

# **BAB. I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Singaraja adalah sebuah lembaga pendidikan tinggi yang diresmikan oleh Pemerintah Republik Indonesia berdasarkan Surat Keputusan Presiden No. 8 tanggal 16 Januari 1993.

Secara geografis Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan Singaraja, lokasinya adalah di kota Singaraja yang merupakan ibukota daerah Kabupaten Buleleng. Berjarak sekitar 90 kilometer di sebelah utara dari kota Denpasar yang merupakan ibukota daerah Propinsi Bali.

Ditinjau dari sejarah berdirinya pada awalnya yang menjadi embrio dari STKIP adalah kursus B1 Bahasa Indonesia dan kursus B1 Perniagaan pada tahun 1955 dan 1956. Dalam perkembangannya kemudian diintegrasikan ke dalam Universitas Airlangga dengan nama FKIP Universitas Airlangga didasarkan Surat Keputusan Menteri PTIP No. 78/UP/III/1961 tanggal 19 Desember 1961 terhitung mulai tanggal 1 Januari 1962.

Dalam waktu yang relatif singkat FKIP Universitas Airlangga tersebut diintegrasikan ke dalam Universitas Udayana Denpasar, yang didasarkan pada Surat Keputusan Menteri PTIP No. 106/1962 tanggal 19 Agustus 1962, terhitung mulai 17 Agustus 1962.

Pengalaman selanjutnya mengantarkan FKIP Universitas Udayana menjadi FKIP IKIP Malang cabang Singaraja berdasarkan Surat Keputusan Menteri PTIP No. 146/1964 tanggal 6 Nopember 1964. Sejalan dengan perubahan kebijaksanaan pusat dalam hubungan ini Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, maka semua IKIP cabang diintegrasikan pada universitas terdekat.

Dengan demikian jadilah IKIP Malang cabang Singaraja menjadi dua buah fakultas yang dikenal dengan nama FKG dan FIP yang bernaung di bawah Universitas Udayana Denpasar.

Dalam perjalanan sejarah berikutnya didasarkan atas Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia No. 0174/0/1983 dan No.033/0/1984 tentang penataan Jurusan, maka FKG dan FIP berdasarkan Surat Keputusan Presiden RI No. 62/1982, terhitung mulai 12 Pebruari 1983 dilebur menjadi FKIP di bawah naungan Universitas Udayana Denpasar.

Demikianlah akhirnya dengan turunnya Surat Keputusan Presiden RI No. 8 tanggal 16 Januari 1993, maka FKIP yang berada di bawah naungan Universitas Udayana Denpasar itu dinyatakan berdiri sendiri menjadi STKIP Singaraja.

Dari uraian singkat sejarah berdirinya STKIP di atas dapat disimak bahwa tampak usianya masih relatif muda, yaitu mulai berdiri pada tahun 1993, tetapi melalui kurun waktu peralihan yang sangat panjang. Sejarah singkat berdirinya STKIP Singaraja secara lengkapnya diuraikan dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) STKIP Singaraja 1994-1999, maupun di dalam perencanaan strategis STKIP Singaraja 1996-2005.

Sebagai perguruan tinggi yang bercikal bakal kependidikan guna turut serta mencerdaskan kehidupan bangsa sejak dasa warsa pertama kemerdekaan, maka STKIP selama ini juga menyadari akan tugasnya sebagai lembaga yang memproduksi tenaga kependidikan, dan sudah tentunya di samping itu tidak luput juga dari kewajiban untuk berperan serta aktif dalam kegiatan pembangunan nasional guna meningkatkan semua aspek kehidupan rakyat, dan ikut pula memecahkan berbagai tantangan nasional yang dihadapi bangsa dan negara dalam era globalisasi pada abad ke 21 ini.

Sejarah tumbuh kembangnya STKIP Singaraja juga menunjukkan pasang surut dan perubahan status yang relatif cepat dari waktu ke waktu. Selama ini STKIP sejalan dengan tumbuh kembangnya dari masa ke masa telah mampu mengalami kemajuan di berbagai bidang di dalam melaksanakan Tri Dharma perguruan tinggi, namun demikian kenyataannya juga menunjukkan betapa ilmu pengetahuan dan teknologi yang berkembang begitu pesat dengan akselerasi yang semakin tinggi dari waktu ke waktu, sebagai akibatnya kalangan perguruan tinggi pada umumnya, termasuk STKIP Singaraja pada khususnya, cenderung menjadi berada pada posisi sebagai pemakai.

Keadaan seperti ini sebenarnya tidak sesuai dengan tujuan pendidikan tinggi seperti yang telah diatur dan ditetapkan di dalam Peraturan Pemerintah No. 30 tahun 1990 yang mengatur tentang Pendidikan Tinggi, yaitu dalam bab II mengenai tujuan pendidikan tinggi, khususnya pasal 2 ayat (1) dan (2) yang menyebutkan bahwa tujuan pendidikan tinggi itu adalah: (1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan/atau

profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan teknologi dan/atau kesenian. (2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan/atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Kemudian tujuan pendidikan tinggi seperti yang telah diuraikan di atas, diatur dan dipertegas kembali di dalam pasal 2 ayat (1) a dan b Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999 yang mengatur tentang pendidikan tinggi.

Oleh karena itulah STKIP Singaraja seperti yang telah diuraikan dalam sejarah singkatnya merupakan lembaga pendidikan tinggi yang masih berusia relatif muda, maka banyak hal yang seharusnya masih perlu dibenahi, dibangun dan dikembangkan agar mampu melaksanakan dan memenuhi visi dan misi yang diembannya baik di taraf daerah, nasional, maupun global.

Berbagai permasalahan yang masih perlu dibenahi, dibangun maupun dikembangkan di STKIP ini, secara jelas diungkapkan dalam memorandum akhir masa jabatan Ketua STKIP periode masa bakti tahun 1993-1997, seperti misalnya adanya kecenderungan menurunnya jumlah peminat untuk menjadi guru yang tercermin pada tidak terpenuhinya semua daya tampung yang disediakan pada setiap program studi, kecuali Program Studi Bahasa Inggris, Ekonomi, dan Matematika.

