

## **BAB V**

### **ANALISIS PERENCANAAN STRATEGIK STKIP SINGARAJA**

Di dalam bab V ini dilakukan analisis terhadap perencanaan strategik pembangunan pendidikan STKIP Singaraja tahun 1996-2010. Sistematika dalam menganalisis perencanaan strategik ini disesuaikan dengan fokus masalah maupun dengan pertanyaan yang akan dijawab dalam penelitian ini.

Fokus masalah yang dimaksudkan dalam penelitian ini ialah mencakup proses penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan tahun 1996-2010, keterlibatan dari pihak-pihak berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategik, dan efektivitas pengelolaan pendidikan khususnya dalam pengelolaan pengembangan sumber daya manusianya pada tahun ajaran 1999/2000.

Demikianlah berdasarkan tiga fokus masalah pokok itu, seperti yang telah diuraikan di atas, maka kemudian dikembangkan menjadi beberapa masalah yang kemudian dianalisis seperti sajian di bawah ini.

#### **5.1. Analisis Proses Penyusunan Perencanaan Startegik STKIP Singaraja**

Dalam menganalisis proses penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan STKIP Singaraja tahun 1996-2010 menurut penulis ada beberapa hal yang memang menarik untuk dianalisis, permasalahan yang muncul pertama adalah mengenai model perencanaan strategik pembangunan

pendidikan yang bagaimanakah digunakan dalam pengembangan perencanaan strategik itu, karena sebenarnya ada beberapa macam model, seperti model yang diharapkan dari Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi.

Model perencanaan strategik yang dikembangkan oleh Direktur Jendral Pendidikan Tinggi sangat jelas langkah-langkah maupun unsur-unsur yang harus diikuti di dalam proses penyusunan perencanaan strategik di perguruan tinggi itu, yaitu mencakup mulai dari pertama yang disebut dengan tahap diagnosis, tahap ini dimulai dengan pengumpulan berbagai data dan informasi sebagai bahan kajian. Kajian itu mencakup kajian lingkungan internal yang bertujuan untuk memahami kekuatan dan kelemahan perguruan tinggi itu, dan kajian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengungkap peluang dan tantangan yang dihadapi perguruan tinggi. Hasil kajian terhadap lingkungan internal dan eksternal ini akan menghasilkan isu-isu utama yang dihadapi oleh perguruan tinggi itu.

Tahap kedua disebut tahap perencanaan, tahap ini dimulai dengan penetapan visi dan misi, yang mana visi dan misi ini juga 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 itulah kemudian dirumuskan strategi yang mencakup tujuan dan prioritas. Dengan demikian maka langkah-langkah atau unsur-unsur perencanaan strategik sesuai dengan model dari Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi itu adalah: pertama menganalisis lingkungan internal maupun eksternal, menetapkan visi, misi, isu-isu utama dan pengembangan strategi yang di dalamnya mencakup tujuan dan prioritas.

Demikian juga penulis mencoba mengembangkan suatu model perencanaan strategik setelah penulis mempelajari beberapa model baik dari Unit Pengembangan UGM (1995), Sugianto dan Iskandar (1997), Boseman dan Phalak (1989), Soehendro (1996), Wheelen dan Hunger (1995), mencoba mengembangkan suatu model perencanaan strategik yang ingin ditawarkan sebagai langkah-langkah maupun unsur-unsur dalam proses penyusunan perencanaan strategik itu. Model perencanaan strategik yang dimaksudkan adalah dimulai dengan: menganalisis lingkungan internal dan eksternal, menetapkan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan.

Tampaknya dalam proses penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja tahun 1996-2010 yang dilakukan oleh tim Renstra STKIP Singaraja menurut penulis bahwa STKIP mengembangkan model perencanaan strategik sendiri yang sesuai dengan situasi dan kondisi di STKIP Singaraja. Kenyataan ini dibenarkan dalam teori manajemen strategik, bahwa tidak ada satu model yang memang dapat diberlakukan pada semua organisasi. Dengan demikian barangkali akan memiliki sedikit perbedaan dengan model yang ditawarkan oleh Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi.

Model perencanaan strategik yang dikembangkan di STKIP Singaraja meliputi langkah-langkah dan unsur-unsur: telaah kondisi internal dan eksternal, penetapan visi, misi, tujuan, pengembangan isu-isu utama, dan strategi pengembangan STKIP Singaraja.

Di dalam bab IV telah disajikan deskripsi data dan langkah-langkah maupun unsur-unsur yang dilakukan dalam proses penyusunan perencanaan strategik STKIP Singaraja tahun 1996-2010. Jadi sajian di dalam bab IV itu merupakan deskripsi data sebagai hasil penelitian di lapangan, maka di dalam bab V ini, akan dilakukan analisis kembali data baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal beserta langkah-langkah dan unsur-unsur dari perencanaan strategik tersebut.

#### **5.1.1. Analisis Lingkungan Internal STKIP**

Kalau kembali dicermati deskripsi data potensi yang dimiliki oleh STKIP Singaraja, demikian juga berbagai harapan, keinginan, kebutuhan dari semua sivitas akademiknya, tampaknya sudah lengkap dan jelas seperti yang disajikan di dalam bab IV.

Deskripsi berbagai data kondisi yang dimaksudkan mencakup keadaan Jurusan, Program Studi, keadaan dosen, keadaan pegawai, keadaan mahasiswa. Kemudian yang lainnya keadaan sarana dan prasarana dan fasilitas penunjang lainnya, seperti keadaan perpustakaan, dan laboratorium, maupun berbagai harapan, keinginan dari pihak berkepentingan yang ada di lembaga STKIP Singaraja.

Kondisi internal STKIP inilah yang akan dianalisis apakah memang benar tim penyusun Renstra STKIP itu di dalam merumuskan visi maupun misi dari STKIP itu telah memperhitungkan atau melakukan telaah kondisi internal

maupun harapan, keinginan dan kebutuhan dari pihak-pihak berkepentingan yang bersifat internal itu secara cermat.

Seperti yang telah diuraikan di dalam bab IV bahwa visi ke depan STKIP Singaraja paling tidak sampai tahun 2010 adalah menjadikan sebuah Universitas penyelenggara Program S0, S1, Pascasarjana bidang kependidikan dan non kependidikan, sebagai hasil perluasan mandat dan fase konversi yang direncanakan secara bertahap, yang memenuhi persyaratan baku mutu optimal.

Kalau melihat jumlah Jurusan yang dikelola di STKIP Singaraja pada saat sekarang ini adalah 4 Jurusan, dan Program Studi yang dikelolanya sebanyak 16 buah Program S1 dan 2 buah Program D3

Keempat Jurusan itu, pertama Jurusan Ilmu Pendidikan yang terdiri dari 5 Program Studi, yaitu: Program Studi BP, Tehnologi Pendidikan, Penjaskesrek, PKK Boga dan Busana dan Program Studi PGSD.

Kedua, Jurusan Pendidikan Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, yang terdiri dari 4 Program Studi, yaitu: Program Studi Matematika, Fisika, Biologi dan Kimia.

Ketiga, Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial, yang terdiri dari 4 Program Studi, yaitu Program Studi Sejarah, Geografi, PDU, dan PPKN.

Keempat, Jurusan Pendidikan Sastra dan Seni yang terdiri dari 3 Program Studi, yaitu Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia dan Pendidikan Seni Rupa.

Kelima, Program D3 non Kependidikan yang terdiri dari 2 Program Studi, yaitu Program D3 Informatika, dan Program D3 Akutansi.

Kemudian berdasarkan Jurusan dan Program Studi yang telah ada inilah direncanakan dalam pengembangan perluasan mandat dan konversi ini secara bertahap sesuai dengan visi seperti yang diuraikan di atas akan dijadikan sebuah Universitas dan direncanakan akan mengelola 7 Fakultas, 23 buah Jurusan, 24 buah Program Studi kependidikan, dan 21 buah Program Studi non kependidikan baik untuk Program S1 maupun Program D3.

Kemudian 7 Fakultas yang dimaksudkan: pertama, Fakultas Ilmu Pendidikan, yang akan direncanakan memiliki dua Jurusan yaitu Jurusan Ilmu Pendidikan, dan Jurusan PGSD.

Kedua, Fakultas Ilmu Keolahraagaan yang akan direncanakan memiliki tiga Jurusan, yaitu Jurusan Ilmu Keolahraagaan, Jurusan Olahraga Kesehatan, Jurusan Pelatihan. Sedangkan Program Studi kependidikan yang dikembangkan adalah Program Studi Olahraga Kesehatan, dan Program Studi Pelatihan, dan Program Studi non kependidikannya adalah Ilmu Keolahraagaan.

Ketiga, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, yang akan direncanakan memiliki 5 Jurusan, yaitu Jurusan Fisika, Jurusan Kimia, Jurusan Matematika, Jurusan Biologi, dan Jurusan Geografi. Sedangkan Program Studi yang dikembangkan adalah Program Studi Kependidikan Fisika, Kimia, Matematika, Biologi dan Geografi, dan Program Studi non kependidikan yaitu: Program Studi Fisika, Kimia, Biologi, Matematika, Geografi dan Program D3 Analisis Dampak Lingkungan.

Keempat, Fakultas Tehnik dan Kejuruan yang direncanakan memiliki 5 Jurusan, yaitu Jurusan Elektro, Informatika, Boga, Tata Busana, dan Seni Rupa.

Sedangkan Program Studi yang dikembangkan Program Studi Kependidikan Elektro, Informatika, Boga, Tata Busana, dan Seni Rupa, dan Program Studi non kependidikan adalah Program Studi D3 Elektro, D3 Informatika, D3 Boga, D3 Tata Busana dan D3 Seni Rupa.

Kelima, Fakultas Ilmu Sosial yang direncanakan memiliki tiga Jurusan, yaitu Jurusan Sejarah, Antropologi dan Sosiologi, dan PPKN & Hukum. Sedangkan Program Studi yang dikembangkan Program Studi Kependidikan Sejarah, Antropologi dan Sosiologi, PPKN & Hukum, dan Program Studi non kependidikannya adalah Program Studi Sejarah, Anthropologi, dan Sosiologi.

Keenam, Fakultas Sastra dan Bahasa yang direncanakan memiliki 3 Jurusan, yaitu Jurusan Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, dan Bahasa Bali. Sedangkan Program Studi yang akan dikembangkannya adalah Program Studi Kependidikan Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, dan Bahasa Bali, dan Program Studi non kependidikan Program Studi Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, dan Bahasa Bali.

Ketujuh, Fakultas Ekonomi yang direncanakan akan memiliki 2 Jurusan, Jurusan Manajemen dan Akutansi. Sedangkan Program Studi kependidikan yang akan dikembangkan Program Studi PDU dan Akutansi, sedangkan untuk Program Studi non kependidikan yang akan dikembangkan Program Studi Manajemen Pendidikan, D3 Manajemen Perhotelan, Akutansi, dan D3 Akutansi.

Dari uraian di atas hampir semua Jurusan dan Program Studi yang ada di lingkungan STKIP itu sudah merencanakan pengembangan perluasan

mandatnya, bahkan telah merencanakan sampai pada tahap konversi sesuai dengan visi yang telah direncanakan untuk diembannya.

Perencanaan konversi dari STKIP Negeri Singaraja ini menjadi Universitas Negeri Singaraja inilah perlu dianalisis, apakah perencanaan konversi ini telah memenuhi persyaratan sesuai dengan peraturan yang berlaku, yaitu Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 0686/U/1991 tentang Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi, khususnya dalam pasal 16 yang bunyinya persyaratan perubahan bentuk perguruan tinggi sama dengan persyaratan pendirian perguruan tinggi, yang mana persyaratan yang dimaksudkan secara jelas terperinci dan ditetapkan di dalam lampiran Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 0686/U/1991 Tanggal 30 Desember 1991, yang diatur dan dipertegas kembali di dalam Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 222/U/1998 tertanggal 7 September 1998 yang mencakup:

1. Persyaratan minimal unsur pelaksana akademik untuk sebuah Universitas ditetapkan:
  - a. Fakultas terdiri dari 3 buah kelompok MIPA dan 2 buah kelompok IPS.
  - b. Jurusan masing-masing kelompok Fakultas adalah 6 buah untuk Fakultas kelompok MIPA, dan 4 buah untuk kelompok IPS.
  - c. Bagian jumlah didasarkan atas jumlah Program Studi
  - d. Laboratorium/ unit komputer jumlahnya didasarkan atas bidang ilmu.
2. Persyaratan minimal sarana dan prasarana



- a. Ruang kuliah untuk masing-masing kelompok Fakultas, untuk Fakultas MIPA 200 M<sup>2</sup>, dan untuk kelompok IPS 200 m<sup>2</sup>.
  - b. Ruang kantor Universitas 200 m<sup>2</sup>.
  - c. Ruang Perpustakaan dan unit komputer 1000 m<sup>2</sup>.
  - d. Tanah kampus 10000 m<sup>2</sup>.
3. Persyaratan minimal jumlah dan kualifikasi dosen
- a. Kualifikasi pendidikan untuk program pendidikan Profesional S1, D IV untuk kelompok MIPA adalah 6 orang dosen per Program Studi, demikian juga 6 orang dosen untuk kelompok IPS.
  - b. Program pendidikan akademik dari dosen itu adalah 4 orang S1 dan 2 orang S2 baik untuk kelompok MIPA maupun untuk kelompok IPS.
  - c. Kualifikasi jabatan Guru Besar/Lektor dengan gelar Doktor boleh tidak ada, Lektor/Doktor 1 orang, Lektor/Magister 2 orang, dan Asisten 3 orang, baik untuk kelompok MIPA maupun kelompok IPS.
4. Persyaratan minimal jumlah dan kualifikasi tenaga administrasi dan penunjang akademik untuk suatu Universitas adalah:
- a. Tenaga administrasi jumlahnya sebanyak 6 orang, dan kualifikasinya adalah S1 1 orang, D3 2 orang, dan SMTA 3 orang.
  - b. Tenaga penunjang jumlahnya sebanyak 20 orang, dan kualifikasi D3 12 orang, dan SMTA 8 orang.

Berdasarkan keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan seperti yang telah diuraikan di atas kalau dilihat dari persyaratan minimal unsur pelaksana akademik suatu Universitas yang dirancang sebagai rencana konversi STKIP

Negeri Singaraja menjadi Universitas Negeri Singaraja, menurut penulis jelas telah memenuhi syarat. Karena Universitas Negeri Singaraja yang dirancang sebagai konversi dari STKIP direncanakan akan mengelola 7 Fakultas, yaitu 3 buah Fakultas termasuk kelompok MIPA, yaitu: Fakultas Ilmu Keolahragaan, Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, dan Fakultas Tehnik, dan 4 buah Fakultas yang termasuk Fakultas kelompok IPS: Fakultas Ilmu Pendidikan, Fakultas Ilmu-ilmu Sosial, Fakultas Sastra dan Bahasa, dan Fakultas Ekonomi.

