasi di dalam kampus. Untuk menunjang tujuan tersebut agar aspek-aspek berikut ini terpenuhi.

- (1) Wadah organisasi kemahasiswaan baik di tingkat universitas, fakultas, jurusan maupun unit-unit kegiatan mahasiswa lainnya dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin oleh seluruh mahasiswa.
- (2) Perlu diberikan wawasan tentang pembinaan kemahasiswaan kepada seluruh dosen mengingat hakikat dosen adalah pembina mahasiswa.
- (3) Peran dan tanggung jawab pejabat struktural selaku pembina kemahasiswaan untuk lebih ditingkatkan.
- (4) Adanya peningkatan anggaran pembinaan kegiatan kemahasiswaan.

Seluruh harapan pada setiap aspek perencanaan strategik itu dapat diwujudkan dan berjalan dengan baik sebagaimana dirumuskan oleh visi dan misi universitas, apabila didukung oleh suatu sistem manajemen kelembagaan berdasarkan norma yang berlaku.

Dari perspektif kebutuhan sarana fisik, perencanaan strategik UPS Tegal menginginkan agar seluruh sarana fisik (ruang kuliah, perkantoran, laboratorium, bengkel kerja, perpustakaan, auditorium, utilitas, sarana olahraga dan berbagai bangunan fisik pelengkap lainnya) bagi pelaksanaan akademik menempati satu lokasi, yaitu di Jl. Halmahera Tegal. Dalam hal ini, *master plan* kampus UPS Tegal hendaknya dikaji ulang mengingat tuntutan perkembangan

universitas dan zona antarfakultas yang memungkinkan jaringan kerja secara lebih koordinatif.

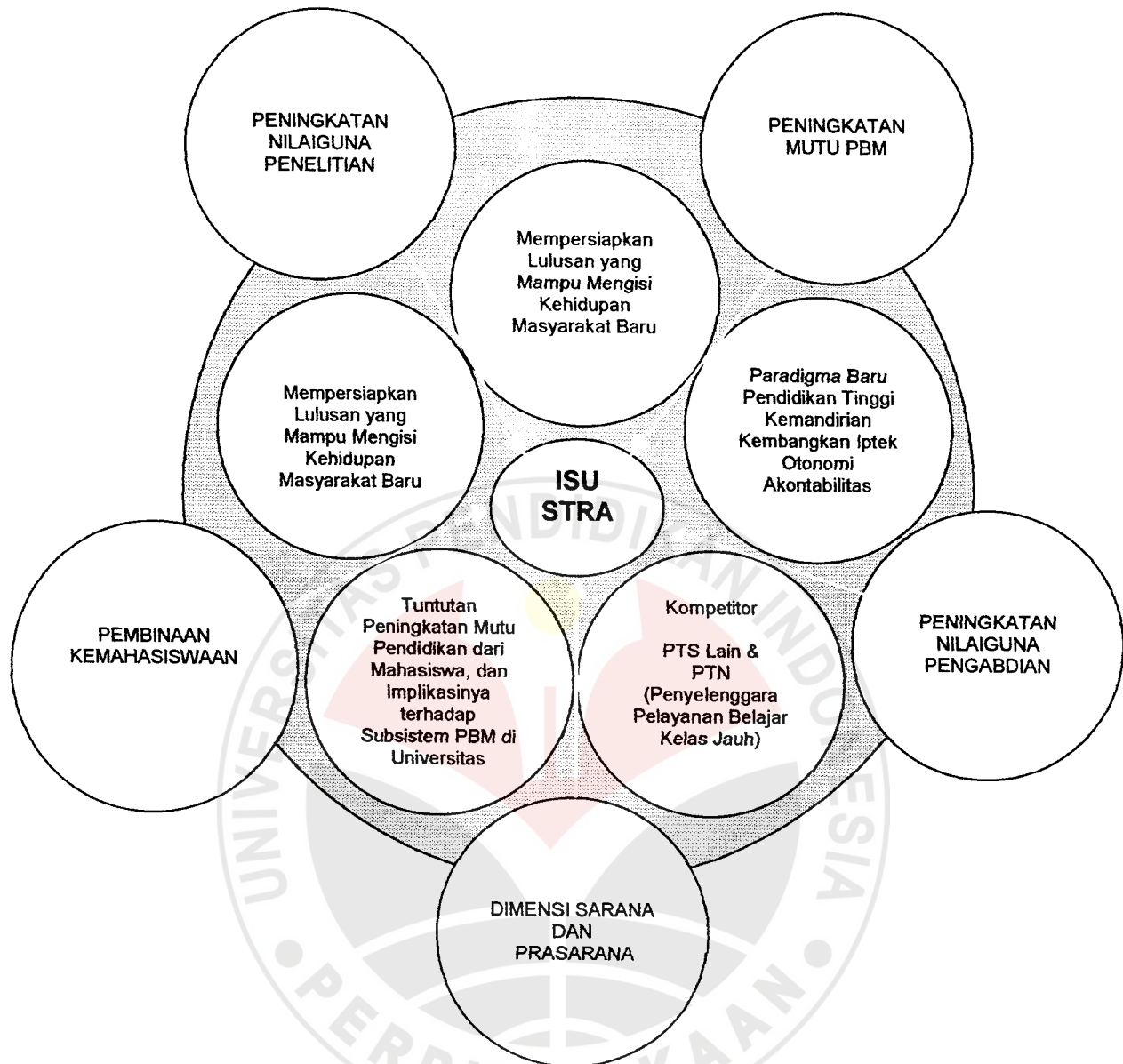
Sehubungan dengan aspek sumber dan penggunaan dana, dalam perencanaan strategik tersebut diungkapkan pernyataan sebagai berikut :  
”Bahwa dana/keuangan merupakan jantung kehidupan universitas. Sumber dana tidak cukup berasal dari mahasiswa, tetapi harus dicarikan sumber dana lain baik oleh universitas maupun yayasan, misalnya dengan mencari donatur tetap, kerja sama saling menguntungkan dan tidak mengikat dengan pihak ketiga, selain pengembangan potensi yang sudah ada. Pengelolaan dana untuk berbagai kegiatan berdasarkan norma (sistem dan mekanisme) yang disahkan bersama antara universitas dengan yayasan”.