Masalah yang lainnya juga tampak adalah masa tunggu lulusan untuk memperoleh suatu pekerjaan atau pengangkatan sebagai guru cenderung waktunya sangat lama rata-rata lebih dari lima tahun. Beberapa lulusan program studi

tertentu justru bukan memperoleh pekerjaan sebagai guru atau di luar bidang keahliannya, seperti misalnya lulusan Program Studi Bahasa Inggris banyak yang memperoleh pekerjaan di luar bidangnya terutama pada sektor pariwisata.

Sehubungan dengan menurunnya jumlah peminat untuk menjadi guru, juga dibarengi oleh menurunnya kualitas atau mutu mahasiswa baru yang masuk pada lembaga pendidikan tinggi, seperti yang diungkapkan oleh Supriadi (1997:14) dengan mengutip hasil studi Toemin A. Massum tahun 1996 bahwa ditemukan adanya perbedaan mutu masuk yang amat kontras antar perguruan tinggi negeri. Kecendrungan menunjukkan bahwa mutu mahasiswa baru perguruan tinggi negeri yang memiliki reputasi yang tinggi umumnya berada di pulau Jawa jauh di atas mutu masuk sebagian besar perguruan tinggi negeri di luar Jawa. Bahkan disebutkan masalah yang serupa juga berlaku untuk mutu dosen, mutu lulusan, kondisi sarana dan prasarannya, dan banyak indikator yang lainnya. Demikian juga dalam hubungan ini Kasih dan Suganda (1999) menguraikan bahwa pada saat sekarang ini pendidikan tinggi pada umumnya masih mengalami berbagai masalah, mulai dari terbatasnya sarana dan prasarana pendidikan tinggi sampai tidak sesuainya para lulusan dengan kebutuhan, munculnya mahasiswa *drop out* karena ketidak mampuan orang tua, dan banyaknya lulusan perguruan tinggi yang tidak dapat memasuki dunia kerja, demikian juga kualitas dosennya disebutkan masih kurang memadai.

Keadaan staf dosen di STKIP Singaraja baru sekitar 32 % yang memiliki latar belakang pendidikan Pascasarjana, padahal sebenarnya pada akhir pelita VI diharapkan dan ditargetkan telah bisa mencapai 50 % dari jumlah 334 orang.



Demikian juga pegawai administrasi di STKIP Singaraja masih dirasakan sangat kurang jumlahnya, karena baru memiliki tenaga sekitar 107 orang. Latar belakang pendidikannya sangat bervariasi dan cenderung masih lulusan sekolah menengah atas ke bawah. Kondisi kepegawaian yang demikian ini tentunya sudah tidak sesuai lagi dengan peningkatan, dan perkembangan kemajuan dan kompleksitas pekerjaannya yang semakin meningkat.

Kondisi staf dosen dan pegawai administrasi seperti yang diuraikan di atas, jelas kurang mendukung produktivitas dari pelaksanaan proses pendidikan seperti yang dikemukakan oleh Harris, dkk (1979), Gorton (1976) bahwa industri atau perusahaan pendidikan itu adalah sangat berbeda dengan industri pada umumnya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dalam sekolah atau perguruan tinggi fasilitas material dan alat-alat yang lainnya adalah sangat penting, tetapi kurang penting jika dibandingkan dengan kualitas personnel yang terlibat didalam mendukung produktivitas proses belajar mengajar.

Dalam bidang sarana dan prasarana, kampus STKIP yang berlokasi di 2 kota, yaitu Singaraja dan Denpasar, secara teknis administratif tampaknya juga merupakan suatu hambatan, terlebih-lebih kampus yang ada di kota Singaraja juga terdapat pada 4 lokasi, yaitu di jalan Pahlawan, jalan Achmad Yani, jalan Jatayu, dan di jalan Udayana.

Berbagai fasilitas yang lainnya seperti kelengkapan alat-alat laboratorium, maupun kelengkapan buku-buku di perpustakaan juga tampaknya masih sangat jauh dari kebutuhan yang diperlukan. Padahal perpustakaan itu sebagai jantung suatu perguruan tinggi, merupakan sumber belajar utama di perguruan tinggi

(Supriadi. 1997: 204). Sedangkan berkaitan dengan perpustakaan Tilaar (1994: 98) menguraikan bahwa salah satu fasilitas yang pokok dan esensial ialah tersedianya perpustakaan dengan pustaka yang cukup, dan dengan adanya perpustakaan yang berfungsi akan merangsang penerapan metodologi belajar mengajar yang sesuai dan serta memupuk tumbuhnya sikap meneliti untuk mencari fakta dan relasi baru dalam berbagai konteks. Begitu pula berbagai laboratorium dasar serta peluang untuk bereksperimen merupakan fasilitas pokok dari suatu kampus yang memupuk sikap keterbukaan.

Kerja sama dengan Kantor Wilayah Departemen Pendidikan Nasional Propinsi Daerah Tingkat I Bali misalnya dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan unsur kemitraan antara penghasil dengan konsumen guru, kemudian kerja sama dengan luar negeri seperti dengan *Melbourne* dan *La Trobe University* di Australia, tampaknya juga ada hambatannya terutama faktor dana.

Hasil dan peringkat akreditasi program sarjana yang dilakukan oleh Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia (1998), khususnya untuk STKIP Singaraja memutuskan 5 program studi dengan peringkat B, yaitu: untuk Program Studi Pendidikan Biologi, Pendidikan Bahasa Inggris, Pendidikan Pancasila dan Kewarganegaraan, Pendidikan Geografi, Pendidikan Kesejahteraan Keluarga. Sedangkan 7 program studi yang lainnya mendapat peringkat C, yaitu: Program Studi Pendidikan Fisika, Pendidikan Matematika, Pendidikan Bahasa dan sastra Indonesia, Pendidikan Jasmani Kesehatan dan Rekreasi, Pendidikan Seni Rupa, dan Pendidikan Ekonomi. Bahkan untuk Pendidikan Kimia peringkatnya adalah D.