Kemudian rencana pengembangan Jurusan di Universitas Negeri Singaraja juga sudah memenuhi persyaratan, karena menurut penulis di masing-masing kelompok Fakultas yang direncanakan Fakultas kelompok IPS sudah lebih dari 4 buah Jurusan malahan 10 Jurusan, yaitu Jurusan Ilmu Pendidikan, PGSD, Sejarah, Anthropologi dan Sosiologi, PPKN & Hukum, Bahasa Inggris, Bahasa Indonesia, Bahasa Bali, Manajemen dan Akutansi. Demikian juga rencana pengembangan Jurusan di fakultas MIPA direncanakan lebih dari 6 Jurusan, bahkan 13 buah Jurusan, yaitu Jurusan Ilmu Keolahragaan, Olahraga Kesehatan, Pelatihan, Fisika, Kimia, Biologi, Matematika, Geografi, Elektro, Informatika, Boga, Tata Busana, dan Seni Rupa.

Laboratorium yang juga ditentukan sebagai persyaratan minimal tampaknya menurut penulis juga telah dipenuhi, karena di setiap Jurusan sudah memiliki dan mengembangkan laboratorium sendiri-sendiri sesuai dengan kekhususannya, kecuali untuk Jurusan Elektro.

Kemudian kalau dilihat dari persyaratan minimal sarana dan prasarana, tampaknya tidak begitu masalah, semua persyaratan menurut penulis juga telah

terpenuhi. Ruang kuliah, ruang kantor, ruang perpustakaan dan unit komputer, ruang laboratorium dan tanah lokasi kampus jelas-jelas sangat telah terpenuhi. Karena dalam hubungan ini bisa dilihat kembali luas tanah kampus STKIP Singaraja itu adalah 158.844,75 m<sup>2</sup> dengan bangunannya seluas 26.195, 25 m<sup>2</sup>, lebih dari pada itu beberapa bangunan dibuat dengan bangunan bertingkat 2. Demikian juga termasuk fasilitas peralatan dan perlengkapannya di setiap ruang hampir semua sudah terpenuhi.

Permasalahan menurut penulis baru akan muncul kalau mulai dianalisis tenaga dosen yang telah dimiliki oleh STKIP Negeri Singaraja di setiap Program Studi, terutama untuk Program Studi non kependidikan, persyaratan minimal dosen untuk setiap Program Studi harus terpenuhi sebanyak 6 orang, dalam hubungan ini beberapa Program Studi itu sulit untuk dipenuhi, terlebih lagi kalau dilihat dari program pendidikan akademiknya. Dari 6 orang ini supaya terdiri dari 4 orang dosen yang memiliki latar belakang pendidikan S1, dan 2 orang yang memiliki latar belakang pendidikan S2 yang sesuai dengan Program Studi yang akan dikembangkan.

Untuk lebih mudahnya menganalisis kelayakan setiap Program Studi dalam melakukan rencana perluasan mandat sebagai tahapan dalam rangka rencana konversi STKIP menjadi suatu universitas khususnya dilihat dari persyaratan minimal jumlah dan kualifikasi dosen, maka analisisnya akan dilakukan terhadap masing-masing program studi yang direncanakan dikembangkan tersebut.

1. Program Studi BP pada saat sekarang ini memiliki dosen sebanyak 18 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 6 orang, S2 sebanyak 8 orang, S3 sebanyak 4 orang. Dari jumlah dosen sebanyak 18 orang itu yang memiliki latar belakang pendidikan non kependidikan adalah S2 sebanyak 3 orang, 1 orang spesialisasinya Sosiologi Pedesaan dan 2 Psikologi. Dari keadaan data dosen seperti ini jelas dapat diketahui akan diarahkan kemana sebaiknya rencana pengembangan perluasan mandat Program Studi khususnya untuk Program Studi non kependidikannya sampai pada tahap konversi nanti. Tampaknya Program Studi BP ini tidak mengalami masalah karena memang direncanakan tidak dilakukan pengembangan.
2. Program Studi Teknologi Pendidikan pada saat sekarang ini memiliki dosen sebanyak 17 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 7 orang, S2 sebanyak 9 orang, dan S3 sebanyak 1 orang. Dari jumlah dosen sebanyak 17 orang ini semua memiliki latar belakang pendidikan kependidikan. Program Studi inipun tidak mengalami masalah, karena juga tidak direncanakan untuk dikembangkan Program Studi non kependidikannya.
3. Program Studi PGSD pada saat sekarang ini memiliki 46 orang tenaga dosen, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 39 orang, S2 sebanyak 7 orang. Kemudian data lainnya yang juga ditemukan pada saat ini 8 orang staf dosen PGSD sedang mengikuti program S2. Dalam rangka perencanaan perluasan mandat sampai pada tahap konversi Program Studi

PGSD akan direncanakan dikembangkan menjadi 2 Program Studi, yaitu Program Studi PGSD dan PGTK. Dalam rencana pengembangan program studi ini juga tidak mengalami masalah apabila dilihat dari segi pemenuhan persyaratan minimal dari tenaga dosen

4. Program Studi Penjaskesrek pada saat sekarang ini memiliki 10 orang dosen, yang terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 7 orang, S2 sebanyak 3 orang. Dari keadaan data dosen ini juga diketahui dosen yang sedang mengikuti pendidikan program S2 sebanyak 1 orang, dan yang sedang mengikuti pendidikan program S3 sebanyak 2 orang. Dalam rencana pengembangan perluasan mandat sampai pada tahap konversi, Program Studi Penjaskes ini direncanakan akan dikembangkan menjadi Fakultas Ilmu Keolahragaan yang mengelola 3 buah Jurusan, ini berarti jelas akan kekurangan tenaga dosen paling tidak lagi 8 orang.
5. Program Studi PKK pada saat sekarang ini memiliki tenaga dosen sebanyak 10 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 8 orang, S2 sebanyak 2 orang, dan yang sedang mengikuti pendidikan S2 sebanyak 5 orang. Dengan adanya rencana pengembangan perluasan mandat sampai pada tahap konversi STKIP menjadi Universitas, Program Studi ini direncanakan dikembangkan menjadi 2 Program Studi, yaitu Program Studi Kependidikan Boga dan Kependidikan Tata Busana. Jadi masih memerlukan minimal sebanyak 8 orang dosen, mengingat pada saat sekarang ini sudah memiliki dosen yang memiliki latar belakang pendidikan non kependidikan S2 hanya baru 4 orang.

6. Program Studi Pendidikan Matematika pada saat sekarang ini memiliki staf dosen sebanyak 26 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 11 orang, S2 sebanyak 15 orang, dan yang sedang mengikuti pendidikan S2 sebanyak 3 orang, dan S3 sebanyak 4 orang. Dari keadaan data dosen ini juga dapat diketahui sebanyak 14 orang memiliki latar belakang pendidikan non kependidikan, yaitu S1 adalah 1 orang, S2 sebanyak 14 orang dan S3 sebanyak 3 orang. Dengan demikian dilihat dari segi persyaratan minimal tenaga dosen untuk melaksanakan rencana perluasan mandat dengan mengembangkan Program Studi non kependidikan Program Studi Matematika tampaknya tidak masalah. Bahkan karena juga akan direncanakan dikembangkan Program Studi Informatika Program Studi Matematika sudah memiliki lulusan S2 Ilmu Komputer 2 orang dan Informatika 1 orang.
7. Program Studi Kimia pada saat sekarang ini memiliki dosen sebanyak 20 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 6 orang, S2 sebanyak 13 orang, dan S3 sebanyak 1 orang. Sedangkan yang pada saat ini sedang mengikuti tugas belajar S2 sebanyak 2 orang, S3 sebanyak 2 orang. Dari keadaan data dosen dapat juga diketahui bahwa 13 orang memiliki latar belakang pendidikan non kependidikan, yaitu S1 sebanyak 1 orang, S2 sebanyak 12 orang, dan S3 sebanyak 1 orang. Dilihat dari keadaan staf dosen Program Studi Kimia sudah tidak mengalami permasalahan dalam rangka merencanakan perluasan mandat dengan mengembangkan Program Studi non kependidikan Kimia.

8. Program Studi Pendidikan Biologi pada saat sekarang ini memiliki 22 orang staf dosen, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 10 orang, S2 sebanyak 10 orang, dan S3 sebanyak 2 orang. Pada saat sekarang ini staf dosen yang sedang mengikuti tugas belajar adalah 1 orang. Terungkap pula dari 22 orang dosen ini, bahwa 10 orang yang memiliki latar belakang pendidikan S2 non kependidikan. Dengan demikian Program Studi Pendidikan Biologi juga telah memenuhi persyaratan minimal untuk mengembangkan program studi S1 non kependidikan dalam rangka melaksanakan perluasan mandat.
9. Program Studi Pendidikan Fisika pada saat ini telah memiliki staf dosen sebanyak 24 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 11 orang, S2 sebanyak 12 orang, dan S3 adalah 1 orang. Sedangkan yang masih melaksanakan tugas belajar pada saat ini sebanyak 4 orang yang semuanya pada program S2. Dari keadaan data dosen ini dapat pula diketahui dari 24 orang staf dosen ini, 12 orang yang memiliki latar belakang pendidikan non kependidikan, yaitu S1 sebanyak 4 orang, S2 sebanyak 8 orang. Dalam hubungan ini yang penting adalah bahwa dari 8 orang yang berpendidikan S2 itu 3 orang adalah spesialisasi elektro. Dengan demikian untuk Program Studi Kimia sebenarnya sudah memenuhi persyaratan minimal dalam rangka melaksanakan rencana perluasan mandat.
10. Program Studi Pendidikan Geografi pada saat ini memiliki staf dosen sebanyak 16 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 9 orang, S2 sebanyak 7 orang. Sedangkan pada saat ini yang masih

sedang mengikuti pendidikan 3 orang, yaitu pra S2 adalah 1 orang, S2 sebanyak 1 orang dan S3 sebanyak 1 orang. Dari keadaan data dosen ini dapat pula diketahui bahwa 13 orang yang memiliki latar belakang pendidikan non kependidikan, yaitu S1 sebanyak 5 orang, S2 sebanyak 7 orang dan S3 adalah 1 orang. Dengan demikian untuk Program Studi Geografi sudah memenuhi persyaratan minimal dalam rangka melaksanakan rencana perluasan mandat dengan membuka Program Studi non kependidikan Geografi.

11. Program Studi Pendidikan Sejarah pada saat sekarang ini memiliki staf dosen sebanyak 17 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 12 orang, S2 sebanyak 3 orang, dan S3 sebanyak 2 orang. Sedangkan yang pada saat ini masih mengikuti tugas belajar sebanyak 3 orang yang semuanya mengambil program S2. Dari keadaan data staf dosen ini dapat pula diketahui bahwa Program Studi Sejarah memiliki staf dosen yang memiliki latar belakang pendidikan non kependidikan sebanyak 8 orang, yang terdiri 2 orang S3 dan 6 orang S2. Karena di dalam rencana pengembangannya di dalam konversi nanti akan dijadikan 2 Program Studi, yaitu Program Studi Sejarah dan Program Studi Anthropologi/ Sosiologi, di masa mendatang masih diperlukan paling tidak 4 orang staf yang memiliki latar belakang pendidikan non kependidikan Sejarah Murni.
12. Program Studi Pendidikan Dunia Usaha pada saat sekarang ini memiliki staf dosen sebanyak 23 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 19 orang, S2 sebanyak 3 orang, dan S3 sebanyak 1



orang. Pada saat sekarang ini 10 orang staf dosennya juga masih sedang mengikuti tugas belajar, yaitu Pra S 2 sebanyak 1 orang, S2 sebanyak 8 orang, S3 sebanyak 1 orang. Dari keadaan data dosen dapat pula diketahui bahwa staf dosen Program Studi Dunia Usaha ini yang memiliki latar belakang pendidikan non kependidikan adalah sebanyak 12 orang, yaitu S1 sebanyak 2 orang, dan S2 sebanyak 10 orang, kemudian memiliki spesialisasi Akutansi Murni 2 orang, dan Manajemen Murni 8 orang. Dengan adanya rencana mengembangkan Program Studi Dunia Usaha ini menjadi Fakultas yang mengelola dua Jurusan maupun dua Program Studi dalam rangka konversi, maka Program Studi Pendidikan Dunia Usaha paling tidak masih membutuhkan minimal 4 orang staf dosen yang memiliki latar belakang Akuntansi.

13. Program Studi PPKN dan Hukum pada saat ini memiliki staf dosen sebanyak 20 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 14 orang, S2 sebanyak 6 orang. Pada saat ini staf dosen dari Program Studi PPKN dan Hukum yang sedang mengikuti tugas belajar adalah sebanyak 6 orang, yaitu 4 orang di S2 dan 2 orang pada program S3. Dari keadaan data dosen ini dapat pula diketahui bahwa staf dosen pada Program Studi PPKN dan Hukum yang memiliki latar belakang pendidikan non kependidikan adalah sebanyak 10 orang, yaitu S1 sebanyak 5 orang dan S2 sebanyak 5 orang. Dalam rencana pengembangan Program Studi ini belum memiliki arah yang jelas, sehingga untuk sementara belum ada masalah.

14. Program Studi Pendidikan Bahasa Inggris pada saat sekarang ini memiliki staf dosen sebanyak 19 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 1 orang, S2 sebanyak 15 orang, dan S3 sebanyak 3 orang. Demikian pula pada saat ini diantara 19 orang itu, sebanyak 7 orang masih sedang mengikuti tugas belajar. Dari data ini juga dapat diketahui bahwa sebanyak 15 orang yang memiliki latar belakang S2 non kependidikan dan 4 orang yang memiliki latar belakang S3 non kependidikan. Dengan demikian tampaknya Program Studi Bahasa Inggris ini sudah memenuhi persyaratan minimal untuk melakukan perluasan mandat dengan mengembangkan Program Studi non kependidikan Program Studi Bahasa Inggris sesuai dengan yang direncanakan oleh STKIP.
15. Program Studi Pendidikan Bahasa Indonesia pada saat sekarang ini memiliki staf dosen sebanyak 24 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 7 orang, S2 sebanyak 13 orang, dan S3 sebanyak 4 orang. Pada saat ini staf dosen Program Studi Pendidikan Bahasa Indonesia yang sedang mengikuti tugas belajar sebanyak 3 orang, yaitu untuk program S2 sebanyak 2 orang, dan S3 adalah 1 orang. Dari keadaan data staf dosen ini juga dapat diketahui bahwa dari 24 staf dosen ini yang memiliki latar belakang non kependidikan adalah sebanyak 8 orang, yaitu S1 sebanyak 1 orang, S2 sebanyak 6 orang, dan S3 sebanyak 1 orang. Dengan demikian Program Studi Pendidikan Bahasa Indonesia sudah memenuhi persyaratan minimal dalam rangka melaksanakan rencana perluasan mandatnya untuk mengembangkan Program Studi non kependidikan Bahasa Indonesia



Masalah di Program Studi Pendidikan Bahasa Indonesia ini, juga muncul, disebabkan direncanakannya pengembangan menjadi 2 program studi, yaitu Program Studi Bahasa Indonesia, dan Program Studi Bahasa Bali. Dengan demikian untuk pengembangan Program Studi Bahasa Bali, jelas memerlukan tenaga dosen paling tidak juga 6 orang untuk memenuhi persyaratan minimal suatu Program Studi.

