

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Peran pendidikan tinggi dalam pembangunan pendidikan adalah sebagai lanjutan dari pendidikan menengah yang mempersiapkan peserta didik agar siap terjun ke masyarakat dengan memanfaatkan potensi diri dan keilmuan yang dimiliki (Arifin, 2013, hlm. 10) serta mengembangkan peradaban dan martabat bangsa melalui peningkatan kualitas keilmuan dan sumberdaya manusia, kemampuan akademik atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan menciptakan ilmu pengetahuan teknologi dan kesenian (PP RI NO. 232 TH 2000 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 1 Ayat 1).

Pendidikan tinggi Indonesia berkembang sangat pesat, selama 63 tahun (1949-2013) jumlah pendidikan tinggi di Indonesia mencapai 12.216 program studi dari PTS, dan 4.944 program studi dari PTN (Santoso, dalam Seminar Nasional "Peningkatan Profesionalisasi Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi" di UPI pada 24 Maret 2014). Perjalanan perguruan tinggi yang cukup panjang juga menghadapi berbagai tantangan diantaranya adalah: perubahan yang cepat dan menyeluruh, otonomi perguruan tinggi, *performance* pimpinan perguruan tinggi belum sesuai dengan harapan (Gaffar pada seminar nasional "Peningkatan Profesionalisasi Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi" di UPI pada 24 Maret 2014), sarana dan prasarana belum merata, hasil akreditasi masih belum sesuai, laju pembiayaan pendidikan yang terus meningkat, dan proses belajar mengajar yang belum mengacu pada konsep (Kusumawardani, 2011, hlm. 46), persaingan yang meningkat, berkurangnya sumber daya, peraturan pemerintah, tuntutan ekonomi, dan perkembangan teknologi (Soham dan Pery, 2009 dalam Stevens, Brown, dan Russell, 2011, hlm. 130).

Dalam kaitan ini, universitas sebagai salah satu penyelenggara pendidikan tinggi berperan dalam mencerdaskan kehidupan bangsa,

memajukan pengetahuan dan teknologi (Arifin, 2013, hlm. 26), membentuk manusia berkualitas, mempersiapkan tenaga profesional dalam berbagai bidang keilmuan, dan sebagai tombak perkembangan *civilization* manusia (Kusumawardani, 2011, hlm. 3). Hal tersebut menggambarkan bahwa pendidikan tinggi sangat diperlukan untuk mengatasi masalah sumber daya manusia yang dihadapi bangsa, meningkatkan daya saing bangsa dalam segala aspek namun tetap memiliki rasa kebangsaan yang tinggi.

Untuk menghadapi kondisi di atas, Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) sebagai salah satu universitas negeri menargetkan pada tahun 2025 dapat menjadi Universitas Pelopor dan Unggul dalam bidang pendidikan (*A Leading and Outstanding University in Education*) di tataran Asia. Visi pelopor dan unggul tercermin juga dalam konsep pengembangan keilmuan seta menjadi penegasan, penguatan dan sebuah tekad dari seluruh civitas akademik UPI untuk menjadikan UPI sebagai lembaga pendidikan yang terpadang, berwibawa pada tataran nasional dan internasional sehingga mampu memberikan inspirasi dan menjadi rujukan perumusan kebijakan nasional. Visi pelopor dan unggul tersebut mengisyaratkan bahwa UPI harus memiliki wawasan global agar mampu mengimbangi tantangan global tetapi tetap memakai nilai-nilai dan budaya lokal (*roots local, flowers global*) (Majelis Wali Amanat UPI, 2010).

Agar dapat melahirkan universitas kelas dunia seperti yang rumuskan dalam visi *leading and outstanding* yang memegang teguh nilai luhur budaya lokal, maka dibutuhkan rencana strategik (renstra) yang matang. Renstra adalah seperangkat kegiatan yang berhubungan dengan masa depan, melewati beberapa proses yang dilaksanakan secara sistematis untuk mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Sa'ud & Makmun, 2005, hal. 5). Rencana strategik pada sektor non profit merupakan usaha untuk menghasilkan aksi dan keputusan mendasar (Bryson dalam Fidler, 2002, hlm. 10), serta sebagai alat yang digunakan untuk menemukan keunggulan bersaing dalam semua kondisi (Messah & Mucai, 2011, hlm. 87). Renstra juga merupakan kebutuhan universitas

untuk meningkatkan mutu dalam rangka perbaikan berkesinambungan (Fidler, 2002, hlm. 5) dan mempersiapkan strategi untuk menghadapi setiap tantangan dan hambatan.