Hasil dan peringkat akreditasi program studi untuk program sarjana di perguruan tinggi, khususnya untuk STKIP Singaraja seperti dikutipkan di atas, jelas dapat disimpulkan sebagai suatu gambaran bahwa kualitasnya masih cenderung pada tingkat kualitas yang bisa dikategorikan cukup. Oleh karena itu sesungguhnya masih banyak yang perlu dibenahi di STKIP Singaraja ini.

Lebih dari itu, karena STKIP Singaraja juga merupakan lembaga pendidikan tinggi milik pemerintah, sudah tentunya harus mentaati segala program yang dicanangkan oleh pemerintah sebagai kebijaksanaan pemerintah nasional, dalam hubungan ini Menteri Pendidikan dan Kebudayaan, dimana sesuai dengan Surat Direktur Jendral Pendidikan Tinggi No. 1450/D/T/97, tertanggal 26 Juni 1997, yang menggariskan bahwa setiap perguruan tinggi negeri supaya memiliki perencanaan strategik yang dijadikan dasar dalam melaksanakan pembangunan pendidikan.

Dengan demikian STKIP Singaraja sebagai salah satu perguruan tinggi negeri, juga wajib memiliki perencanaan strategik yang dijadikan dasar di dalam melaksanakan pembangunan pendidikan dalam jangka waktu untuk 10 tahun mendatang. Sehubungan dengan inilah kemudian STKIP melalui Badan Perencanaan dan Pengembangan (BPP) STKIP Singaraja telah menyusun perencanaan strategik untuk tahun 1996-2005. Demikian pula lebih lanjut dengan dikeluarkannya Peraturan Pemerintah No. 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, di mana melalui peraturan pemerintah ini, pemerintah memberikan peluang dan sekaligus tantangan bagi kalangan pendidikan tinggi di Indonesia untuk



merespon secara positif dengan cara melakukan reposisi dalam kerangka sistem pendidikan tinggi nasional.

Dalam kerangka ini STKIP Singaraja juga telah berusaha untuk merevisi kembali perencanaan strategik tahun 1996-2005. Dengan dilakukannya revisi itu, maka tampak adanya beberapa perubahan yang sangat jelas dan tegas. Melalui revisi ini tampak STKIP lebih mempertegas visi, misi, maupun tujuannya bahwa secara bertahap akan dilakukan perluasan mandat sampai tahap konversi pada tahun 2010 sudah dapat dilaksanakan secara tuntas.

Jadi perencanaan strategik yang dimaksud dalam pelaksanaan penelitian ini sudah tentunya adalah perencanaan strategik STKIP tahun 1996-2005 yang sudah direvisi, yang masa berlakunya sampai tahun 2010.

Demikian pula kalau ditelusuri lebih jauh proses revisi perencanaan strategik STKIP 1996-2005 yang kemudian diperpanjang masa berlakunya sampai tahun 2010, sebenarnya disamping dilatar belakangi oleh ketentuan formal yaitu peraturan pemerintah seperti yang telah disebutkan di atas, tetapi BPP STKIP Singaraja juga paling tidak menyebutkan adanya tiga alasan.

Pertama, secara makro nasional, lembaga tenaga kependidikan terbukti kurang efisien yang antara lain dicirikan oleh kekurang mampuannya dalam menghasilkan lulusannya yang berkualitas, baik dilihat dari harapan pemakai, persyaratan pemakai, maupun keperluan penggunaannya di masyarakat.

Kedua, investasi negara pada LPTK dipandang telah cukup tinggi di balik produknya yang terbukti belum memuaskan, baik dilihat dari jumlah, jenis, maupun mutunya. Oleh karena itulah pemerintah memberikan kesempatan kepada

LPTK yang mampu untuk melakukan perluasan mandat, baik melalui bentuk perluasan fungsi maupun konversi institusional yang dipandang fisibel.

Ketiga, bertolak dari kondisi awal dan telah strategis yang mendasari perencanaan pengembangan program sebagaimana tercantum dalam perencanaan strategik STKIP tahun 1996-2005 yang telah direvisi itu merencanakan perluasan fungsi secara bertahap terutama melalui pengembangan sumberdaya manusia yang fungsional sebagai tenaga edukatif pada berbagai studi non kependidikan.

Jadi pengembangan sumberdaya manusia, pengembangan fisik serta fasilitas lainnya dilakukan dalam rangka untuk memperkuat STKIP dalam merealisasikan perluasan fungsinya di masa depan.

Dengan demikian dapatlah diketahui bahwa perencanaan strategik ini sangat menentukan bagaimana keadaan dan kehidupan suatu organisasi di masa depan. Eksis dan efektivnya suatu organisasi di masa depan sangat tergantung pada bagaimana kemantapan perencanaan strategik dari organisasi yang bersangkutan.

Perencanaan strategik dalam bidang pendidikan menurut Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (1997:6) pada hakekatnya merupakan suatu cara berpikir, yang menghasilkan kebiasaan untuk melakukan perencanaan dengan berorientasi kepada perkiraan-perkiraan ke masa depan dan bukannya perencanaan yang terbelenggu oleh kebiasaan yang berjalan di masa lalu dan sekarang saja. Walaupun sesungguhnya dalam mengembangkan suatu perencanaan yang baik itu masih tetap diperlukan diawali dengan evaluasi

terhadap pelaksanaan program masa lalu, namun tolak ukur yang dipakai adalah orientasi perkiraan masa depan.

Hasil kajian terhadap orientasi masa depan ini kemudian menghasilkan visi dan misi yang akan diraih di masa depan melalui pembangunan pendidikan di masa kini. Demikian pula sehubungan dengan visi dan misi ini Sugiarto dan Iskandar (1997:1) menjelaskan bahwa visi itu merupakan gambaran tentang perguruan tinggi yang diinginkan di masa jauh ke depan, sedangkan misi ditetapkan dengan mempertimbangkan rumusan penugasan yang merupakan tuntutan tugas dari luar dan keinginan dari dalam (berkaitan dengan visi dan situasi saat ini). Demikian juga jarak waktu masa depan yang digunakan sebagai patokan untuk menggambarkan visi dan misi itu bisa 20 ataupun 25 tahun ke depan.