16. Program Studi Pendidikan Seni Rupa pada saat ini memiliki staf dosen sebanyak 15 orang, terdiri dari yang memiliki latar belakang pendidikan S1 sebanyak 13 orang, dan S2 sebanyak 2 orang. Dari 15 orang staf dosennya ini, sebanyak 9 orang memiliki latar belakang non kependidikan S1 sebanyak 7 orang dan S2 sebanyak 2 orang. Dengan demikian Program Studi Pendidikan Seni Rupa ini sudah memenuhi persyaratan minimal untuk mengembangkan Program Studi non kependidikan dalam rangka melaksanakan perluasan mandat

Dari uraian di atas, kalau kembali dicermati tampaknya dalam rangka melaksanakan rencana perluasan mandat sampai pada tahap dilaksanakannya konversi STKIP Singaraja menjadi Universitas, terutama dilihat dari segi pemenuhan persyaratan minimal staf dosennya kalau berpegang pada rencana pengembangan Fakultas, Jurusan maupun Program Studi yang rencananya akan dikembangkan itu, ternyata untuk dapat memenuhi persyaratan minimal itu, masih memerlukan staf dosen paling tidak sebanyak 33 orang. Jadi 33 orang staf dosen itu dapat dirinci, yaitu: Program Studi Olahraga masih memerlukan 8 orang, Program Studi Elektro 3 orang, Program Studi Informatika 5 orang,

Program Studi PKK 3 orang, Program Studi Sejarah 4 orang, Program Studi Bahasa Bali 6 orang, dan Program Studi Akutansi 4 orang.

Kemudian untuk dapat terpenuhinya persyaratan minimal itu, bisa dilakukan dengan mengambil kebijakan menetapkan prioritas dan imbangannya dalam pengangkatan dosen baru pada setiap tahunnya. Jadi mulai tahun 2000/2001 sampai tahun 2005/2006 setiap tahunnya kalau disetujui dari pusat mengangkat 6 orang staf dosen baru, ataupun dengan mengambil kebijakan yang lainnya, yaitu dengan menyarankan kepada staf dosen yang ingin melanjutkan studi lanjut ke Program Pascasarjana untuk diarahkan mengambil spesialisasi seperti tenaga yang dibutuhkan itu.

Dengan demikian dalam waktu paling tidak selama 5 tahun kebutuhan akan sumber daya manusia khususnya staf dosen itu akan dapat memenuhi kebutuhan dan persyaratan minimal dalam upaya mengadakan pengembangan perluasan mandat STKIP sampai pada tahap konversi menjadi suatu Universitas.

Persyaratan yang lain di samping staf dosen adalah tenaga administrasi dan penunjang akademik. Kedua persyaratan minimal ini telah dipenuhi mengingat di STKIP pada saat sekarang telah memiliki tenaga administrasi dan tenaga penunjang sudah mencapai 105 orang dengan memiliki latar belakang pendidikan dari tingkat sekolah dasar sampai pendidikan sarjana (Tabel no: 06). Keadaan data staf kepegawaian seperti ini sebenarnya adalah juga merupakan kekuatan yang dimiliki oleh STKIP dalam rangka untuk mempersiapkan pelaksanaan konversi menjadi Universitas.

Dalam menganalisis kondisi lingkungan internal yang menjadi masalah, sulitnya mendapatkan input calon mahasiswa yang berkualitas mengingat antara peminat dan daya tampung sesuai dengan data yang ditemukan tidak terlalu jauh berbeda, bahkan ditemukan ada juga peminatnya lebih rendah dari daya tampung. Dengan demikian sebenarnya boleh dikatakan peminatnya adalah sangat kecil. Keadaan ini merupakan kelemahan yang harus diatasi oleh STKIP dalam rangka untuk dapat meningkatkan jumlah peminat, maupun kualitas peminat bagi STKIP dengan membuka dan mengembangkan program-program yang diminati oleh masyarakat.

Kemudian di sisi lain, yang menjadi faktor kekuatan juga adalah di mana semua komponen dari sivitas akademika dari STKIP mendukung rencana pelaksanaan konversi itu, ini jelas dapat dilihat dengan upaya yang dilakukan dari setiap Program Studi dalam pengembangan staf dosennya dalam mengikuti studi lanjut, semua sudah diarahkan ke arah itu. Demikian pula di dalam mengadakan staf pegawai juga diarahkan dalam pengembangan persiapan rencana penyelenggaraan konversi itu

Dari beberapa data yang telah disajikan dalam bab IV dan dari hasil analisis lingkungan internal STKIP ini, dapat terungkap beberapa aspek kekuatan yang dimiliki oleh STKIP, maupun juga yang merupakan kelemahannya. Secara singkat dapat disebutkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh STKIP pada saat sekarang ini adalah menyangkut aspek, yaitu: keadaan struktur jurusan dan program studinya, sarana prasarana yang telah tersedia dan dimiliki, keadaan kuantitas dan kualitas staf dosennya, keadaan kuantitas dan kualitas staf

pegawainya, keadaan laboratoriumnya, hubungan dan kerjasama dengan perguruan tinggi lain, baik di dalam maupun luar negeri, kemampuan P3 M STKIP, kemampuan komunikasi dalam bidang ilmiah, dan dukungan Tri Sivitas Akademika. Sedangkan kelemahannya: sulit merekrut staf dosen yang potensial, sistem perekrutan, penempatan, dan pengembangan staf dosen tidak menunjang produktivitas, kualitas input STKIP yang masih rendah, dan masalah relevansi jurusan dan program studi dengan lapangan kerja.

### **5.1.2. Analisis Lingkungan Eksternal**

Faktor lingkungan eksternal sudah seharusnya perlu diperhitungkan oleh tim penyusun perencanaan strategik pembangunan pendidikan STKIP Singaraja agar perencanaan strategik itu benar-benar baik. Namun demikian seperti yang telah disajikan di dalam uraian bab IV telah dijelaskan bahwa tim Renstra tampaknya tidak melakukan analisis lingkungan itu secara cermat, sistematis, maupun tidak sama sekali menggunakan data-data baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

Dalam bab IV telah pula disajikan berbagai data lingkungan eksternal dari STKIP Singaraja yang ditemukan oleh penulis di lapangan baik data yang bersifat kuantitatif maupun bersifat kualitatif. Data yang dimaksudkan adalah mencakup keadaan pendidikan pada umumnya di Bali baik dari tingkat sekolah dasar sampai pada pendidikan tinggi. Masalah-masalah sosial seperti: ketenagakerjaan, dan masalah kependudukan. Masalah kehidupan perekonomian

di Bali khususnya pendapatan regional daerah Bali, masalah politik, masalah peraturan dan perundangan-undangan, maupun berbagai keinginan, harapan, kebutuhan dari berbagai pihak-pihak berkepentingan yang berada di luar lingkungan STKIP yang seharusnya perlu dipertimbangkan oleh tim Renstra.

Semua data dan informasi yang disebutkan di atas akan dianalisis satu persatu, sehingga akan dapat digambarkan sampai sejauh mana data-data kuantitatif itu dapat dipertimbangkan atau dapat dijadikan masukkan dalam penyempurnaan Renstra STKIP, maupun sejauh mana data-data kualitatif itu dapat diakomodasikan di dalam penyempurnaan Renstra STKIP itu.

Demikian pula bagaimana cara menganalisisnya untuk dapat mengetahui bahwa semua faktor lingkungan eksternal itu bisa dianggap sebagai peluang maupun tantangan, di sini akan digunakan suatu metode yang sederhana yaitu hanya dengan melihat kecenderungan dan pemaknaan secara kualitatif sebagai berikut.

1. Di tingkat sekolah dasar misalnya yang seharusnya perlu dipertimbangkan adalah keadaan jumlah sekolah, murid, dan guru. Penambahan sekolah, peningkatan jumlah murid mempunyai hubungan yang erat dengan peningkatan jumlah guru. Demikian juga semakin meningkat pengangkatan guru, semakin besar juga lulusan SMTA yang berminat untuk kuliah di STKIP. Data menunjukkan selama lima tahun berturut-turut mulai tahun ajaran 1994/1995, 1995/1996, 1996/1997, 1997/1998, 1998/1999, jumlah sekolah dasar yang ada di Bali adalah 2733, 2733, 2735, 2737, dan 2701 buah. Kemudian keadaan jumlah muridnya secara berturut-turut, yaitu:

352.876, 344.265, 340.493, 340.028, dan 335.756 orang. Kemudian keadaan jumlah gurunya adalah: 22.295, 22.446, 22.031, 21.987, dan 22.224 orang. Demikian juga guru yang diangkat pertahunnya mulai tahun 1996, 1997, 1998, 1999, adalah berturut-turut sebanyak: 101 orang, 86 orang, 82 orang, dan 76 orang. Melihat keadaan data seperti ini baik jumlah sekolah, jumlah murid, maupun jumlah guru cenderung menurun. Namun demikian nampak untuk tahun yang terakhir 1998/1999 data untuk jumlah murid dan guru itu meningkat. Ini sebenarnya paling tidak tiap tahun masih memerlukan guru untuk di sekolah dasar lebih kurang 100 orang baik untuk lowongan guru baru maupun untuk pengganti pensiun. Dengan kata lain, ini berarti melihat data jumlah sekolah, jumlah murid, dan jumlah guru di tingkat sekolah dasar seperti ini menurut penulis adalah merupakan peluang pengembangan STKIP di masa depan.

2. Pendidikan di tingkat sekolah lanjutan pertama baik umum maupun kejuruan, tampaknya juga perlu diperhitungkan oleh tim penyusun Renstra STKIP. Sama halnya dengan di tingkat sekolah dasar yang perlu dipertimbangkan adalah jumlah sekolah, jumlah murid, maupun gurunya. Demikian juga tidak bisa dilihat hanya keadaan pada tahun ajaran 1998/1999 seperti yang telah disajikan dalam bab IV. Tetapi paling tidak selama lima tahun berturut-turut mulai tahun 1994/1995, 1995/1996, 1996/1997, 1997/1998, dan 1998/1999. Jumlah sekolah lanjutan pertama adalah: 378 , 372, 386, 363, 330 buah. Jumlah muridnya yaitu: 124.341, 133.703, 146.851, 132.231, dan 130.875 orang. Kemudian keadaan gurunya adalah: 9.462 , 9.703, 10.225, 9.677,



dan 9.357 orang. Melihat keadaan data seperti itu, memang jumlah sekolah ada kecenderungannya menurun, tetapi untuk jumlah murid maupun guru yang dibutuhkan tampaknya ada kesetabilan. Oleh karena itu bagi STKIP sebenarnya menurut penulis merupakan peluang yang baik, karena semua guru baik di SD, maupun di tingkat SMTP juga dihasilkan oleh STKIP.

3. Pendidikan pada tingkat sekolah lanjutan atas baik umum maupun kejuruan, yang juga seharusnya dipertimbangkan oleh tim Renstra ataupun Badan Perencanaan dan Pengembangan STKIP adalah mengenai jumlah sekolah, jumlah murid, jumlah guru, bahkan juga jumlah lulusan pertahunnya yang secara berurutan paling tidak juga selama 5 tahun. Jadi yang dimaksudkan adalah mulai tahun 1994/1995, 1995/1996, 1996/1997, 1997/1998 dan 1998/1999. Jumlah sekolahnya adalah 235, 232, 233, 249, dan 233 buah, jumlah muridnya adalah 94.679, 95.016, 91.898, 101.564, dan 105.016. Keadaan jumlah gurunya adalah 8.594, 8.365, 8.349, 8.423, dan 8.546 orang. Data keadaan baik jumlah sekolah, murid maupun guru agak setabil, keadaan ini sebenarnya menurut penulis juga sebagai peluang untuk pengembangan STKIP di masa yang akan datang.
4. Pendidikan tinggi negeri yang ada di Propinsi Bali, yaitu UNUD Denpasar, STAH Negeri Denpasar, STSI Denpasar, STPB di Nusa Dua, dan STKIP Singaraja. Dari semua perguruan tinggi ini semuanya memiliki kekhususan. Kecuali UNUD yang juga mengembangkan Program Studi di bidang kepariwisataan di samping Fakultas-fakultas, Jurusan-jurusan dan Program Studi yang pada umumnya sudah ada di Universitas yang lainnya seperti

yang telah disajikan di dalam bab IV. STAH negeri Denpasar khusus mengelola Fakultas dalam bidang keagamaan khususnya agama Hindu, STSI Denpasar mengelola Fakultas bidang seni, sedangkan STKIP Singaraja mengelola Jurusan-jurusan dalam bidang kependidikan. Kalau posisi STKIP kembali dicermati, maka sebenarnya sama sekali tidak ada saingannya. Kodisi perguruan tinggi negeri yang ada di Bali seperti itu menurut penulis sebenarnya juga merupakan peluang bagi pengembangan STKIP di masa depan. Namun demikian pada sisi yang lain pada akhirnya nanti apabila konversi telah dilakukan Universitas negeri yang ada di Bali itu jelas akan menjadi saingannya atau dengan kata yang lain adalah merupakan suatu tantangan, karena UNUD dan STPB misalnya mengelola Fakultas, Jurusan, Program Studi yang sudah tampaknya lengkap sekali, kualitasnya bagus, sudah memiliki nama dan dikenal oleh masyarakat umum. Lebih dari itu Jurusan, Program Studi yang direncanakan dikembangkan di STKIP beberapa di antaranya ada yang sama dengan yang ada di UNUD maupun STPB.

5. Perguruan tinggi swasta di Bali, pada saat ini paling tidak ada 24 buah yang keberadaannya menyebar di Kabupaten Badung, Tabanan, Buleleng, Gianyar dan Karangasem. Malah dari 24 buah itu diantaranya ada 2 buah IKIP, Yaitu IKIP Tabanan, IKIP PGRI Denpasar. Kemudian di samping itu ada juga beberapa Universitas yang mengelola Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan seperti: Universitas Dwijendrra Denpasar, dan Universitas Mahasaraswati Denpasar. Dengan demikian sesungguhnya posisi STKIP

Singaraja dilihat dari segi kebersamaannya dengan perguruan tinggi swasta itu, adalah cukup bersaing, dan persaingan ini menurut penulis sebenarnya dapat diartikan sebagai tantangan sekaligus sebagai peluang. Terlebih-lebih nanti kalau sudah dilakukan konversi, semua perguruan tinggi swasta itu dapat diposisikan sebagai pesaing. Sebab Fakultas, Jurusan maupun Program Studi yang rencananya dikembangkan di STKIP setelah menjadi Universitas itu ada kesamaannya dengan beberapa jurusan, maupun Program Studi yang ada di perguruan tinggi swasta. Dalam hubungan ini dapat dicermati kembali data keadaan mahasiswa yang terdaftar di perguruan tinggi swasta jumlahnya adalah sangat besar, bahkan jauh lebih besar dari jumlah mahasiswa terdaftar di STKIP. Padahal STKIP itu memiliki berbagai kelebihan, seperti status negeri, biaya pendidikannya jauh lebih murah bila dibandingkan dengan di swasta, Jurusan maupun Program Studinya lengkap ada, fasilitas kuliah lengkap, SDM nya khususnya staf dosennya kualitasnya tinggi

6. Jumlah daya tampung calon mahasiswa baru dalam waktu empat tahun belakangan ini, masih belum mampu dapat menampung para peminat yang mendaftar baik di perguruan tinggi negeri maupun di perguruan tinggi swasta (Tabel No. 15 dan No. 19). Kondisi seperti ini sebenarnya juga merupakan tantangan bagi STKIP untuk melakukan konversi menjadi Universitas, sehingga dengan demikian akan dapat menambah daya tampung calon mahasiswa baru pertahunnya. Ini berarti akan jelas

menunjang pemecahan isu pendidikan khususnya masalah pemerataan pada pendidikan tinggi.