Rencana strategik (renstra) yang berkualitas dan memberikan dampak perbaikan berkesinambungan adalah rencana strategi yang diformulasikan dengan baik, diimplementasikan dengan tepat, dan dievaluasi secara berkesinambungan (Hunger & Wheelen, 2003; Alkhafaji, 2003, hlm. 23). Berdasarkan pendapat dua ahli ini dapat disimpulkan bahwa siklus rencana strategik yang dimaksud secara umum terdiri dari formulasi, implementasi dan evaluasi. Strategi yang telah direncanakan tidak akan membawa dampak positif apabila tidak diimplementasikan. Implementasi renstra merupakan pelaksanaan rencana yang telah diformulasikan kedalam bentuk tindakan. Implementasi tersebut mengacu pada pengaturan tugas, tanggung jawab kepada individu atau kelompok dalam organisasi (Alkhafaji, 2003, hlm. 24) yang menekankan pada tujuan tahunan, kebijakan, motivasi, mengembangkan budaya dengan memanfaatkan system informasi, alokasi dana yang sesuai serta mengembangkan kompensasi pegawai (Brantas, 2012, hlm. 31).

Faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi renstra adalah: struktur organisasi, budaya, sumberdaya manusia, *reward*, komunikasi (Alkhafaji, 2003, hlm. 54 & 182; Fidler, 2002, hlm. 19), sumberdaya organisasi, monitoring, komitmen dan motivasi (Courtney, 2002, hlm. 211), sistem informasi, (Hunger & Wheelen, 2003, hlm. 297; Messah & Mucai, 2011, hlm. 88), pengambilan keputusan yang tepat (Neilson, Martin dan Power, dalam Porter dkk., 2011, hlm. 144), pengelolaan dan pemanfaatan hubungan sosial (Danneels, dalam Lehtimäki & Karintaus, 2013, hlm. 230).

Sejalan dengan konsep di atas, hasil studi pendahuluan menunjukkan bahwa penyusunan dan sosialisasi renstra UPI belum bisa sepenuhnya memanfaatkan teknologi karena belum semua data tersedia (wawancara dengan Direktorat Renbang UPI); renstra yang direncanakan tidak selalu sesuai dengan perkembangan lingkungan sehingga harus diatur ulang

dalam pelaksanaan (misalnya terkait dengan pemerintah, stakeholder, lapangan kerja); sulit untuk mendapatkan akses jurnal internasional; renstra belum bisa dilaksanakan tepat waktu; masih belum ada kejelasan benang merah antara renstra UPI dengan renstra fakultas (hasil wawancara dengan beberapa orang Dekan dan Ketua Prodi di lingkungan UPI).

Permasalahan yang dihadapi UPI sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu: 1) kendala dalam implementasi renstra: program tidak saling mendukung/ tidak sinergi, informasi yang terbatas, komunikasi horizontal yang tersendat (penelitian Beer dan Eisenstat dalam Heene & Desmidt, 2010, hlm. 179); 2) penelitian terdahulu tentang *intellectual capital* (IC) yaitu: pendidikan tinggi memerlukan IC untuk bisa bertahan dari lingkungan yang tidak pasti dan sebagai tuas strategi (Stevens, Brown, dan Russell, 2011, hlm. 129), serta IC merupakan faktor yang penting untuk keunggulan bersaing suatu perguruan tinggi, namun masih sangat jarang diteliti (Farchild, *dkk*, dalam Stevens, Brown, & Russell. 2011, hlm. 130) sedangkan reputasi suatu universitas diantara para *stakeholder* sangat tergantung pada IC (Mintrom 2008, dalam Stevens, Brown, & Russell, 2011, hlm. 130) ; 3) penelitian terdahulu tentang komunikasi organisasi: diperlukan komunikasi yang berkualitas dan luas dengan semua pemangku kepentingan untuk mencapai kesamaan pemahaman dari strategi yang dirumuskan untuk dilaksanakan dan dievaluasi (Widodo, 2011, hlm. 91; Hughes & Rebecca, 2005, hlm. 49), menciptakan dan memelihara hubungan kerja antar tim dan anggota organisasi (Myers & Sadaghiani, 2010, hlm. 225), komunikasi memberi pengaruh yang signifikan kepada seseorang dalam menjalankan tugasnya sehingga melahirkan rasa puas dengan apa yang dikerjakannya (Kumar dan Giri, 2009, hlm. 178).