Dengan disusunnya perencanaan strategik pembangunan pendidikan pada lembaga perguruan tinggi, maka diharapkan kesamaan visi dan misi di antara elemen atau unsur pelaksana akan dapat dibentuk sehingga semua implementasi program dapat dilakukan dalam kesatuan arah yang sama.

Dengan dikembangkannya dan dilaksanakannya perencanaan strategik, dapat dipikirkan setidaknya empat dimensi perencanaan sekaligus, yaitu: perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah, perencanaan operasional, dan kemungkinan anggarannya. Dengan demikian efektivitas pelaksanaan pembangunan di perguruan tinggi itu dapat dicapai.

Perencanaan strategik sebagai suatu sistem sebenarnya menurut Wahab (1997:1) terdiri dari berbagai sub sistem, yang tidak dapat dipisahkan antara sub yang satu dengan sub sistem yang lainnya. Salah satu sub sistem yang strategis

posisinya dalam suatu sistem perencanaan adalah pihak-pihak berkepentingan, karena menduduki posisi awal sebelum sub sistem yang lainnya, bahkan sangat berpengaruh terhadap penyusunan visi dan misi suatu organisasi.

Pihak-pihak berkepentingan menurut menteri pendidikan dan kebudayaan (1997:7) meliputi pihak-pihak berkepentingan baik secara eksternal maupun internal beserta lingkungan strategis yang mempengaruhinya. Secara eksternal pihak-pihak berkepentingan itu akan meliputi komponen di luar sistem pendidikan, sedangkan secara internal yang dimaksudkan adalah pihak-pihak berkepentingan berupa unsur-unsur yang ada dalam sistem pendidikan. Pendapat ini juga sejalan dengan Wahab (1997:3) yang menguraikan bahwa pihak-pihak berkepentingan adalah pihak-pihak baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi yang mempunyai kepentingan dan pengaruh terhadap organisasi.

Lebih lanjut dalam hubungan ini diuraikan bahwa pihak-pihak berkepentingan yang berperan di dalam perencanaan pembangunan pendidikan pada perguruan tinggi itu terdiri dari pihak-pihak berkepentingan yang ada di dalam suatu universitas adalah akan mencakup: (1) Universitas/Institut/Sekolah Tinggi/Akademi, Fakultas, Lembaga, Jurusan, Pusat-pusat, dan Program Studi. (2) kelompok lain, misalnya: Dewan Penyantun, Senat yang ada pada Universitas/Institut/Sekolah Tinggi/Akademi, Ikatan Senat Mahasiswa, Ikatan Orang Tua Mahasiswa, Senat Fakultas, Tim Ahli, Konsultan, dan (3) perorangan, seperti: Rektor, Direktur, Kepala, Dekan dan Ketua Jurusan.

Kemudian pihak-pihak berkepentingan yang berada di luar universitas atau yang bersifat eksternal, mencakup: (1) perguruan tinggi lain, Kantor Wilayah

Departemen Pendidikan Kebudayaan di tingkat propinsi, Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, Direktorat-direktorat Jendral yang lainnya, organisasi profesi, perguruan tinggi luar negeri. (2) kelompok atau organisasi yang mempunyai hubungan dengan penyelenggaraan pendidikan, misalnya dunia usaha, dunia industri, asosiasi penerbit, dan (3) masyarakat luas lainnya.

Pada umumnya pihak-pihak berkepentingan termotivasi untuk berpartisipasi dalam suatu organisasi, khususnya di perguruan tinggi jika mereka menerima imbalan-imbalan apakah berupa kekuasaan, kedudukan, ataupun uang dan hadiah-hadiah yang lainnya.

Sudah tentunya di samping pihak-pihak berkepentingan baik yang bersifat internal maupun eksternal yang berpengaruh dan perlu diperhitungkan dalam rangka penyusunan suatu perencanaan pembangunan pendidikan masih ada faktor lingkungan eksternal yang lainnya, yang menurut Siagian (1998: 64), Peare dan Robinson (1997:93) menyebutnya dengan istilah lingkungan eksternal yang "jauh", sedangkan Suwarsono (1996:19) menyebutnya dengan lingkungan makro yang di dalamnya bisa mencakup pertimbangan-pertimbangan mengenai keadaan sosial, budaya, politik, ekonomi, hukum, kependudukan termasuk pemerintah dan faktor kemajuan teknologi.

Berdasarkan uraian sejarah singkat dari STKIP Singaraja, berbagai permasalahannya yang dihadapi pada saat sekarang ini terutama dengan terjadinya perubahan dalam berbagai aspek yang mencakup sosial, budaya, politik, ekonomi, ilmu pengetahuan, industri, sehingga terjadi persaingan di dalam berbagai aspek kehidupan. Kebijakan pemerintah dalam hubungan ini Menteri Pendidikan dan



Kebudayaan mewajibkan kepada semua lembaga pendidikan tinggi supaya di dalam melaksanakan pembangunan di masa sekarang dan yang akan datang harus direncanakan dalam suatu rencana strategi yaitu perencanaan strategik, maka demikian pula halnya STKIP Singaraja sebagai salah satu perguruan tinggi negeri seharusnya juga sudah memiliki perencanaan strategik. Masalahnya sekarang apakah STKIP Singaraja sudah memiliki perencanaan strategik dalam melaksanakan pembangunan pendidikannya? Bagaimanakah proses dalam penyusunan perencanaan strategiknya? Bagaimanakah keterlibatan pihak-pihak berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategiknya? Dan bagaimanakah efektivitas pengelolaan pendidikan khususnya di dalam pengembangan sumber daya manusianya dengan sudah diterapkannya pelaksanaan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja?