7. Jumlah mahasiswa yang terdaftar terhitung mulai tahun ajaran 1995 sampai dengan 1999 di perguruan tinggi negeri khususnya UNUD jumlahnya begitu besar dan hampir dalam kondisi setabil berkisar antara 11 sampai 12 ribu orang mahasiswa (Tabel No. 17).
8. Melihat keadaan murid baik ditingkat sekolah dasar, di tingkat sekolah menengah, maupun keadaan mahasiswa pada tingkat perguruan tinggi, tampak secara jelas bahwa memiliki tingkat aspirasi pendidikan yang tinggi. Aspirasi tingkat pendidikan yang tinggi dari masyarakat Bali memiliki hubungan yang erat dengan nilai budaya *eda ngaden awak bisa*. Sistem nilai budaya ini secara lengkap dimuat dalam sebuah *kidung* secara lengkapnya sebagai berikut: "*eda ngaden awak bisa, depang anake ngdamin, gagicane buka nyampat, anak sahi tumbuh luhu, hilang luhu tumbuh katah, wiyadin ririh, anak liu masih pelajahin*" (Gorda. 1996:74). Kemudian kalau *kidung* itu diterjemahkan ke dalam bahasa bebasnya kurang lebih artinya sebagai berikut: jangan menganggap diri pintar, biar orang lain yang memberi nama, seperti pekerjaan menyapu, akan terus menerus tumbuh sampah kembali, hilang sampah akan tumbuh debu, biar pintar, masih banyak lagi yang harus dipelajari. Jadi nilai budaya ini masih sangat relevan dengan keadaan sekarang, yang menuntut setiap anggota masyarakat itu untuk terus-menerus belajar.

9. Jumlah penduduk Bali yang berusia antara 20–24 tahun pada tahun 2000 yang diperkirakan sudah mencapai 293 ribu lebih (Tabel No. 23), dan bahkan tiap tahunnya diperkirakan rata-rata naik 1,8 % itu jelas adalah merupakan sebagai suatu peluang yang sangat besar, dan sekaligus sebagai tantangan bagi pengembangan STKIP di masa depan setelah menjadi Universitas.
10. Jumlah lulusan pada beberapa tahun belakangan ini paling tidak dalam masa 4 tahun berturut-turut baik di perguruan tinggi negeri maupun di perguruan tinggi swasta yang ada di Bali jumlahnya cukup besar, sehingga banyak lulusannya yang tidak terserap di dunia kerja khususnya di sektor formal. Bahkan sepiantas banyak menimbulkan pengangguran, dan jumlahnya setiap tahunnya ada kecendrungan meningkat. Sesuai dengan data jumlah angkatan kerja menurut pendidikannya, secara jelas dapat diketahui jumlah yang memiliki latar belakang pendidikan tingkat Akademi/Diploma mencapai 41.942, dan berpendidikan universitas sebanyak 61.691 orang (Tabel no. 22). Dengan demikian ini berarti jumlahnya lebih dari 100.000 orang lulusan perguruan tinggi. Keadaan data seperti ini menunjukkan adanya suatu tantangan terhadap STKIP dan perguruan tinggi di Bali yang lainnya, bagaimana sebaiknya di dalam mengembangkan program pendidikan supaya relevan dengan dunia kerja baik di sektor formal maupun non formal.
11. Letak pulau Bali yang relatif dekat dengan Jawa Timur, Madura, dan Nusa Tenggara Barat, juga merupakan peluang yang baik sebenarnya bagi STKIP untuk melaksanakan pengembangan perluasan mandat, maupun sampai

tahap konversi menjadi suatu Universitas, sebab dengan adanya berbagai alternatif pilihan Fakultas, Jurusan, maupun Program Studi lulusan SMTA itu akan lebih memiliki daya tarik untuk kuliah di Singaraja.

12. Tingkat kehidupan perekonomian di Bali juga tampaknya cukup baik, walaupun pada tahun 1998 ada tanda kecenderungan menurun yang secara jelas berkelanjutan sampai tahun 1999. Ini dapat diketahui dari pendapatan daerah Bali, maupun pendapatan perkapita di daerah Bali atas dasar perhitungan harga dasar berlaku dalam tahun 1994, 1995, 1996, 1997, dan 1998, adalah sebagai berikut 6 490 875.26, 7 409 946.05, 8 621 457.11, 9 897 407.34, dan 13 525 985.44 (dalam jutaan rupiah). Dari data ini diperkirakan rata-rata kenaikan pertahun sekitar 5,07 %, sedangkan secara nasional hanya meningkat rata-rata pertahun sekitar 2,96 %. Kemudian pendapatan perkapita di daerah Bali berturut-turut mulai tahun 1995, 1996, 1997, 1998, adalah sebagai berikut: 2 563 114.29, 2 959 344.08, 3 371 970.34, dan 4 575 076.68 (Rupiah). Keadaan data seperti ini dapat dimaknai bahwa pendapatan daerah Bali maupun pendapatan perkapita di daerah Bali cenderung terus meningkat dari tahun ke tahun. Keadaan kehidupan perekonomian secara makronya seperti ini jelas akan berpengaruh terhadap kesejahteraan, kesehatan, maupun terhadap pelaksanaan pembangunan khususnya dalam bidang pendidikan. Ini berarti keadaan kehidupan perekonomian di Bali merupakan peluang bagi pengembangan dan pembangunan pendidikan khususnya di STKIP Singaraja.

13. Kondisi politik di daerah Bali sangat mendukung pembangunan pendidikan khususnya dalam rangka merealisasikan rencana pelaksanaan konversi STKIP Singaraja menjadi suatu Universitas, dukungan yang kuat dari DPRD Tingkat II Buleleng, dan DPRD Tingkat I Bali maupun oleh pemerintah Daerah Tingkat II Kabupaten Buleleng dan pemerintah Daerah Tingkat I Bali, yang menginginkan dan bertekad untuk menjadikan Singaraja sebagai kota pelajar.
14. Kondisi hukum pada saat sekarang ini tampaknya juga sangat mendukung bagi STKIP Singaraja untuk melaksanakan rencana konversi menjadi suatu Universitas, mengingat telah ditetapkannya Undang-undang Otonomi Daerah, yaitu UU No. 22 Tahun 1999, di mana undang-undang ini memberikan kewenangan kepada daerah yang dalam hubungan ini bisa daerah Propinsi, daerah Kabupaten, maupun daerah Kota mencakup kewenangan dalam seluruh bidang pemerintahan, kecuali dalam bidang politik luar negeri, pertahanan keamanan negara, peradilan, moneter dan fiskal, agama serta kewenangan yang lainnya. Dengan demikian masalah pendidikan pada umumnya, dan pendidikan tinggi pada khususnya tampaknya jelas akan merupakan kewenangan daerah. Jadi dengan ditetapkan dan dilaksanakannya UU No. 22 Tahun 1999 ini sebenarnya adalah merupakan peluang bagi STKIP untuk mengembangkan dirinya menjadi suatu Universitas sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan daerah. Demikian juga dengan ditetapkannya UU No. 25 Tahun 1999 Tentang Perimbangan Keuangan antara Pemerintah Pusat dan Daerah, sebenarnya

bisa disebut sebagai suatu tantangan bagi daerah, termasuk STKIP Singaraja dalam upaya untuk menggali dana. Walaupun tampaknya secara kehidupan perokonmian Bali secara makro baik dilihat dari segi pendapatan daerah maupun pendapatan perkapita dikatakan ada kecendrungan meningkat dari tahun ke tahun, tetapi di sektor riil tidak bisa dikatakan demikian. Masih banyak penduduk Bali yang bisa dikatakan tidak mampu atau miskin, dengan demikian mereka akan tidak mampu menyekolahkan anak-anaknya apalagi sampai pada tingkat perguruan tinggi. Sebab dengan ditetapkan dan diberlakukannya kedua undang-undang yang disebutkan di atas membawa implikasi kemungkinan biaya pendidikan itu akan semakin tinggi, dan secara jelas pula sumber biaya ini adalah masyarakat sendiri.

15. Berbagai pihak berkepentingan yang bersifat eksternal artinya yang berada diluar lingkungan STKIP, apakah pemerintah dalam hubungan ini pemerintah daerah Propinsi Bali, pemerintah Kabupaten Buleleng yang bisa dianggap sebagai penentu kebijakan di daerah ataupun dapat disebut sebagai pemakai lulusan, instansi-instansi pemerintah dan dinas-dinas terkait lainnya juga sebagai pemakai lulusan dan mungkin juga sebagai pelanggan, para orang tua mahasiswa yang bisa disebut sebagai pelanggan, perguruan tinggi negeri maupun perguruan tinggi swasta sebagai pesaingnya yang ada di Bali, walaupun sebenarnya bukan sebagai penentu kebijakan dalam hubungannya dengan bagaimana mengembangkan STKIP di masa yang akan datang apakah akan menjadi suatu Universitas ataukah akan masih tetap seperti sekarang, karena itu adalah merupakan wewenang dari Depdiknas



khususnya Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi, namun demikian untuk dapat mengikuti perkembangan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, kebutuhan dan tuntutan masyarakat, kebutuhan akan sumber daya manusia dengan berbagai keahlian maupun keterampilan untuk memenuhi tenaga pembangunan daerah maupun nasional, maka sebaiknya STKIP di masa depan diharapkan bisa dikembangkan menjadi suatu Universitas.

Dengan demikian secara singkat paling tidak dapat disimpulkan bahwa peluang yang dihadapi STKIP untuk di masa yang akan datang adalah: kesempatan kerja bagi lulusan STKIP masih banyak, kekhususan yang dimiliki oleh STKIP, masih banyaknya diperlukan tenaga kerja lulusan perguruan tinggi di pasar kerja, penduduk Bali yang memiliki usia seusia pendidikan tinggi yang sangat besar, letak pulau Bali yang cukup strategis dari daerah yang lainnya, pendapatan regional daerah Bali yang relatif stabil bahkan cenderung terus meningkat, keadaan perguruan perguruan tinggi yang lain, berlakunya undang-undang otonomi daerah, dukungan pemerintah daerah tingkat I Bali dan tingkat II Buleleng, dan dukungan instansi pemerintah maupun swasta lainnya yang terkait. Sedangkan di sisi yang lain tampaknya STKIP pada saat yang akan datang mengalami berbagai tantangan, antara lain: masalah persaingan, input yang rendah, mutu dan daya tampung yang rendah, relevansi jurusan dan program studi dengan kebutuhan masyarakat, dan sumber biaya.

### **7.1.2. Kekuatan dan Kelemahan serta Peluang dan Tantangan STKIP Singaraja di Masa Depan**

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang telah disajikan di atas, maka dapatlah diambil kesimpulan bahwa sebenarnya STKIP Singaraja memiliki beberapa kekuatan dan kelemahan, maupun peluang dan tantangan yang dihadapi dalam rangka untuk melaksanakan rencana pengembangan diri menjadi suatu Universitas.

Untuk lebih sistematisnya sajian kekuatan dan kelemahan, peluang maupun tantangan yang dihadapi STKIP di masa yang akan datang itu, maka sajiannya akan dilakukan secara menghusus mulai dari sajian kekuatan dan kelemahan, kemudian baru dilanjutkan dengan sajian peluang dan tantangannya.

#### **Kekuatan STKIP**

Berdasarkan hasil analisis internal, maupun setelah mencermati kembali beberapa kekuatan yang dimiliki oleh STKIP Singaraja, seperti yang telah diuraikan di dalam bab IV, maka sebenarnya dapat diketahui paling tidak STKIP Singaraja memiliki kekuatan sebagai berikut di bawah ini:

1. Keadaan struktur Jurusan dan Program Studi yang dimiliki oleh STKIP Singaraja yang terdiri dari 4 Jurusan, 16 Program Studi, dan 2 buah Program Diploma 3 non kependidikan (Tabel No. 27), tampaknya adalah jelas sebagai kekuatan STKIP. Karena dengan struktur kelembagaan seperti ini, akan lebih mudah mengembangkan menjadi suatu Universitas ataupun

Institut. Jadi baik untuk persyaratan minimal Fakultas, Jurusan, maupun Program Studi sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam lampiran Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0686/U/1991 tertanggal 30 Desember tahun 1991 maupun Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 222/U/1998 tertanggal 7 September 1998 dapat dipenuhi.

2. Tersedianya sumberdaya manusia, terutama tenaga dosen, baik dilihat dari segi jumlah, jenis keahlian, kepangkatan atau jabatan akademik maupun kualifikasinya yang sudah memadai (Tabel No. 02, No.4).
3. Keadaan laboratorium maupun unit komputer di STKIP juga sebagai kekuatan STKIP, sebab semua Jurusan maupun Program Studi mengembangkan laboratoriumnya beserta peralatannya secara sendiri-sendiri sesuai dengan kekhususnya, terlebih Jurusan MIPA dan Program Studi yang ada di dalamnya bisa disebutkan paling memadai.
4. Keadaan sarana dan prasarana juga sebagai kekuatan dari STKIP, ruang kuliah, ruang kantor, ruang perpustakaan, tanah areal lingkungan kampus, malah kesannya lebih dari memadai (Lihat halaman 136-137).
5. Kondisi tenaga administrasi dan tenaga penunjang pada saat ini yang jumlahnya sudah mencapai 105 orang, dengan memiliki berbagai latar belakang pendidikan dari tingkat sekolah dasar sampai pendidikan sarjana adalah juga merupakan kekuatan STKIP (Tabel No. 06).

Lima faktor yang disebutkan di atas tidak saja merupakan kekuatan yang bersifat internal dimiliki oleh STKIP, tetapi lebih dari itu sebenarnya juga

menunjukkan bahwa STKIP telah memenuhi syarat secara formal seperti yang diatur dalam Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 0686 tanggal 30 Desember tahun 1991 dan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No. 222/U/1998 tanggal 7 September 1998 untuk dapat dikembangkan menjadi suatu Universitas. Bahkan kalau ditelusuri lebih jauh maka berbagai kekuatan yang bersifat internal lainnya dimiliki oleh STKIP dapat dilanjutkan dengan kekuatan urutan nomor berikutnya.