Sejalan dengan fenomena, kajian konseptual, studi pendahuluan dan kajian penelitian terdahulu dapat diduga bahwa *intellectual capital* yang merupakan bagian dari sumberdaya organisasi yang bersifat *intangible* dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap efektivitas implementasi rencana strategik. Namun demikian, masih belum terlalu jelas bagaimana pengaruh *intellectual capital* dan komunikasi organisasi terhadap

efektivitas implementasi renstra UPI, sehingga peneliti merasa perlu dilakukan penelitian lebih jauh terkait hal tersebut.

B. Identifikasi Masalah

Rencana strategik (renstra) berperan sebagai alat dan solusi bagi perguruan tinggi agar mampu bertahan dan berdaya saing (Dooris, Kelley, dan Trainer dalam Hughes dan White, 2005, hlm. 42), namun agar renstra tersebut dapat menjadi solusi yang dimaksud, harus diimplementasikan dengan tepat. Sebagaimana yang dipahami bahwa implementasi rencana strategi merupakan komponen yang sangat penting untuk dapat mengukur dan menilai keberhasilan strategi yang telah dirancang, dan pencapaian tujuan organisasi.

Permasalahan yang akan dibahas pada penelitian ini difokuskan kepada faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi renstra yaitu alokasi sumber daya dan komunikasi organisasi, namun sumberdaya yang dimaksud adalah sumberdaya yang bersifat *intangible* atau dalam penelitian ini difokuskan kepada *intellectual capital*. Dua variabel ini dipilih karena merupakan faktor penting dalam suatu organisasi khususnya untuk efektivitas implementasi strategi namun jarang diperhitungkan.

Faktor pertama adalah *intellectual capital* yang merupakan sumberdaya organisasi berupa aset yang sangat bernilai terdiri dari pengetahuan, informasi, pengalaman untuk meningkatkan keunggulan serta ada komitmen untuk menggunakan setiap aset tersebut. Dalam pelaksanaan strategi yang telah dirumuskan, setiap program dan tugas saling berhubungan antara satu dengan yang lainnya, sehingga dibutuhkan *intellectual capital* agar hubungan setiap program dan tugas tidak terputus, dan merupakan aset penting untuk kesuksesan strategi serta menjadikannya original dan sulit untuk ditiru oleh competitor (Kaplan & Norton dalam Zula dan Chermarck, 2007, hlm. 254).

Faktor kedua adalah komunikasi organisasi yang merupakan proses penyampaian dan penerimaan pesan dalam sebuah organisasi yang berkenaan dengan tugas dan dapat melahirkan interaksi untuk menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Komunikasi

berhubungan langsung dengan fungsi manajemen (Griffin, 2006, hlm. 106) dan sangat berperan penting dalam melaksanakan program agar sesuai dengan yang direncanakan, harus ada kesamaan pemahaman antara pembuat rencana dengan pelaksana. Pemahaman yang sama akan terbentuk jika rencana tersebut dikomunikasikan dengan baik. Dengan demikian, permasalahan penelitian ini untuk melihat bagaimana pengaruh *intellectual capital* dan komunikasi organisasi terhadap efektifitas implementasi rencana, atau dengan rumusan judul **“Pengaruh *Intellectual Capital* dan Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Implementasi Rencana Strategik Universitas Pendidikan Indonesia”**.

C. Rumusan Masalah

Untuk merinci permasalahan yang akan diteliti tersebut, maka dirumuskan dalam bentuk pertanyaan penelitian yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimanakah efektifitas implementasi rencana strategik UPI dilihat dari dimensi program dan prosedur ?
2. Bagaimanakah *intellectual capital* di lingkungan UPI dilihat dari dimensi *human capital*, *structural capital*, dan *relational capital* ?
3. Bagaimanakah komunikasi organisasi di lingkungan UPI dilihat dari dimensi jaringan, hubungan, dan ketidakpastian?
4. Berapakah besar pengaruh *intellectual capital* terhadap efektifitas implementasi rencana strategik UPI ?
5. Berapakah besar pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektifitas implementasi rencana strategik UPI?
6. Berapakah besar pengaruh *intellectual capital* dan komunikasi organisasi secara bersama terhadap efektifitas implementasi rencana strategik UPI ?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji dan mendeskripsikan konsep dan teori yang berhubungan dengan *intellectual capital* dan komunikasi organisasi terhadap efektifitas implementasi rencana UPI. Secara umum tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah untuk:

1. Terdeskripsikannya efektivitas implementasi rencana strategik UPI dilihat dari dimensi program dan prosedur.
2. Terdeskripsikannya *intellectual capital* di lingkungan UPI dilihat dari dimensi *human capital*, *social capital*, dan *relational capital*.
3. Terdeskripsikannya komunikasi organisasi di lingkungan UPI dilihat dari dimensi jaringan, hubungan, dan ketidakpastian.
4. Teranalisisnya besar pengaruh *intellectual capital* terhadap efektivitas implementasi rencana strategik UPI.
5. Teranalisisnya besar pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas implementasi rencana strategik UPI.
6. Teranalisisnya besar pengaruh *intellectual capital* dan komunikasi organisasi secara bersama terhadap efektivitas implementasi rencana strategik UPI.

E. Manfaat Penelitian

Pada dasarnya penelitian ini diharapkan dapat memberikan dua manfaat yaitu:

1. Secara teoritik, ditinjau dari segi teoritik, bagi penulis penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai wahana untuk mengembangkan dan memperdalam ilmu yang telah di peroleh selama menempuh pendidikan bidang Administrasi Pendidikan khususnya perencanaan. Penulis berharap, melalui penelitian ini diperoleh pengetahuan yang lebih mendalam tentang teori-teori yang berhubungan dengan perencanaan pendidikan khususnya yang berhubungan dengan implementasi perencanaan strategik, sehingga hasil-hasil kajian dari penelitian ini mampu memberikan kontribusi terhadap pengembangan ilmu administrasi pendidikan khususnya bidang perencanaan strategik.
2. Sedangkan manfaat penelitian secara praktis, diharapkan dapat memberikan manfaat yaitu:
 - a. Sebagai upaya untuk menggali informasi tentang besarnya pengaruh yang diberikan oleh *intellectual capital* dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas implementasi rencana strategik.

- b. Menambah wawasan bagi *civitas academic* dilingkungan UPI tentang efektivitas implementasi rencana strategik yang dipengaruhi oleh faktor *intellectual capital* dan komunikasi organisasi.
- c. Informasi dan kesimpulan dari hasil penelitian yang diperoleh, diharapkan dapat menjadi dasar untuk melakukan perubahan atau perbaikan khususnya dalam implementasi rencana strategik.
- d. Bagi peneliti, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai temuan awal untuk melakukan penelitian lanjutan tentang efektivitas implementasi rencana strategik di perguruan tinggi.
- e. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan pertimbangan-pertimbangan dan bahan rujukan bagi setiap pihak yang memerlukan pemahaman untuk mengimplementasikan strategi secara efektif.

F. Struktur Organisasi Tesis

Struktur Organisasi tesis ini bertujuan untuk mempermudah pembaca dalam memahami pemecahan masalah dan hasil penelitian secara terstruktur dan sistematis. Oleh sebab itu, penulis menggambarkan secara umum bentuk penulisan sebagai berikut:

BAB I: Pendahuluan. Pada bab ini menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan struktur organisasi tesis.

BAB II: Kajian Teori. Bagian ini memaparkan landasan teori berupa uraian mengenai teori-teori yang mendukung penelitian ini sebagai dasar pemikiran dan pemecahan masalah yang kemudian dijadikan sebagai kerangka pemikiran penelitian untuk selanjutnya diperoleh hipotesis penelitian.

BAB III: Metodologi Penelitian. Bab ini menjelaskan tentang metode dan desain penelitian, lokasi, populasi dan sampel, definisi operasional, instrumen penelitian, uji validitas dan reliabilitas instrumen, prosedur penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta deskripsi umum karakteristik responden.

BAB IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan. Bagian ini berisi keseluruhan data hasil observasi dan kuesioner. Memaparkan hasil pengolahan data berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan serta memaparkan hasil analisis data yang dilakukan. Selanjutnya dilakukan pembahasan berkaitan dengan permasalahan penelitian berdasarkan hasil analisis data tersebut.

BAB V: Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi. Pada bab ini dijelaskan penafsiran dan pemaknaan penelitian terhadap hasil temuan penelitian dan implikasi. Rekomendasi yang dihasilkan ditujukan kepada para pengguna hasil penelitian dan kepada peneliti berikutnya yang berminat untuk melakukan penelitian selanjutnya.