Permasalahan inilah yang akan dieksplorasi, digali, ditelusuri, didalami, kemudian lebih lanjut dideskripsikan dan dianalisis dalam penelitian ini.

## **1.2. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah seperti yang telah diuraikan di atas, maka dapatlah dirumuskan tujuan dari pelaksanaan penelitian ini.

Tujuan penelitian ini pada pokoknya adalah berusaha untuk mengungkapkan, mendeskripsikan, dan menganalisis bagaimanakah proses penyusunan perencanaan strategik, sejauh manakah keterlibatan pihak-pihak berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategik, dan

bagaimanakah efektivitas dari pengelolaan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia di STKIP Singaraja.

Dengan adanya penelitian ini berusaha untuk mengungkapkan, mendeskripsikan dan menganalisis proses penyusunan perencanaan strategik, keterlibatan pihak-pihak berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategik, dan efektivitas pengelolaan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia di STKIP Singaraja, diharapkan akan dapat ditemukan berbagai segi kelemahan dan segi kelebihan dari perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja.

Dengan demikian akan dapat dijadikan sebagai bahan masukkan dalam upaya penyempurnaannya, sehingga pada akhirnya akan ditemukan suatu model perencanaan strategik pembangunan pendidikan STKIP Singaraja yang dianggap baik dan mantap, dan sudah tentunya tidak hanya memiliki landasan ilmiah yang kuat atau dengan kata lain akan lebih dilandasi dengan teori-teori manajemen strategik, tetapi juga sesuai dengan kemajuan dan tuntutan pembangunan dalam bidang pendidikan.

Bertolak dari tujuan penelitian ini, maka yang dijadikan sebagai bahan acuan dalam menggali data dan informasi di lapangan adalah:

- a. Langkah-langkah dan unsur-unsur perencanaan strategik pembangunan pendidikan yang dirumuskan oleh tim penyusun dalam penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan tahun 1996-2010 di STKIP Singaraja.

- b. Kemampuan dan ketepatan dari tim yang dibentuk oleh pimpinan STKIP Singaraja untuk menentukan berbagai pihak-pihak berkepentingan yang aspirasinya, keinginannya, dan kebutuhannya, seharusnya diakomodasikan dalam perencanaan strategik pembangunan pendidikan tahun 1996-2010 di STKIP Singaraja.
- c. Kemampuan dan ketepatan dari tim yang dibentuk oleh pimpinan untuk menentukan kekuatan, keterdugaan dan kepentingan dari pihak-pihak berkepentingan yang berpengaruh dalam penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan tahun 1996-2010 di STKIP Singaraja.
- d. Sinkronisasi antara rencana strategi pembangunan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusianya dalam jangka panjang (15 tahunan) dengan rencana kebijakan (5 tahunan) di STKIP Singaraja.
- e. Keberhasilan atau efektivitas pengelolaan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia di STKIP Singaraja dalam pelaksanaan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja, khususnya pada tahun ajaran 1999/2000.
- f. Hambatan-hambatan yang dihadapi dalam pengelolaan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia setelah dilaksanakan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja, khususnya pada tahun ajaran 1999/2000.
- g. Tim yang dibentuk oleh pimpinan STKIP yang disertai tugas untuk menyusun perencanaan strategik pembangunan pendidikan tahun 1996-2010 di STKIP Singaraja.

### 1.3. Perumusan Fokus Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang masalah maupun tujuan penelitian, seperti yang telah dikemukakan di atas, maka dapat ditetapkan fokus permasalahan penelitian, yaitu: bagaimana proses penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja, sejauh mana keterlibatan pihak-pihak berkepentingan dalam penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja, dan bagaimanakah efektivitas pengelolaan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusiannya setelah diterapkannya perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja?

Dengan merujuk pada rumusan masalah yang telah disebutkan di atas, maka penelitian ini akan berusaha menjawab berbagai pertanyaan, sebagai berikut:

- a. Apakah tim yang dibentuk dan ditugasi menyusun perencanaan strategik oleh pimpinan STKIP Singaraja mampu menyusun suatu perencanaan strategik yang sesuai dengan langkah-langkah dan unsur-unsur perencanaan strategik yang dimulai dengan analisis lingkungan, penetapan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan?
- b. Apakah tim yang dibentuk dan ditugasi menyusun perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja mengetahui pihak-pihak berkepentingan yang aspirasi, harapan-harapan, dan kebutuhannya seharusnya ditampung dan diwujudkan dalam penyusunan perencanaan strategik

- pembangunan pendidikan, khususnya dalam perumusan visi dan misi perencanaan strategik pembangunan tahun 1996-2010 di STKIP Singaraja?
- c. Apakah tim yang dibentuk dan ditugasi menyusun perencanaan strategik pembangunan pendidikan oleh pimpinan STKIP Singaraja dapat mengetahui, menangkap, dan merumuskan kekuatan, keterdugaan dan kepentingan dari pihak-pihak berkepentingan dalam penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan tahun 1996-2010 di STKIP Singaraja?
- d. Apakah tim yang dibentuk dan ditugasi menyusun perencanaan strategik oleh pimpinan mampu menyusun rencana strategi khususnya dalam pengembangan sumber daya manusianya dapat dijabarkan ke dalam rencana kebijakan jangka menengah (5 tahunan) di STKIP Singaraja?
- e. Apakah dengan diterapkannya perencanaan strategik tahun 1996-2010 dalam pelaksanaan pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja, efektivitas pengelolaan pendidikan pada STKIP khususnya dalam pengembangan sumber daya manusianya pada tahun ajaran 1999/2000 lebih baik?
- f. Apakah dengan diterapkannya perencanaan strategik pembangunan pendidikan tahun 1996-2010 di STKIP Singaraja ini, akan berarti bahwa pelaksanaan pembangunan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia pada tahun ajaran 1999/2000 itu tidak mengalami hambatan-hambatan?
- g. Apakah yang dijadikan dasar pertimbangan oleh pimpinan dalam membentuk tim yang ditugasi menyusun perencanaan strategik pembangunan pendidikan tahun 1996-2010 di STKIP Singaraja?