6. STKIP telah mampu mengadakan dan membina hubungan kerjasama dengan beberapa perguruan tinggi di dalam negeri, maupun di luar negeri, terutama dengan Australia seperti universitas *Melbourne*, dan *La Trobe*.
7. Kemampuan dalam bidang penelitian dan komunikasi ilmiah dari staf dosennya, yang mampu mendorong teralisasinya penerbitan majalah ilmiah yang terakreditasi oleh Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi.
8. Pusat Penelitian dan Pengabdian pada Masyarakat yang dimiliki oleh STKIP terbukti telah mampu merespon secara positif peluang dan tantangan penelitian yang ada, baik melalui Ditbinlitabnas maupun melalui berbagai instansi terkait.
9. Faktor kekuatan lainnya yang dimiliki oleh STKIP dalam rangka untuk mempersiapkan pelaksanaan konversi itu adalah bahwa semua komponen atau unsur dari tri sivitas akademika STKIP sangat mendukung dan mengharapkan dapat segera dilakukan.

## **Kelemahan STKIP**

Di samping STKIP memiliki beberapa kekuatan seperti yang telah disebutkan di atas, setelah dilakukan analisis terhadap lingkungan internalnya, STKIP juga memiliki beberapa kelemahan. Kelemahan yang paling pokok dimaksudkan itu, adalah:

1. Kurang relevannya Jurusan dan Program Studi yang dikelola oleh STKIP dengan lapangan kerja, maupun minat lulusan SMTA.
2. Sulitnya merekrut calon dosen potensial, karena lembaga belum mampu menjanjikan pengembangan karir dengan tingkat pendapatan dan kesejahteraan yang memadai.
3. Sistem rekrutmen, penempatan, dan pengembangan karir staf dosen maupun staf pegawai kurang mendukung pencapaian produktivitas, dan mutu pelayanan yang optimal.
4. Keadaan mahasiswa, terutama kalau dilihat dari segi peminat dan daya tampung tidak memiliki perbedaan jumlah angka yang terlalu jauh, bahkan peminat beberapa Program Studi yang dikelola di STKIP lebih kecil dari jumlah daya tampungnya. Ini dapat dimaknai bahwa peminat atau lulusan SMTA untuk memilih kuliah ke STKIP itu adalah sangat kecil, lebih dari itu bisa juga dimaknai bahwa input STKIP kurang berkualitas (Tabel No. 09).

Empat kelemahan dari STKIP inilah sebagai pekerjaan rumah yang sangat prinsip dan perlu diprioritas pemecahannya di dalam mengambil

kebijakan untuk tahun 2000-2005 mendatang. Kemudian empat kelemahan ini sama sekali belum disebutkan di dalam uraian-uraian terdahulu.

### **Peluang Pengembangan STKIP**

Berdasarkan hasil analisis lingkungan eksternal STKIP Singaraja, demikian juga dengan mencermati kembali beberapa peluang pengembangannya seperti yang telah disajikan di dalam bab IV, maka dapat disimpulkan bahwa STKIP memiliki beberapa peluang untuk dapat berhasil dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan dan tuntutan jaman. Beberapa peluang yang dimaksudkan tersebut adalah seperti disajikan di bawah ini:

1. Keadaan pendidikan di tingkat dasar, di tingkat menengah, dan pendidikan di luar sekolah yang ada di Bali, bahkan mungkin termasuk daerah di luar Bali yang kecenderungannya masih tetap memerlukan lulusan STKIP. Jadi lapangan kerja dari lulusan STKIP adalah sangat jelas dan terus akan diperlukan sepanjang masih ada sekolah.
2. Keberadaan dan kebersamaan STKIP dengan perguruan tinggi negeri lainnya, STKIP adalah satu-satunya perguruan tinggi negeri yang ada di Bali yang memiliki kekhususan yaitu berfungsi menghasilkan tenaga kependidikan. Jadi diibaratkan dengan suatu perusahaan STKIP tidak memiliki pesaing.
3. Masyarakat Bali memiliki aspirasi terhadap pendidikan yang cukup tinggi, yang tercermin dalam nilai budaya masyarakat Bali.

4. Dengan adanya kemajuan di berbagai sektor lapangan kehidupan, akan menuntut tenaga kerja yang memiliki berbagai pengetahuan yang tinggi dan terampil.
5. Keadaan penduduk pulau Bali khususnya yang berusia antara 19 sampai 24 tahun adalah sangat tinggi, dan demikian juga jumlahnya diperkirakan meningkat sampai 1,8 % pertahun.
6. Keadaan dan letak pulau Bali yang relatif dekat dan mudah diakses baik melalui darat, laut, dan udara dari Jawa Timur, Madura dan Nusa Tenggara Barat, dan mungkin juga termasuk dari daerah yang lainnya .
7. Laju pertumbuhan kehidupan perekonomian di Bali yang dari tahun ke tahun kecenderungannya terus ada peningkatan, dan di sisi lain stabilitas harga dapat terkendali, sehingga segala sesuatu yang berkaitan dengan kepentingan biaya pendidikan itu dirasakan lebih murah.
8. Secara politis adanya kepentingan dari Pemerintah Daerah Kabupaten Buleleng maupun Pemerintah Propinsi Bali, dan dukungan dari masyarakat yaitu dari DPRD Kabupaten Buleleng, maupun DPRD Propinsi Bali, lebih memudahkan jalan untuk menuju pengembangan STKIP menjadi suatu Universitas.
9. Secara hukum dengan ditetapkan dan diberlakukannya Undang-undang No. 22 Tahun 1999 yang mengatur Tentang Pelaksanaan Otonomi di daerah Propinsi, di Kabupaten, ataupun Kota. Sebenarnya juga merupakan sebagai peluang STKIP Singaraja untuk dapat mengembangkan dirinya sesuai dengan kemampuan, harapan dan kepentingan masyarakat.

10. Adanya harapan berbagai instansi terkait baik negeri maupun swasta, agar STKIP dapat dikembangkan menjadi suatu Universitas, karena dengan konversi ini STKIP akan dapat mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, demikian juga lulusannya akan memenuhi tuntutan dan kebutuhan berbagai tenaga kerja yang terampil maupun memiliki keahlian sesuai dengan kebutuhan pembangunan.

Demikian beberapa peluang yang dapat disimpulkan sebagai hasil analisis dalam penelitian ini, yang ada persamaannya ataupun perbedaannya dengan peluang pengembangan STKIP yang telah disajikan terdahulu. Dengan demikian dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan, maupun masukan di dalam upaya menyempurnakan rencana pengembangan STKIP di masa depan agar sesuai dengan harapan, kepentingan maupun kebutuhan masyarakat dan pelaksanaan pembangunan.

### **Tantangan Dalam Mengembangkan STKIP di Masa Depan**

Di atas telah disebutkan bahwa STKIP Singaraja memiliki beberapa peluang di dalam upaya pengembangannya di masa depan. Di samping memiliki beberapa peluang, STKIP juga menghadapi beberapa tantangan. Beberapa tantangan yang dimaksudkan adalah:

1. Masalah persaingan, dengan adanya rencana melaksanakan pengembangan STKIP menjadi suatu Universitas, dan demikian juga melihat rencana pengembangan Fakultas, Jurusan, maupun Program Studi yang akan



dikembangkan terutama apabila dihubungkan dengan keadaan Fakultas, Jurusan, maupun Program Studi yang ada pada saat ini di beberapa perguruan tinggi negeri maupun swasta ada persamaannya. Ini berarti akan terjadi persaingan yang sangat berat.

2. Masalah pelanggan atau peminat, dengan adanya rencana pengembangan STKIP menjadi suatu Universitas yang direncanakan akan mengelola Fakultas, Jurusan, maupun Program Studi seperti yang telah diuraikan terdahulu, apakah ini sudah sesuai dengan harapan peminat atau pelanggan, yaitu para lulusan SMTA, maupun masyarakat atau para orang tua murid. Dalam hubungan ini jangan sampai mengembangkan program yang pelanggannya tidak ada atau kecil.
3. Masalah pemerataan, dengan adanya rencana pengembangan STKIP menjadi suatu Universitas yang direncanakan akan mengelola Fakultas, Jurusan, maupun Program Studi yang telah disebutkan terdahulu itu apakah akan mampu meningkatkan daya tampung, mengingat perkembangan jumlah penduduk khususnya yang seusia di perguruan tinggi itu besar sekali, sehingga pemerataan pendidikan itu dapat dilakukan.
4. Masalah relevansi, dengan adanya rencana pengembangan STKIP menjadi suatu Universitas yang direncanakan akan mengelola Fakultas, Jurusan, maupun Program Studi seperti yang telah disebutkan terdahulu, apakah produknya atau lulusannya itu sudah sesuai atau memiliki relevansi dengan kebutuhan pasar kerja, mengingat pada saat ini banyaknya lulusan perguruan tinggi maupun sarjana yang menganggur.

5. Masalah efektifitas, dengan dikeluarkannya Undang-undang No. 22 Tahun 1999, dan Undang-undang No. 25 Tahun 1999, tampaknya di satu sisi diberikan kewenangan kepada daerah untuk mengatur pemerintahan di daerah termasuk di bidang pendidikan, di sisi yang lain juga diberikan kewenangan untuk menggali dan mengelola dana. Penggalian dan pengelolaan dana di perguruan tinggi jelas sumbernya adalah masyarakat atau orang tua mahasiswa, ini akan merupakan sebagai suatu tantangan yang apabila biayanya besar akan dapat menyebabkan turunnya peminat untuk melanjutkan ke perguruan tinggi, yang pada akhirnya akan bisa berpengaruh pada masalah dana, kemudian berikutnya pada masalah efisiensi maupun pada masalah kualitas.

Demikian beberapa tantangan yang perlu dipertimbangkan sehingga di dalam merencanakan dan melaksanakan strategi maupun kebijakan pengembangan STKIP ke masa depan itu dapat lebih sesuai dengan kepentingan, kebutuhan dan harapan masyarakat. Namun demikian apabila kekuatan, kelemahan yang dimiliki oleh STKIP Singaraja, maupun peluang dan tantangan yang dihadapi di masa sekarang dan di masa yang akan datang, kalau diteliti dan dicermati kembali, maka sebenarnya STKIP Singaraja dalam pengembangannya di masa depan apakah pada tingkat perluasan mandat, ataupun pada tingkat konversi jelas kecenderungannya akan berhasil.

Keberhasilan pengembangan STKIP ini dapat dijelaskan dengan melihat faktor kekuatan, maupun faktor peluangnya itu adalah jauh lebih besar

ketimbang faktor kelemahan dan tantangan yang dihadapi oleh STKIP pada saat ini, dan di masa yang akan datang.

Permasalahan yang akan muncul adalah apakah perencanaan perencanaan strategik pembangunan pendidikan STKIP itu mampu mengembangkan kekuatan, maupun peluang yang dimilikinya ke dalam visi, misi, tujuan, strategi maupun kebijakan STKIP di masa depan. Lebih daripada itu apakah dengan memiliki kekuatan dan peluang itu mampu membuat dan mengembangkan program-program pendidikan yang bersifat andalan. Karena menurut penulis berdasarkan kekuatan dan peluang yang dimiliki STKIP pada saat ini sebenarnya bisa dikembangkan beberapa program-program andalan yang seharusnya dapat diupayakan. Program-program yang seharusnya dapat dijadikan program andalan adalah Jurusan Ilmu Pendidikan yang merupakan ciri khas dari STKIP yang akan dikembangkan menjadi FKIP, Jurusan Pendidikan Bahasa dan Sastra yang akan dikembangkan menjadi Fakultas Sastra, dan Jurusan MIPA yang akan dikembangkan menjadi Fakultas MIPA dan Fakultas Teknik dan Kejuruan, dan Program Studi Ekonomi yang akan dikembangkan menjadi Fakultas Ekonomi.

Kalau Renstra STKIP 1996-2010 dicermati kembali, secara jelas tampak belum sampai memikirkan dan merencanakan program-program andalannya untuk di masa yang akan datang.

#### 5.1.4. Analisis Visi, Misi, dan Tujuan STKIP Singaraja

Dalam menganalisis visi, misi, dan tujuan STKIP Singaraja, maka titik tolak yang digunakan adalah bagaimana terakomodasinya harapan pihak-pihak berkepentingan yang ada di lingkungan internal STKIP, maupun harapan-harapan pihak-pihak berkepentingan yang ada di lingkungan eksternal STKIP di dalam visi, misi maupun tujuan STKIP yang telah dituangkan dalam perencanaan strategik pembangunan STKIP tahun 1996-2010.

Mencermati visi STKIP yang dituangkan dalam perencanaan strategik STKIP tahun 1996-2010, kalau dihubungkan dengan bagaimana harapan-harapan pihak-pihak berkepentingan di dalam lingkungan internal STKIP, jelas tidak ada masalah, karena memang demikianlah yang diharapkan, namun demikian permasalahan akan muncul apabila visi yang dikembangkan itu dihubungkan dengan harapan, kebutuhan dan kepentingan dari pihak-pihak berkepentingan yang ada di luar lingkungan STKIP. Walaupun pada pokoknya juga mengharapkan visi dari STKIP pada masa yang akan datang sama, yaitu suatu Universitas penyelenggara Program S0, S1, Pascasarjana di bidang kependidikan dan non kependidikan sebagai hasil pengembangan perluasan mandat dan konversi yang direncanakan secara bertahap, yang memenuhi persyaratan baku mutu optimal.

Mengapa akan muncul permasalahan, karena berbagai harapan, keinginan maupun kebutuhan dari pihak-pihak berkepentingan yang bersifat eksternal ini belum terakomodasikan. Pihak-pihak berkepentingan yang bersifat eksternal

mengharapkan bahwa di dalam menentukan visi STKIP di masa depan hendaknya searah dengan kebijakan pembangunan jangka panjang 25 tahun kedua Propinsi Bali, yaitu terciptanya kualitas masyarakat Bali yang maju dan mandiri dalam suasana tenram baik lahir maupun bathin yang bertumpu pada konsep *Tri Hita Karana*. Sedangkan *Tri Hita Karana* artinya terciptanya hubungan yang harmonis dan seimbang antara manusia dengan Tuhan, manusia dengan sesamanya, dan manusia dengan lingkungannya atau dengan kata lain bertumpu pada budaya. Tampaknya konsep *Tri Hita Karana* belum tampak, ini dapat diketahui dari penjelasan persyaratan baku mutu optimal dalam penyelenggaraan program yang hanya menekankan pada orientasi kriteria relevansi yang dijabarkan dalam persyaratan baku mutu optimal yang menyebutkan antara lain: (1) ketetapan proses pembelajaran dan produk yang dihasilkan terhadap keperluan pemakainya membawa konsekwensi terlaksananya proses pendidikan dan penelitian secara berlanjut, baik dalam prajabatan maupun dalam jabatan bagi warga masyarakat yang memerlukan, (2) kecocokan output dengan persyaratan yang dikehendaki oleh pelanggan atau pemakai yang berarti terealisasinya hubungan kesepadanan antara kampus dengan lingkungan industri dan masyarakat pemakai produk lembaga pendidikan, (3) kesesuaian produk dengan harapan pemakai lulusan yang berarti tertampungnya secara optimal aspirasi masyarakat yang berkepentingan dengan produk lembaga pendidikan tinggi, baik berupa lulusan, sains dan teknologi maupun jasa kependidikan, (4) terpaukannya para pelanggan di bidang jasa kependidikan dan pelatihan, (5) ketepatan iklim pembelajaran dan akademis untuk pembentukan budaya kampus

yang dicirikan terpenuhinya semua fungsi pengelolaan perguruan tinggi secara optimal sesuai dengan standar akreditasi, dan (6) terpenuhinya secara tepat keperluan pasar yang bersifat global yang berarti diterapkannya mekanisme yang memberikan peluang yang tinggi bagi fleksibilitas program pembelajaran dan pelatihan bagi warga masyarakat yang memerlukan multi entry dan multi exit.