Isu strategik dan alternatif pemecahan yang ditawarkan melalui perencanaan strategik tersebut, secara ringkas dapat disajikan dalam gambar 11 di halaman 113.

## **2. Alternatif Pemecahan**

Berdasarkan kondisi yang digambarkan di atas, maka visi dan perencanaan strategik yang mampu mengantisipasi isu-isu strategik hendaknya mempertimbangkan aspek-aspek kemampuan pemecahan masalah yang berkembang. Aspek-aspek yang dimaksud, dapat penulis uraikan seperti berikut ini.





**Gambar 11.** Isu-isu Strategik dalam Perencanaan Strategik UPS Tegal  
**Sumber :** Hasil Observasi, Wawancara, dan Telaah Dokumentasi, 1999

) huruf

Dalam hal implementasi visi di UPS Tegal perlu dilakukan : (a) klarifikasi dan spesifikasi visi yang ada agar mudah dipahami dan dapat dilaksanakan di semua lapis strategik universitas; (b) sosialisasi visi UPS Tegal di semua lini secara rutin dan berkesinambungan; (c) pembedaan perlakuan visi pada setiap fakultas mengingat masing-masing fakultas

memiliki misi, ciri khas, dan tujuan yang berbeda sesuai dengan dasar keilmuannya masing-masing; dan (d) mengupayakan agar visi UPS Tegal tercermin di dalam pelaksanaan tridarma perguruan tingginya.

Dalam hal implementasi perencanaan strategik UPS Tegal, perlu diupayakan langkah-langkah : (a) menghilangkan kerancuan-kerancuan yang terdapat dalam pola pelaksanaan perencanaan strategik UPS Tegal khususnya dalam hal pemantauan, pengukuran rencana, pelaporan, dan tindak lanjut hasil evaluasinya; (b) untuk dapat menggunakan umpan balik yang ada sebagai upaya penyempurnaan perencanaan strategik di masa-masa yang akan datang; (c) agar RAPB UPS Tegal memuat rincian kebutuhan tindakan yang akan dilakukan di samping biaya-biaya yang direncanakan.

Dalam hal implementasi manajemen mutu pendidikan, perlu dilakukan langkah-langkah konkret sebagai berikut : (a) pembenahan rekrutasi dosen, karyawan, dan mahasiswa dengan suatu parameter yang jelas dan terukur; (b) mengupayakan terakreditasinya semua program studi yang ada guna mencapai kebermutuan lulusannya; (c) penyempurnaan perencanaan yang sudah terdokumentasi dengan menitikberatkan pada suatu perencanaan yang strategik, prediktif, dan komprehensif.

Bagi badan penyelenggara UPS Tegal, disarankan seyogianya dapat meninjau kembali permasalahan yang berkaitan dengan : (a) penataan sistem yang sudah ada dengan asas objektivitas dan kebermutuan serta menata sumberdaya manusia dengan penyesuaian dalam bidang akademik, golongan

dan kepangkatan serta komitmennya terhadap lembaga; (b) mempersiapkan Statuta dan Rencana Induk Pengembangan yang komprehensif dan berkesinambungan; dan (c) menentukan kebijakan mendasar bagi tercapainya perilaku alumni yang dapat *mensyiarkan* nama baik almamaternya.