Demikian pelaksanaan penelitian ini paling tidak akan menjawab sebanyak tujuh buah pertanyaan atau permasalahan.

#### **1.4. Kerangka Pemikiran dan Premis**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah, tujuan penelitian, fokus masalah dan pertanyaan penelitian seperti yang telah diuraikan di atas, maka dapat dibuatkan kerangka pemikiran dan premis penelitian. Kerangka pemikiran penelitian yang dimaksudkan adalah dengan menggunakan pola berpikir seperti yang diuraikan di bawah ini.

- a. Jika tim yang dibentuk oleh pimpinan dan disertai tugas menyusun perencanaan strategik pembangunan pendidikan tahun 1996-2010 di STKIP Singaraja itu dapat dirumuskan dengan baik, ini berarti bahwa proses penyusunan perencanaan strategik itu telah memenuhi dan sesuai dengan langkah-langkah maupun unsur-unsur perencanaan strategik, yaitu dimulai dengan analisis lingkungan, penetapan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan.
- b. Jika tim yang dibentuk oleh pimpinan dan disertai tugas menyusun perencanaan strategik tahun 1996-2010 oleh pimpinan STKIP Singaraja dapat melibatkan pihak-pihak berkepentingan, maka semua aspirasi dan keinginan maupun harapan dari pihak-pihak berkepentingan itu akan terakomodasikan dalam perencanaan strategik yang dirumuskan.

- c. Jika tim yang dibentuk oleh pimpinan STKIP untuk menyusun perencanaan strategik pembangunan pendidikan 1996-2010 dapat mengetahui, menangkap, dan merumuskan kekuatan, keterdugaan dan kepentingan pihak-pihak berkepentingan, maka perencanaan strategik yang dihasilkan akan lebih baik.
- d. Jika tim yang dibentuk oleh pimpinan STKIP dan disertai tugas menyusun perencanaan strategik pembangunan pendidikan tahun 1996-2010 di STKIP Singaraja dapat merumuskan rencana strategi (15 tahunan) khususnya dalam pengelolaan pengembangan sumber daya manusia dengan baik, maka lebih lanjut akan dapat dirumuskan ke dalam rencana kebijakan (5 tahunan) dengan baik pula.
- e. Jika perencanaan strategik pembangunan pendidikan tahun 1996-2010 di STKIP Singaraja sudah dilaksanakan terhitung mulai 1997, maka efektivitas atau keberhasilan pengelolaan pendidikan di STKIP Singaraja, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusianya untuk tahun 1999/2000 itu seharusnya dapat dicapai dengan baik pula.
- f. Jika perencanaan strategik pembangunan pendidikan 1996-2010 di STKIP Singaraja sudah dilaksanakan sejak tahun 1997, maka pelaksanaan pengelolaan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia pada tahun 1999/2000 seharusnya tidak mengalami hambatan-hambatan yang berat.
- g. Jika dalam proses penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan tahun 1996-2010 di STKIP Singaraja dilakukan oleh suatu tim

penyusun yang dibentuk oleh pihak pimpinan, maka perumusan perencanaan strategik akan dapat dilakukan dengan baik.

Berdasarkan kerangka pemikiran seperti yang telah diuraikan di atas, maka dapatlah diajukan beberapa premis penelitian seperti yang diuraikan di bawah ini.

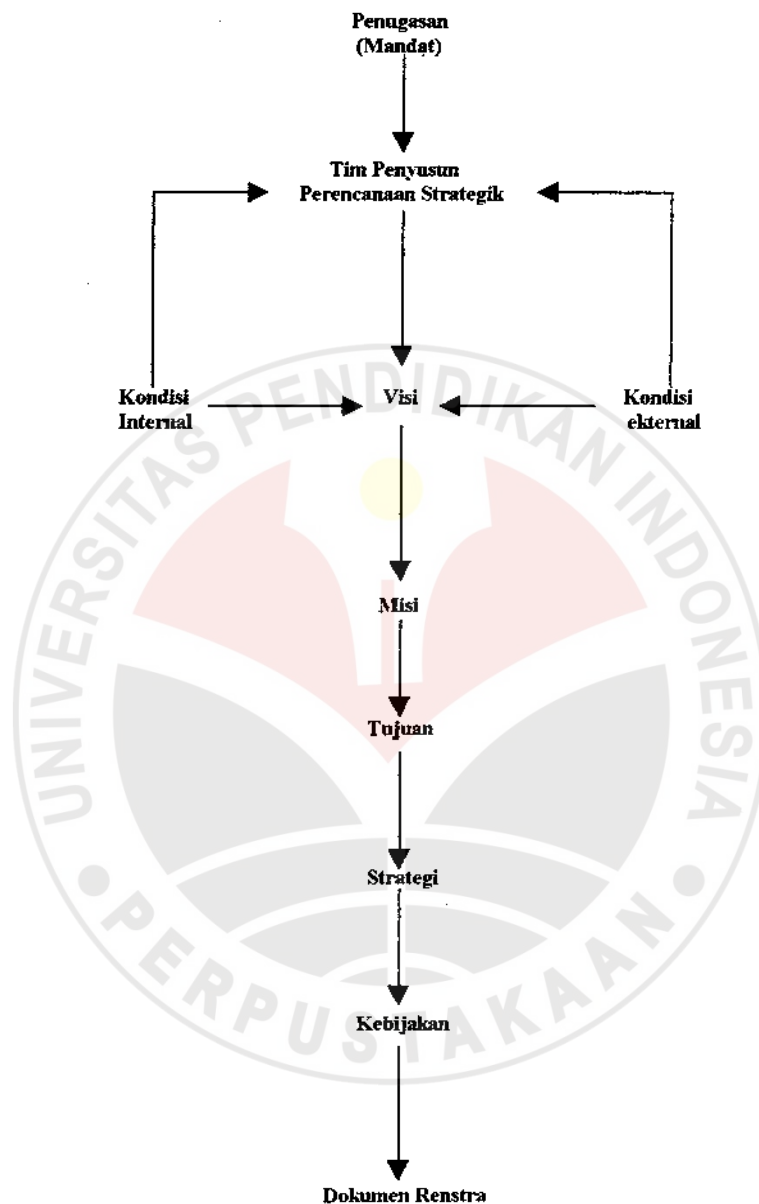
- a. Proses penyusunan perencanaan strategik yang sesuai dengan manajemen strategik haruslah dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu: tahap pertama yang disebut tahap diagnosis, tahap ini dimulai dengan pengumpulan berbagai informasi sebagai bahan kajian. Kajian itu mencakup kajian internal yang bertujuan untuk memahami kekuatan dan kelemahan perguruan tinggi, dan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang dan tantangan yang dihadapi perguruan tinggi. Hasil kajian terhadap lingkungan internal dan eksternal itu menghasilkan isu-isu utama yang dihadapi oleh perguruan tinggi. Tahap kedua disebut tahap perencanaan, tahap ini dimulai dengan penetapan visi dan misi, yang mana visi dan misi ini juga akan digunakan untuk mengkaji ulang dalam menetapkan isu-isu utama yang telah dihasilkan dalam pengkajian terhadap lingkungan internal dan eksternal. Berdasarkan isu-isu utama yang telah ditetapkan itu kemudian dirumuskan strategi yang mencakup tujuan dan prioritas. Dengan demikian sesuai dengan manajemen strategik, maka proses perencanaan strategik itu mencakup langkah-langkah atau unsur-unsur analisis lingkungan, visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan. Tahap ketiga adalah tahap penyusunan rencana dokumen. (Unit Pengembangan UGM. 1995, Sugianto dan Iskandar. 1997,