Jadi kalau dihubungkan dengan konsep *Tri Hita Karana* itu hanya baru mengandung hubungan manusia sesama manusia saja. Bagaimana hubungan manusia dengan Tuhan, maupun bagaimana hubungan manusia dengan lingkungannya belum disentuh.

Demikian pula kalau dikaitkan dengan pengembangan berbagai program pendidikan yang direncanakan sebagai penjabaran dari pada visi STKIP tampaknya beberapa harapan pihak-pihak berkepentingan di lingkungan eksternal itu belum dapat diakomodasikan. Bertitik tolak dari visi pembangunan daerah Propinsi Bali yang dilandasi oleh konsep *Tri Hita Karana*, maka tujuan pembangunan daerah Propinsi Bali seharusnya dilandasi oleh suatu kesadaran bahwa daerah Propinsi Bali tidak mempunyai sumber daya alam seperti tambang, begitu juga industri-industri berat, maka lingkungan, cara hidup masyarakat yang berdasarkan konsep *Tri Hita Karana* atau kebudayaan harus tetap dijaga dipertahankan termasuk pelaksanaan pembangunan dalam bidang pendidikan.

Oleh karena itu STKIP di masa depan apakah masih tetap seperti sekarang ini maupun akan dikonversikan menjadi suatu Universitas, sepatutnya mengembangkan program-program pendidikan yang mampu dan mendukung

pelestarian budaya, cara hidup masyarakat, sesuai dengan lingkungan alam daerah Propinsi Bali, berorientasi pada perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan dilandasi oleh moral. Dengan kata lain penulis menyebut bahwa STKIP di masa depan benar-benar dapat menjadikan dirinya sebagai pusat pengembangan budaya pada umumnya, dalam arti mampu mentransformasikan kebudayaan itu kepada anak didiknya. Dalam hubungan inilah menarik dikutip pengertian kebudayaan yang diuraikan oleh Engkoswara (1986), Engkoswara, dkk (1998) bahwa kebudayaan itu mencakup: (1) kebudayaan utama, (2) kebudayaan profesi, dan (3) kebudayaan penyerta.

Kebudayaan utama merupakan hak dan kewajiban yang harus dimiliki oleh setiap warganegara sebagai mahluk Tuhan Yang Maha Esa. Kebudayaan utama adalah etik atau akhlak yaitu moral Pancasila, yang pelaksanaannya dapat dilakukan berawal dengan kehidupan yang bersih sebagai bagian dari iman dan taqwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa. Bersih lahir baik berkenaan dengan diri sendiri maupun lingkungan sekitar, dan bersih bathin yaitu bersikap positif dan jujur. Disiplin dalam mengamalkan nilai-nilai luhur Pancasila, peraturan perundang-undangan dan konvensi yang berlaku, memiliki wawasan pembangunan ke masa depan yang dilandasi dengan patriotisme, cinta tanah air, serta percaya pada kekuatan sendiri.

Kebudayaan profesi merupakan kemampuan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi tepat guna dari yang sangat sederhana sampai pada yang sangat canggih, memiliki daya nalar yang bersifat kritis, logik, sistemik. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi sangat penting untuk

mengembangkan diri dan kemampuan ekonomi dalam rangka mencari nafkah atau upajawa, minimal untuk diri sendiri dan kemudian berkembang untuk dapat digunakan membantu kebutuhan orang lain yang memerlukan. Oleh karena itu, maka penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi ini supaya disertai dengan prakarsa dan kreatifitas dalam memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam kehidupan sehari-hari. Kemampuan ini akan dapat dicapai dengan jalan mau dan mampu membaca, belajar sepanjang hayat, disiplin, bersemangat dan memiliki etos kerja yang tinggi, dan juga perlu dilandasi dengan etika profesi, yang seyogianya juga ditanamkan sedini mungkin terhadap anak didik.

Kebudayaan penyerta atau seni hidup merupakan karakteristik manusia yang hakiki sebagai makhluk pribadi, yaitu ingin menampilkan sesuatu yang terbaik, menyenangkan, menyejukkan dan indah.

Ketiga kebudayaan inilah yang seharusnya dikembangkan, ditransformasikan oleh STKIP kepada anak didik atau mahasiswanya. Kebudayaan inilah yang seharusnya dimiliki dan merupakan ciri kualitas setiap warganegara Indonesia.

Dengan demikian pembangunan pendidikan yang berlandaskan konsep *Tri Hita Karana* ini tidak saja dalam rangka ikut mengupayakan dan mempertahankan kelestarian budaya, lingkungan alam, cara hidup masyarakat Bali atau sebagai pusat pengembangan budaya pada umumnya, tetapi sekaligus juga sebagai faktor dominan dalam mendorong perkembangan pariwisata di Propinsi Bali. Sebab pembangunan sektor pariwisata di Propinsi Bali sebagai sumber pendapatan daerah yang berkontribusi paling besar pada tahun 1998



bila dibandingkan dengan sektor yang lainnya, yaitu sebesar 2 279 084, 06 juta rupiah, demikian juga tahun-tahun sebelumnya (Tabel No. 26), termasuk juga menyerap tenaga kerja terbanyak nomor 2 setelah sektor pertanian yaitu sebanyak 306.179 orang pada tahun 1995 (Tabel No: 25), sedangkan pada tahun 1998 sampai menyerap tenaga kerja sebanyak 330.268 orang (Bappeda TK. I Bali.1999). Demikian juga pada tahun 1999 sektor pariwisata di Propinsi Bali masih tetap sebagai pengkontribusi terbesar sumber pendapatan daerah Bali walaupun pendapatan daerah regional Propinsi Bali secara makro mengalami penurunan.

Jadi pembangunan dan pengembangan industri pariwisata di Bali sangat erat hubungannya bahkan tidak bisa dipisahkan dengan keadaan budaya, cara hidup, dan lingkungan alam Daerah Bali.

Oleh karena itulah seharusnya visi pembangunan pendidikan di STKIP di samping searah dengan visi pembangunan pendidikan nasional, sudah seharusnya sesuai dan searah dengan visi pembangunan Propinsi Bali, dengan mengembangkan dan menyelenggarakan program pendidikan ataupun minimal pusat-pusat kajian yang berkaitan dengan pariwisata, perdagangan, pertanian, kelautan maupun di bidang teknologi khususnya informatika tanpa meninggalkan fungsi yang selama ini diembannya yaitu bidang kependidikan. Dengan kata yang lain bahwa pembangunan pendidikan di STKIP supaya bertumpu pada budaya.

Jadi kalau harapan, kepentingan, maupun kebutuhan pihak-pihak berkepentingan di lingkungan eksternal STKIP ini dihubungkan dengan rencana

pengembangan program pendidikan yang sudah dituangkan dalam Renstra tahun 1996-2010 itu, memang masih ada yang belum bisa diakomodasikan seperti pengembangan program pendidikan yang berkaitan dengan lingkungan kelautan, maupun pertanian dalam arti yang luas.

Namun demikian sebagai kesimpulan hasil analisis, maka menurut penulis visi STKIP di masa depan paling tidak sampai pada tahun 2010 adalah sebuah universitas yang menyelenggarakan pendidikan program S0, S1, dan Pascasarjana bidang kependidikan dan non kependidikan, berlandaskan Pancasila, sebagai pusat pengembangan budaya, memiliki kekhususan dalam bidang kependidikan, memiliki program andalan dalam bidang kependidikan, bahasa dan sastra, tehnik kejuruan, dan dalam bidang ilmu ekonomi, memiliki posisi sejajar dengan universitas besar lainnya yang ada di Bali sebagai hasil pengembangan melalui tahap perluasan mandat dan konversi.

Kemudian dalam upaya mendukung visi STKIP di masa depan, berdasarkan visi yang telah dirumuskan di atas, maupun dengan memperhatikan diskusi kritis mengenai misi STKIP, maka menurut penulis misi STKIP ke depan paling tidak sampai pada tahun 2010 menyelenggarakan Tri Dharma perguruan tinggi yang selaras dengan visi STKIP, dengan menyelenggarakan pendidikan yang menghasilkan tenaga ahli kependidikan atau ahli non kependidikan lainnya, menghasilkan tenaga guru kependidikan dasar, menengah, dan luar sekolah, serta tenaga kependidikan yang lainnya, mengembangkan dan melaksanakan program kependidikan dalam jabatan dan pelatihan untuk jabatan tenaga kependidikan atau bidang ketenagaan non kependidikan lainnya, menyelenggarakan penelitian

dalam bidang kependidikan dan non kependidikan sesuai dengan yang memerlukan, menyelenggarakan pengabdian pada masyarakat dalam rangka ikut memecahkan masalah-masalah pendidikan, dan masalah-masalah pembangunan dalam bidang yang lainnya di daerah Propinsi Bali dan tingkat nasional.

Demikian juga bertolak dari visi maupun misi yang dikembangkan oleh STKIP, maka dapat dirumuskan tujuannya sebagai berikut: menghasilkan ilmuwan kependidikan dan non kependidikan, menghasilkan tenaga guru SD, SLTP, SLTA yang profesional dalam berbagai bidang studi sesuai dengan kebutuhan dan ketenagaan non kependidikan yang lainnya, menghasilkan ilmu pengetahuan, teknologi, humaniora, untuk menunjang pelaksanaan profesi dalam bidang kependidikan dan non kependidikan, melaksanakan penelitian dalam bidang kependidikan dan non kependidikan, dan melaksanakan pengabdian pada masyarakat dalam memecahkan masalah-masalah pendidikan, dan masalah pembangunan di bidang yang lainnya di daerah Bali dan di tingkat nasional.

Jadi dengan demikian ada beberapa catatan yang dapat diberikan sehubungan dengan visi, misi dan tujuan dari STKIP Singaraja dalam upaya untuk dapat mengakomodasikan harapan, kebutuhan, keinginan pihak-pihak berkepentingan yang berada dan berkembang di luar STKIP.

#### **5.1.5. Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di STKIP**

Berdasarkan hasil analisis mengenai visi, misi maupun tujuan dari STKIP Singaraja seperti yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan selanjutnya,

bagaimanakah strategi pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja khususnya dalam pengembangan sumber daya manusiannya.

Barangkali yang perlu disadari bahwa strategi pembangunan pendidikan ini mempunyai hubungan yang erat dengan visi, misi, maupun tujuan pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja. Demikian pula kalau kembali dicermati visi, misi, maupun tujuan dari STKIP jelas bahwa menuju arah perubahan yang di dalamnya mengandung pengertian pengembangan, perluasan, peningkatan, maupun perbaikan. Jadi untuk dapat melakukan suatu perubahan itu, maka akan memerlukan suatu strategi. Demikian pula kalau ditelusuri konsep strategi itu tidak dapat dipungkiri bahwa berasal dari dunia bisnis yang selalu dikaitkan dengan persaingan bisnis.

Menurut Sumarno (1997:7), bahwa dalam dunia bisnis berkembang berbagai konsep strategi, seperti strategi *locating*, *distinguishing*, *elaborating*, *extending*, dan *reconceiving*. Demikian juga Suharsono (1996:184) strategi pertumbuhan dapat dibedakan menjadi: (1) konsentrasi, (2) perluasan pasar, (3) pengembangan produk, (4) integrasi horizontal, (5) Integrasi vertikal, (6) diversifikasi konsentrik, dan (7) diversifikasi konglomerasi. Kemudian Pearce dan Robinson (1997:289), menguraikan bahwa strategi secara umum yang dapat digunakan untuk mencapai sasaran jangka panjang ada 14 macam, yaitu: (1) pertumbuhan konsentrasi, (2) pengembangan pasar, (3) pengembangan produk, (4) inovasi, (5) integrasi horizontal, (6) integrasi vertikal, (7) diversifikasi konsentrik, (8) diversifikasi konglomerat, (9) berbenah diri, (10) divestasi, (11) likuidasi, (12) usaha patungan, (13) aliansi strategik, dan (14) konsorsium.

Dalam rangka mencapai tujuan jangka panjang ataupun pendek dari suatu usaha atau bisnis, maka dari berbagai jenis strategi itu bisa dilakukan atau diterapkan secara sendiri-sendiri ataupun secara kombinasi dari berbagai pilihan strategi.

Untuk dapat memahami secara pokok dari beberapa strategi yang disebutkan di atas, terutama yang relevan dengan pengelolaan pengembangan dan pembangunan pendidikan, maka di bawah ini akan dijelaskan beberapa strategi sebagai berikut.

1. Strategi *diversification*, strategi ini bertujuan untuk mengupayakan peningkatan variasi produk atau lulusan baik yang bersifat konsentrik maupun yang bersifat konglomerasi. Bersifat konsentrik berarti mengupayakan peningkatan variasi lulusan dari program pendidikan yang memang sudah dilakukan dan dikelola dari sejak semula sebagai bidang pokok, sedangkan yang bersifat konglomerasi berarti mengupayakan penambahan variasi lulusan dengan menambah atau membuka program pendidikan sebagai bidang yang baru. Berdasarkan pengertian dari strategi *diversification*, maka dalam bidang pendidikan khususnya di perguruan tinggi akan dapat dilakukan dengan mengadakan perluasan mandat maupun lebih ekstrimnya akan dapat melakukan konversi. Dengan strategi ini akan dapat dilakukan dengan pengembangan dan penambahan fakultas, jurusan, program studi, maupun dengan memperluas fungsi.
2. Strategi *reengineering*, strategi ini berkaitan erat dengan strategi *diversification*. Dengan dilakukannya pengembangan dan penambahan

fakultas, jurusan, program studi maupun penambahan fungsi dari suatu perguruan tinggi, maka akan dilakukan pemikiran kembali secara mendasar tentang cara-cara kerja yang dianggap terbaik di perguruan tinggi, maka reorganisasi struktur perguruan tinggi itu perlu dilakukan. Strategi ini merupakan cara efektif untuk mengimplementasikan efisiensi dalam perguruan tinggi sebagai korporasi.