Boseman dan Phalak. 1989, Bryson. 1988, Soehendro. 1996, Wheelen dan Hunger 1995).

- b. Proses penyusunan perencanaan strategik sesuai dengan manajemen strategik haruslah mampu menyerap berbagai aspirasi, harapan-harapan, kebutuhan-kebutuhan, maupun keinginan pihak-pihak berkepentingan baik yang ada di dalam maupun di luar STKIP, sehingga semua unsur pihak-pihak berkepentingan ini mempunyai pandangan yang sama terhadap visi dan misi dari STKIP (Wahab. 1997, Sukristono.1995, Stoner, Freeman, Gilbert.1996, Freeman.1995, Burhan.1994, Rowe, Mason, Dickel dan Snyder.1990).
- c. Perencanaan strategik yang mantap dalam arti sudah memenuhi prosedurnya, langkah-langkahnya maupun unsur-unsurnya, sesuai dengan manajemen strategik diharapkan akan dapat lebih mengefektifkan pencapaian dari tujuan pelaksanaan pengelolaan pendidikan (Jauch dan Glueck.1997, Stoner, Freeman dan Gilbert.1996, Stoner dan Charles Wankel. 1993, Tumanggung dan Shofyanis.1997).

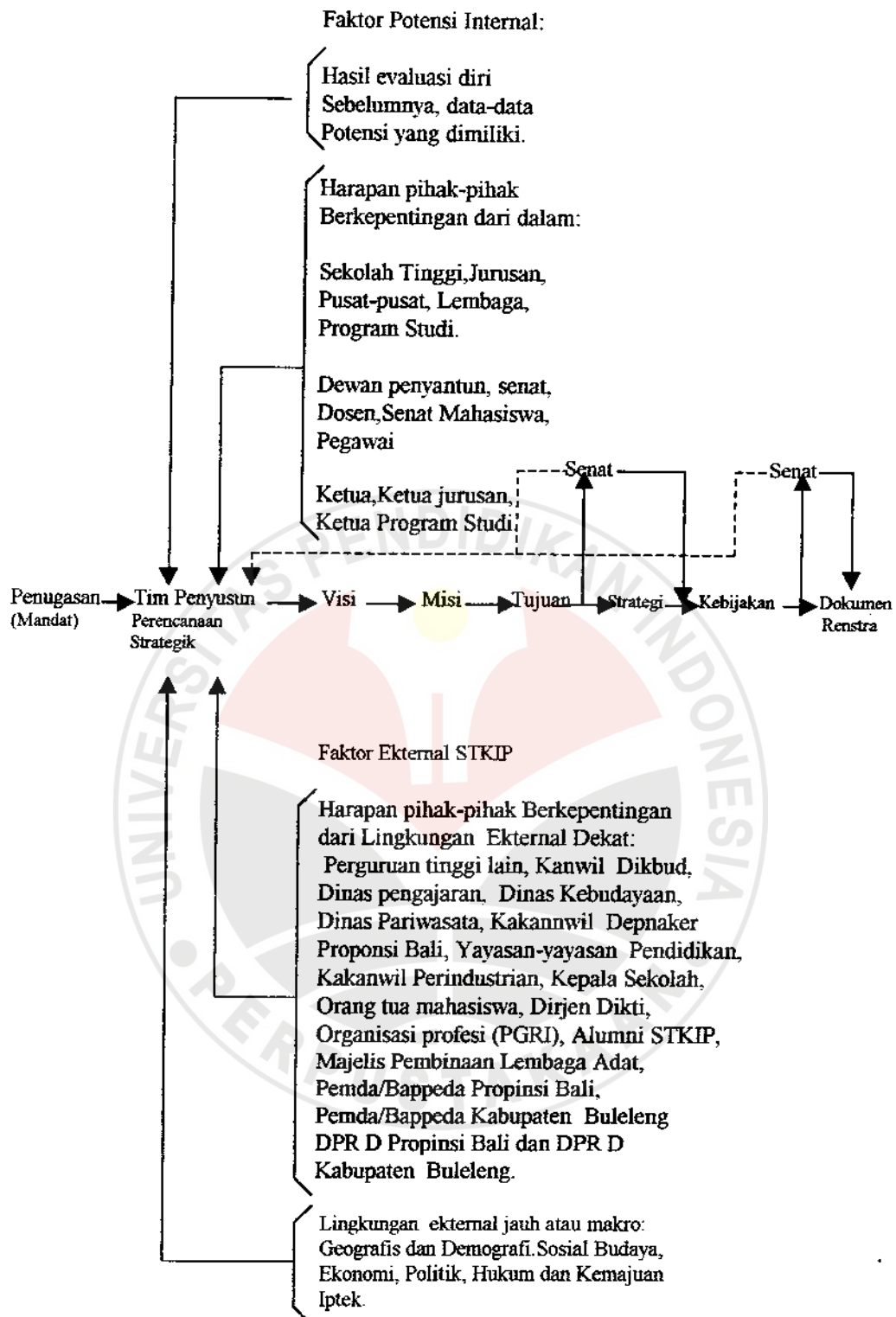
Berdasarkan kerangka berpikir dan premis penelitian seperti yang telah diuraikan di atas, maka dapatlah diajukan beberapa proses pemecahan masalah, bagaimana sebaiknya proses penyusunan suatu perencanaan strategik pembangunan pendidikan di perguruan tinggi. Demikian juga bagaimana sebaiknya keterlibatan pihak-pihak berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategik, sehingga efektivitas pengelolaan pendidikan di perguruan tinggi itu dapat dicapai. Beberapa proses pemecahan masalah dalam penyusunan

perencanaan strategik yang dimaksudkan seperti yang digambarkan dalam bagan 01 dan 02 di bawah ini.



Bagan 01: Proses Pemecahan Masalah dalam Penyusunan Perencanaan Strategik di STKIP Singaraja.





Gambar 02. Proses Pemecahan Masalah Penyusunan Perencanaan Strategik di STKIP Singaraja dengan Menggunakan Pendekatan Pihak-pihak Berkepentingan.

### 1.5. Pendekatan Penelitian

Hasil akhir yang diharapkan dari pelaksanaan penelitian ini adalah untuk dapat menemukan suatu model perencanaan strategik pembangunan pendidikan yang lebih baik untuk dapat lebih mengefektifkan pelaksanaan pengelolaan pendidikan di STKIP Singaraja dimasa yang akan datang. Suatu model perencanaan strategik pembangunan pendidikan yang dianggap baik itu akan baru dapat dirumuskan apabila telah dimiliki data atau informasi yang lengkap apa-apa yang telah dilakukan dalam penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan yang telah dilakukan itu, kondisi atau posisi yang ada pada saat ini, serta apa yang diinginkan untuk di masa yang akan datang.

Untuk itu, maka dalam pelaksanaan penelitian ini akan dilakukan pengumpulan data atau informasi yang dapat digunakan untuk mendeskripsikan: (1) proses penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja, (2) keterlibatan pihak-pihak berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja, dan (3) efektifitas pengelolaan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia di STKIP Singaraja. Berdasarkan tiga gambaran masalah pokok yang ada di lapangan inilah kemudian dianalisis untuk menemukan kekuatan dan kelemahan, serta peluang dan tantangannya sehingga perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja itu dapat lebih disempurnakan.

Dengan demikian dalam pelaksanaan penelitian ini tidak akan menguji hipotesis, tetapi hanya mendeskripsikan data atau informasi, dan keadaan atau



kecendrungan yang ada, serta menganalisis, memberi makna dan lebih lanjut memberikan alternatif-alternatif sebagai solusi dalam upaya penyempurnaan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja. Oleh karena itu maka pendekatan yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian ini dapat dikategorikan pendekatan kualitatif.

Sehubungan dengan penggunaan pendekatan kualitatif dalam pelaksanaan penelitian ini, maka berbagai karakteristik atau prinsip-prinsip dari pendekatan kualitatif akan ditaati, yang secara lebih jelasnya disajikan dalam bab III, yaitu bab yang menguraikan prosedur dan tahap-tahap pelaksanaan penelitian.

#### **1.6. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini fokus utamanya adalah bagaimanakah proses penyusunan perencanaan strategik pendidikan di STKIP Singaraja? Bagaimanakah keterlibatan pihak-pihak berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja? Bagaimanakah efektivitas pengelolaan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusianya setelah perencanaan strategik diterapkan di STKIP Singaraja?

Melihat fokus utama dari penelitian yang demikian ini, sudah tentunya sangat berharga terutama di dalam menyempurnakan proses penyusunan, pelaksanaan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja. Berdasarkan temuan di lapangan, maka langkah selanjutnya akan dapat menyusun seperangkat prinsip yang dapat digunakan dalam menyusun dan melaksanakan

perencanaan strategik pembangunan pendidikan di perguruan tinggi pada umumnya.

Dalam kaitannya dengan pengkajian masalah praktis maupun teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa sumbangan:

- a. Memberikan gambaran empirik tentang bagaimana proses penyusunan maupun pelaksanaan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja. Memberikan gambaran bagaimana keterlibatan pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategik, maupun bagaimana efektivitas dari pelaksanaan pembangunan pendidikan di perguruan tinggi setelah dilaksanakannya perencanaan strategik tersebut. Informasi ini adalah sangat bermanfaat dalam proses pelaksanaan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja, dalam rangka untuk dapat merevisi apa yang dianggap sebagai kelemahannya sehingga ditemukan suatu model perencanaan strategik yang dianggap baik di STKIP Singaraja, demikian juga terhadap para ahli atau para pemikir dalam menyusun perencanaan strategik pembangunan pendidikan di berbagai perguruan tinggi pada umumnya.
- g. Hasil penelitian ini dapat memperkaya khasanah pengetahuan khususnya tentang perencanaan strategik pembangunan pendidikan di perguruan tinggi, yang pada saat ini masih dirasakan sangat kurang dilaksanakan, bahkan mungkin belum ada.