3. Strategi *distinguishing*, strategi ini bertujuan menampilkan suatu yang berbeda dari yang lainnya. Oleh karena itu dalam pembangunan bidang pendidikan diharapkan mengembangkan sesuatu kekhususan. Kekhususan tersebut dapat merupakan kunikan tertentu sebagai ciri pokok yang akan membedakan dengan perguruan tinggi yang lainnya, ataupun mengembangkan program pendidikan sebagai program andalan kalau lembaga pendidikan itu menghasilkan berbagai produk. Bahkan bisa juga dilakukan dalam berbagai aspek, seperti pelayanan, mutu, proses, dan masalah biaya. Dengan demikian strategi *distinguishing* ini dapat diterapkan dalam rangka untuk meningkatkan minat pelanggan, yaitu calon mahasiswa baru, minat orang tua untuk menyekolahkan anaknya, maupun dapat meningkatkan penghargaan masyarakat umum terhadap lembaga pendidikan itu. Demikian juga pemakai lulusan juga akan lebih berminat untuk menggunakan produknya.
4. Strategi *elaborating*, strategi ini bertujuan untuk menumbuh kembangkan produk untuk segmen pasar lama, maupun untuk segmen pasar yang baru sama sekali. Pendidikan dituntut berbuat dengan memperhitungkan pasar,

dalam bentuk menyesuaikan kebutuhan pendidikan yang sudah ada, atau membangun segmen pasar baru yang bisa ditawarkan kepada pelanggan melalui saluran yang sudah ada, menyiapkan pendidikan untuk kalangan tertentu. Penerapan strategi ini dapat dilakukan dengan mengembangkan kurikulum yang fleksibel baik secara vertikal maupun secara horisontal, mengembangkan kurikulum yang memberikan kemampuan dan keterampilan alternatif, pengembangan kurikulum yang memberikan kualifikasi kedua, pengembangan kurikulum muatan lokal, peningkatan kualitas pembelajaran, peningkatan fasilitas-fasilitas dan pembukaan program-program yang baru.

5. Strategi *integration*, strategi ini berarti mengupayakan sejumlah kegiatan yang sebelumnya terjadi secara sendiri-sendiri ke dalam satu kendali. Dalam bidang pendidikan strategi integrasi mengandung potensi penerapan yang luas, yakni: (1) integrasi vertikal mengupayakan keterpaduan antara bottom-up planning dengan *top-down policy*, dan (2) integrasi horisontal mengupayakan keterpaduan antara stakeholders internal dengan stakeholders eksternal pendidikan, maupun dengan mempertimbangkan situasi lainnya, yaitu: perkembangan ekonomi, kebutuhan tenaga kerja, aspek sosial budaya, pembangunan politik dan lain sebagainya.
6. Strategi *alliances*, strategi ini dilakukan dengan mengadakan kerjasama dengan perguruan tinggi yang lainnya baik yang ada di dalam maupun di luar negeri, kerjasama dengan instansi yang lainnya baik instansi pemerintah maupun swasta. Kerjasama itu bisa dilakukan dalam pengadaan dan

pengembangan tenaga dosen, tenaga pegawai, sarana prasarana dan fasilitas yang lainnya.

7. Strategi *efisiensi*, dilakukan dalam pengelolaan dan penggunaan dana atau biaya yang sekecil-kecilnya untuk mencapai produktivitas yang setinggi-tingginya tanpa mengurangi kualitas.
8. Strategi *relevansi*, dilakukan dalam merekrut, mengangkat dan mengembangkan SDM di perguruan tinggi.
9. Strategi *penyusunan dan prioritas dana* pada bidang-bidang yang dianggap perlu untuk ditingkatkan.
10. Strategi *rentrenchment*, dilakukan dengan melakukan penghematan atau pengurangan alokasi biaya pada kegiatan yang dianggap kurang penting, yang kemudian diarahkan pada kegiatan lainnya yang lebih diprioritas.
11. Strategi *efektivitas*, dilakukan dengan pemanfaatan sumberdaya manusia, sarana prasarana, dan fasilitas-fasilitas lainnya secara maksimal.
12. Strategi *negosiasi*, dilakukan dengan mengadakan pendekatan-pendekatan dalam memecahkan berbagai persoalan dengan stakeholders yang bersifat internal dan eksternal.

Beberapa strategi inilah yang seharusnya diterapkan di STKIP Singaraja dalam mengemban visi, misi maupun tujuan yang dikembangkan untuk di masa yang akan datang. Namun demikian kalau dicermati kembali rencana strategi pengembangan sumberdaya manusia yang telah dirumuskan di dalam Renstra STKIP tahun 1996-2010, memang strategi yang direncanakan dikembangkan itu tidak secara eksplisit menyebutkan strategi *diversification*, *reengineering*,



*distinguishing, elaborating, integration, alliances, efisiensi, relevansi, pencurahan dana dan prioritas, retrenchment, efektivitas, dan strategi negoisasi,* sebagai alternatif pilihan rencana strateginya, akan tetapi secara implisit jelas terkandung beberapa aspek kecil di dalam rencana strateginya, demikian juga dengan rumusan yang sangat sederhana sekali. Oleh karena itulah STKIP Singaraja perlu menegaskan dan menetapkan bahwa rencana strategi yang digunakan dalam perencanaan strategik pembangunan pendidikannya, mencakup semua strategi yang telah dijelaskan di atas.

Kemudian melihat dalam penelitian ini yang dijadikan fokus penelitian adalah efektivitas dalam pengembangan sumber daya manusia, maka perlu pula ditegaskan pilihan strategi yang dapat dianggap tepat untuk itu. Demikian pula perlu disadari bahwa sumber daya manusia di STKIP itu ada tiga macam, yaitu staf dosen, staf pegawai, dan mahasiswa. Karena itu supaya secara jelas dan tegas juga menetapkan strategi yang diterapkan dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia itu.

Dalam memilih dan menetapkan strategi pengelolaan pengembangan staf dosen, staf pegawai, maupun mahasiswa maka sesuai dengan visi, misi maupun tujuan STKIP ke masa depan, maka strategi yang dapat dipilih adalah strategi yang telah disebutkan dan diuraikan di atas. Jadi baik dalam rangka merekrut, mengangkat, menempatkan, maupun pengembangannya disesuaikan dengan rencana perubahan struktur kelembagaan STKIP maupun berdasarkan penambahan fakultas, jurusan maupun program studi.

Jadi rencana strategi pengembangan sumber daya manusia di STKIP yang dilakukan ini dalam rangka mengemban visi, misi, maupun tujuan STKIP, dan di samping juga dengan mempertimbangkan berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh STKIP, maupun dengan mempertimbangkan peluang dan tantangan yang dihadapi oleh STKIP di masa sekarang maupun yang akan datang.

#### **5.1.6. Analisis Kebijakan Pengelolaan Pengembangan Sumber Daya Manusia di STKIP**

Sebagai salah satu langkah dalam proses perencanaan strategik adalah perumusan kebijakan. Kebijakan yang dimaksudkan di sini dalam arti penentuan berbagai petunjuk untuk memandu cara berpikir, cara pengambilan keputusan dan cara bertindak yang kesemuanya diarahkan pada implementasi strategi organisasi yang bersangkutan (Siagian, 1998: 39). Kebijakan ini akan digunakan sebagai pedoman, petunjuk dari berbagai pihak dalam organisasi dalam menunaikan kewajiban maupun untuk memikul tanggungjawabnya masing-masing, apakah mereka itu pimpinan maupun bawahannya dalam mengimplementasikan strategi organisasi yang bersangkutan.

Kebijakan merupakan bagian dari upaya untuk menjamin bahwa segala sesuatu yang dilakukan di dalam organisasi sesuai dengan pengimplementasian strategi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan demikian kebijakan itu seringkali dinyatakan oleh orang sebagai prosedur beroperasi dan bermanfaat dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas

manajerial standarisasi banyak keputusan-keputusan rutin, dan untuk membatasi diskresi para manager dan bawahan dalam mengimplementasikan strategi organisasinya (Nisjar dan Winardi, 1997:153).

Jadi kebijakan itu merupakan suatu bagian yang sangat penting di dalam perencanaan strategik, demikian juga mencakup berbagai bidang, seperti bidang pemasaran, keuangan, produksi dan operasi, kepegawaian, dan sebagainya.

Berbagai kriteria untuk mengetahui apakah proses penyusunan suatu kebijakan dianggap baik atau tidak. Jauch dan Glueck (1997:360) mengajukan kriteria sebagai berikut:

1. Apakah rencana kebijakan mencerminkan praktek dan perilakunya sekarang atau peraktek dan perilakunya yang diinginkan?
2. Kalau dilihat dari situasi yang ada atau yang diharapkan, apakah rencana kebijakan itu peraktis?
3. Apakah rencana kebijakan yang terdapat di bidang-bidang yang kritis terhadap keberhasilan perusahaan?
4. Apakah rencana kebijakan tersebut konsisten satu sama lain, dan apakah mencerminkan waktu yang diperlukan untuk tercapainya tujuan?

Demikian juga secara lebih spesifik rencana kebijakan dalam pengembangan sumber daya manusia Jauch dan Glueck (1997:374) untuk dapat disebut sebagai suatu rencana kebijakan yang baik, maka akan dapat dituntun dengan mengajukan beberapa pertanyaan penting sebagai berikut:

1. Apakah kita mempunyai jumlah tenaga kerja yang memadai?
2. Berapa banyak lagi yang perlu ditambah maupun dilatih?

3. Tipe individu yang bagaimana kita perlukan? Apakah lulusan perguruan tinggi? Ataupun kelompok minoritas?
4. Bagaimana kita harus merekrutnya? Metode seleksi yang bagaimanakah yang kita harus gunakan?
5. Apakah tolok ukur dan metode yang kita gunakan untuk untuk promosinya?
6. Bagaimana kebijakan tentang penggajian, insentif, tunjangan, hubungan perburuhan dan lain sebagainya?
7. Apakah sistem kompensasi eksekutif dihubungkan dengan tujuan strategis?

Berdasarkan pemahaman akan beberapa konsep mengenai kebijakan khususnya bagaimana rencana kebijakan yang dianggap baik dalam manajemen strategik seperti yang telah diuraikan di atas, maka dalam sajian berikutnya ini akan dilakukan analisis terhadap rencana kebijakan sebagai implementasi rencana strategi di STKIP Singaraja, khususnya terhadap rencana kebijakan dalam pengembangan sumber daya manusianya, seperti yang tertuang di dalam Renstra STKIP tahun 1996-2010.

Kalau rencana kebijakan pengembangan sumber daya manusia yang dituangkan di dalam Renstra STKIP tahun 1996-2010 dicermati kembali terutama dari segi kriteria suatu rencana kebijakan yang dianggap baik, maka barangkali sudah dapat disebutkan baik. Mengapa demikian, karena rencana kebijakan pengembangan sumber daya manusia di STKIP tidak saja mencerminkan implementasi dari rencana strategi STKIP, tetapi juga berbagai kriteria rencana kebijakan itu sudah dipenuhinya.

Kriteria bahwa suatu rencana kebijakan itu supaya mencerminkan situasi yang ada pada saat ini maupun menggambarkan situasi yang akan diinginkan tampaknya sudah tercermin, ini dapat diketahui dari keadaan sumber daya manusia yang mencakup keadaan staf dosen, staf pegawai maupun keadaan mahasiswa pada saat ini di STKIP maupun keadaan yang diinginkan di masa depan antara tahun 2000 – 2005.

Keadaan jumlah staf dosen pada saat ini baik dari segi sebarannya pada setiap Program Studi, menurut jenis kelamin, menurut umur, keadaan yang sedang tugas belajar, dari segi perkembangan jumlahnya dari tahun ke tahun, maupun dari jenis kualifikasinya (Tabel No: 02, 03, 04, dan 05). Kemudian keadaan staf dosen yang bagaimana akan diinginkan pada tahun 2001 – 2005, berapa yang diperlukan, bagaimana spesialisasinya, apakah yang menjadi dasar pertimbangan untuk menentukan dalam merekrutnya, bahkan bagaimana upaya yang telah dilakukan maupun direncanakan (Tabel No. 29, 31, dan 33) dalam rangka pengembangan di masa yang akan datang juga telah tercermin di dalam rencana kebijakan pengembangan sumber daya manusia di STKIP Singaraja.

Kemudian keadaan jumlah pegawai saat ini menurut jenjang pendidikannya, menurut jenis kelamin, menurut umur, dan menurut perkembangannya dari tahun ke tahun juga sudah tercermin di dalam rencana kebijakan (Tabel No: 06, 07, dan 08), demikian juga bagaimana keadaan staf pegawai yang diinginkan untuk di masa yang akan datang tahun 2000-2005 terutama dilihat dari segi jumlah, latar belakang pendidikannya maupun program

pembinaannya yang berupa pendidikan, latihan/kursus/penataran juga telah tercermin di dalam rencana kebijakan (Tabel No: 35).

Keadaan atau perilaku yang bagaimana ditunjukkan di dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran pada saat ini, mulai dari bagaimana rencana kebijakan dalam merekrut calon mahasiswa baru, mengelola proses perkuliaannya, maupun mengelola kegiatan ekstrakurikuler, demikian juga bagaimana keinginan di masa yang akan datang pada tahun 2000-2005 juga telah tercermin di dalam rencana kebijakan STKIP Singaraja.

Demikian juga kalau dilihat dari kriteria kepraktisan dari rencana kebijakan itu, khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia itu tampaknya, kelihatan memang praktis dalam arti jelas dan akan bisa dilaksanakan, terlebih-lebih juga dilengkapi dengan rencana penjadwalan waktu dalam penerapannya

Walaupun demikian juga ada sedikit ketidak konsistenan dari rencana kebijakan pengembangan sumber daya manusia di STKIP ini, terutama kalau dilihat dari posisi langkah rencana kebijakan yang disebutkan sebagai implementasi dari rencana strategi dalam upaya mencapai tujuan STKIP. Demikian juga kalau dihubungkan dengan visi dan misi dari STKIP. Dalam visi dan misi maupun tujuan dari STKIP secara jelas tampak arah dari pengembangan STKIP itu, yaitu akan dikonversikan menjadi suatu Universitas. Dengan demikian maka di dalam merekrut staf dosen terutama dilihat dari spesialisasinya seharusnya jelas mendukung rencana itu. Namun dalam hubungan ini dilihat dari spesialisasi staf dosen yang akan direncanakan atau diinginkan, tidak sesuai

dengan dasar merekrutnya yaitu dalam rangka pengembangan dan penambahan jumlah Jurusan, maupun Program Studi dalam rangka mempersiapkan pelaksanaan konversi. Jadi seharusnya di dalam rencana merekrut calon staf dosen itu supaya disesuaikan atau konsisten dengan Jurusan dan Program Studi yang akan dikembangkan, dan memecahkan masalah krisis dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Misalnya kalau tidak akan direncanakan membuka Program Studi Bahasa Mandarin, maupun Program Studi Bahasa Jepang sebaiknya di dalam rencana kebijakan rekrutmen staf dosen baru ini jangan direncanakan merekrut calon staf dosen yang memiliki latar belakang atau spesialisasinya bahasa Mandarin, maupun bahasa Jepang. Sebab sesuai dengan hasil analisis keadaan staf dosen dalam rangka mempersiapkan pelaksanaan konversi STKIP, dalam jangka waktu 5 tahun ke depan antara tahun 2000-2005 untuk dapat terpenuhinya persyaratan minimal, tampaknya masih diperlukan staf dosen sebanyak 33 orang tidak termasuk untuk pengembangan Program Studi Bahasa Mandarin dan Jepang.

Jadi supaya rencana kebijakan ini konsisten dengan visi, misi, tujuan STKIP, maupun sebagai implementasi dari rencana strategi dilaksanakan oleh STKIP, maka seharusnya dalam rencana merekrut staf dosen itu paling tidak sesuai dengan pengembangan dan penambahan jumlah Jurusan dan Program Studi, terutama untuk Program Studi Olah Raga masih diperlukan 8 orang, Program Studi Elektro 3 orang, Program Studi Informatika 5 orang, Program Studi PKK 3 orang, Program Studi Sejarah 4 orang, Program studi Bahasa Bali 6

orang, dan Program Studi Akuntansi 4 orang. Jumlah seluruhnya akan diperkirakan masih diperlukan sebanyak 33 staf dosen.

Hal yang juga menarik perlu dikritisi, bagaimanakah implikasi dari rencana kebijakan pengembangan sumber daya manusia ini, terutama didalam merekrut tenaga dosen baru maupun dalam pengelolaan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Dalam merekrut tenaga dosen baru, pada saat sekarang ini maupun beberapa tahun yang akan datang, agak sedikit sulit, karena pusat memberikan jumlah jatah yang sangat kecil sekali. Memang di sisi yang lain banyak lulusan perguruan tinggi atau sarjana dengan berbagai ragam spesialisasi yang berminat untuk menjadi tenaga dosen.

Kemudian dalam rencana kebijakan pengelolaan staf pegawai, jelas tidak konsisten dengan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Rencana kebijakan pengelolaan staf pegawai tidak menggambarkan bagaimana merekrut calon pegawai, demikian juga tidak direncanakan menerima pegawai baru. Rencana kebijakan seperti ini tidak sesuai dengan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya, sedangkan di sisi lain sebanyak 23 orang selama 5 tahun ke depan memasuki masa pensiun.

Demikian juga implikasi di dalam pengelolaan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran mulai dari merekrut calon mahasiswa, pengelolaan penyelenggaraan sistem perkuliahan, maupun pengelolaan kegiatan ekstrakurikuler masih akan memunculkan pertanyaan. Apakah rencana kebijakan ini akan betul mampu meningkatkan anggota masyarakat khususnya lulusan SMTA untuk memilih kuliah di STKIP Singaraja?, apakah betul akan



dapat menjaring input atau calon mahasiswa yang lebih berkualitas?. Apakah betul dengan sistem pengelolaan perkuliahan ini akan dapat menghasilkan lulusan yang lebih berkualitas? Maupun akan menghasilkan lulusan yang lebih sesuai dengan lapangan kerja?. Pertanyaan ini muncul bertitik tolak dari berbagai permasalahan yang dihadapi pada saat ini, dimana kenyataan peminat atau para lulusan SMTA untuk melanjutkan kuliah ke STKIP jumlahnya kecil, ada kecendrungan memilih STKIP dalam keadaan terpaksa karena tidak mampu bersaing di universitas. Demikian juga begitu banyak lulusan perguruan tinggi yang masih menganggur pada saat sekarang ini di Bali yang diperkirakan sekitar 61000 orang lebih. Dengan kata lain rencana kebijakan pengelolaan pendidikan dan pengajaran jelas kurang praktis.

Demikian sebagai bahan catatan yang perlu dipertimbangkan maupun dapat dijadikan sebagai masukan dalam upaya meninjau kembali perencanaan strategik STKIP Singaraja khususnya dalam menyempurnakan rencana kebijakan pengembangan sumber daya manusianya.

## **5.2. Analisis Pihak-pihak Berkepentingan dalam Proses Penyusunan Perencanaan Strategi STKIP Singaraja.**

Bab IV merupakan sajian data hasil penelitian yang ditemukan di lapangan. Salah satu sub babnya menyajikan data pihak-pihak berkepentingan yang dilibatkan di dalam proses penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja. Demikian juga diuraikan sebagai hasil temuan di lapangan disebutkan bahwa pihak-pihak berkepentingan yang dilibatkan adalah

pihak-pihak berkepentingan yang ada di dalam lingkungan internal saja, seperti Ketua STKIP, Pembantu Ketuan I, II dan III, Senat STKIP, Ketua-ketua Jurusan, Ketua-ketua Program Studi, Kepala-kepala lembaga/pusat, kepala-kepala unit penunjang, dosen-dosen, para pegawai, dan Senat Mahasiswa.

Dari uraian di atas jelas secara teori manajemen strategik, khususnya teori perencanaan strategik tidak tepat atau tidak benar. Sebab dalam penyusunan suatu perencanaan strategik seharusnya memperhitungkan, mempertimbangkan maupun melibatkan berbagai pihak-pihak berkepentingan yang bersifat eksternal yaitu pengelola, pesaing, pelanggan, maupun konsumen. Demikian juga dalam hubungan ini yang dimaksudkan, memperhitungkan, mempertimbangkan maupun melibatkan keadaan pengelola pendidikan dalam arti sebagai penyandang sumber dana, seperti Menteri Pendidikan Nasional maupun Direktur Jendral Pendidikan Tinggi. Memperhitungkan dan mempertimbangkan pelanggan, dalam arti menampung berbagai harapan, kebutuhan maupun kepentingan masyarakat khususnya para lulusan SMTA, orang tua mahasiswa, pemerintah daerah terkait, alumni, termasuk PGRI. Kemudian memperhitungkan dan mempertimbangkan keadaan pesaing, pesaing yang dimaksudkan keadaan perguruan tinggi yang lainnya apakah negeri maupun swasta. Memperhitungkan keadaan konsumen atau pemakai lulusan apakah pemerintah dalam hal ini Kanwil Depdiknas, Dinas Pengajaran, Dinas Kebudayaan, Kanwil Depnaker, Lembaga Pembinaan Adat, dan instansi pemerintah terkait yang lainnya. Termasuk juga sekolah-sekolah dari tingkat sekolah dasar sampai sekolah menengah atas, Dinas Pariwisata Daerah,

Dinas Perindustrian, dan yayasan-yayasan swasta yang bergerak dalam bidang pendidikan.

Kemudian kondisi lingkungan eksternal lainnya yang perlu diperhitungkan dan dipertimbangkan adalah masalah-masalah yang berkaitan dengan keadaan sosial budaya, seperti masalah kependudukan, masalah ketenaga kerjaan, keadaan pendidikan pada umumnya. Kemudian keadaan politik yaitu dukungan pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dalam hal ini Menteri Pendidikan Nasional, Dirjen Dikti, Gubernur/Bappeda Daerah Propinsi Bali, Bupati/Bappeda Daerah Kabupaten Buleleng, DPRD Daerah Propinsi Bali, DPRD Daerah Kabupaten Buleleng. Kondisi ekonomi juga perlu dipertimbangkan seperti pendapatan regional daerah Bali. Keadaan hukum yang mencakup berbagai perundang-undangan dan peraturan baik dari pemerintah pusat maupun dari pemerintah daerah juga perlu dipertimbangkan.

Sehubungan dengan pihak-pihak berkepentingan yang bersifat eksternal permasalahan yang timbul, mengapa pihak-pihak eksternal ini tidak diperhitungkan, dipertimbangkan maupun dilibatkan dalam proses penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja.

Padahal di dalam proses penyusunan perencanaan strategik itu sesuai dengan teori manajemen strategik sudah seharusnya dilakukan, karena perencanaan strategik ini merupakan perencanaan yang sangat penting karena akan sangat menentukan keberadaan STKIP di masa depan, maupun agar dapat dicapainya efisiensi, efektifitas, maupun relevansi dalam mencapai tujuan STKIP.

Tidak diperhitungkan dan tidak dipertimbangkannya kondisi lingkungan eksternal maupun tidak dilibatkannya pihak-pihak berkepentingan yang berada di luar STKIP, karena di satu sisi pihak STKIP merasakan dan menganggap bahwa menyusun suatu perencanaan strategik itu merupakan sesuatu yang memang rutin harus dilakukan dan tanpa perlu dicampuri oleh pihak-pihak yang lain, urusan STKIP merupakan urusan STKIP sendiri. Jadi tidak perlu dicampuri ataupun mengakomodasikan harapan, kebutuhan maupun kepentingan apakah pihak-pihak lain itu disebut sebagai pelanggan, sebagai pemakai lulusan maupun sebagai pesaing seperti yang telah diuraikan di atas. Walaupun juga disadari peranan pentingnya, tetapi secara teknis sulit bisa dilakukan mengingat terbatasnya biaya.

Di sisi lain pihak-pihak berkepentingan yang berada di luar STKIP apakah itu pelanggan seperti masyarakat khususnya para lulusan SMTA, orang tua murid, instansi pemerintah yang terkait, maupun LSM yang ada tampaknya juga menyadari masalah perencanaan strategik STKIP bukan merupakan kewenangannya. Namun demikian hampir semuanya menaruh harapan baik yang berhubungan dengan pengembangan kelembagaannya, visi, misi maupun tujuan STKIP, termasuk juga mengenai lulusannya. Bahkan dalam menyampaikan harapannya, sering juga diungkapkan dalam bentuk kritik-kritik seperti yang diungkapkan di dalam berbagai media masa.

Sehubungan dengan itu, maka tim perencana perencanaan strategik STKIP seharusnya dapat melibatkan pihak-pihak berkepentingan yang bersifat eksternal ini, yang bisa dilakukan dengan melibatkan dalam forum seminar-seminar, diskusi-diskusi, demikian juga dengan meminta berbagai data ataupun informasi,

maupun dengan mengadakan penelitian terhadap pihak-pihak berkepentingan ini terutama mengenai apa yang menjadi harapan, kebutuhan, maupun kepentingannya terhadap STKIP.

Dengan demikian STKIP akan menjadi lebih dekat dengan lingkungannya maupun dengan pihak-pihak berkepentingan yang berada di luar STKIP, bahkan lebih jauh bisa dilakukan dengan berbagai macam kerja sama. Jadi kedekatan maupun kerja sama yang dimaksudkan bahwa semua program kegiatan yang dilakukan oleh STKIP terutama yang berkaitan dengan pelaksanaan pendidikan pengajaran, penelitian maupun pengabdian pada masyarakat itu akan dirasakan betul-betul sesuai dan bermanfaat bagi pihak-pihak berkepentingan baik secara internal maupun eksternal.

### **5.3. Analisis Keterdugaan, Kekuatan dan Kepentingan Pihak-pihak Berkepentingan**

Dari uraian di atas sebenarnya secara langsung sudah disebutkan bahwa pihak-pihak berkepentingan yang dilibatkan dalam proses penyusunan perencanaan strategik STKIP tahun 1996-2010 adalah pihak-pihak berkepentingan yang bersifat internal. Di sisi lain juga disajikan dan disebutkan pihak-pihak berkepentingan yang bersifat eksternal juga seharusnya perlu dilibatkan.

Di dalam bab IV juga telah diuraikan semua pihak-pihak berkepentingan yang bersifat internal baik dilihat dari segi keterdugaannya, kekuatannya maupun kepentingannya.

Permasalahannya sekarang bagaimanakah keterdugaan, kekuatan, maupun kepentingan dari pihak-pihak berkepentingan yang bersifat eksternal ini. Kalau dilihat dari segi keterdugaan pihak-pihak berkepentingan yang bersifat eksternal ini, memang jelas-jelas tampak bahwa memiliki keterkaitan dengan STKIP, apakah sebagai pengelola, sebagai pelanggan, sebagai pesaing, maupun sebagai konsumen atau pemakai lulusannya.

Kemudian kalau dilihat dari segi kepentingannya terhadap STKIP, barangkali akan tampak ada perbedaannya. Pengelola dalam hubungan ini Menteri Pendidikan Nasional dan Dirjen Pendidikan Tinggi memiliki kepentingan yang sangat lebih besar terhadap STKIP itu. Karena Menteri Pendidikan Nasional dan Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi yang akan menentukan segala sesuatu yang berupa ketentuan-ketentuan, kebijakan-kebijakan dan sebagai sumber biaya di dalam mengelola perguruan tinggi ini. Oleh karena itu sangat berkepentingan untuk dapat terlaksananya penyelenggaraan pengelolaan STKIP dengan sukses atau dengan baik.

Kemudian setelah pengelola yang memiliki kepentingan terhadap keberhasilan penyelenggaraan pengelolaan STKIP itu adalah konsumen, seperti misalnya pemerintah apakah itu Kantor Wilayah Propinsi Bali, Dinas Pengajaran propinsi Bali, instansi pemerintah terkait yang lainnya, kemudian sekolah-sekolah, pengusaha/industri, yayasan-yayasan yang bergerak dalam bidang pendidikan dan konsumen yang lainnya.

Setelah konsumen yang berikutnya adalah pelanggan. Pelanggan juga memiliki kepentingan yang besar setelah konsumen, pelanggan akan selalu

memiliki kepentingan akan tersedianya berbagai macam pilihan program, mutu, maupun proses pelayanan dan lain sebagainya.

Kemudian yang terakhir pesaing, walaupun namanya pesaing tetapi kenyataannya pesaing juga memiliki kepentingan terhadap STKIP, sering dapat dilihat dengan adanya berbagai macam kerja sama dengan perguruan tinggi negeri maupun swasta yang lainnya.

Sedangkan kalau dilihat dari kekuatan dalam menentukan bagaimana perencanaan strategik itu dapat disusun dengan baik, sudah tentunya yang memiliki kekuatan yang paling mempengaruhi dan menentukan adalah pengelola, kemudian STKIP sendiri, dan pesaing.

Kalau dilihat dari sisi keterdugaannya, kekuatannya, maupun dari segi kepentingannya, semua pihak-pihak berkepentingan itu baik yang bersifat internal maupun yang bersifat eksternal memiliki posisi sendiri-sendiri. Pengelola dilihat dari segi keterdugaannya, kekuatannya, kepentingannya akan selalu konsisten, dalam arti keterdugaannya besar, kekuatannya besar, maupun kepentingan juga besar. Kemudian STKIP secara institusi juga demikian keterdugaannya besar, kekuatannya besar, dan kepentingannya juga besar. Pelanggan keterdugaannya kecil, kepentingannya besar, tetapi kekuatannya kecil bahkan mungkin tidak ada. Konsumen keterdugaannya kecil, kepentingannya besar, kekuatannya juga kecil. Demikian juga pesaing keterdugaannya kecil, kepentingannya besar, demikian juga kekuatannya kecil.

Dari uraian keterdugaan, kepentingan dan kekuatan pihak-pihak berkepentingan baik secara internal maupun eksternal seperti telah diuraikan di

atas, maka sebenarnya yang paling menentukan dalam penyusunan perencanaan strategik itu adalah pengelola dalam hal ini Mendiknas dan Dirjen Dikti, kemudian lembaga perguruan tinggi itu sendiri yaitu STKIP sendiri. Sedangkan pelanggan, pesaing, maupun konsumen itu bereperanan kecil bahkan mungkin sama sekali tidak berperanan.

Oleh karena itulah dapat disadari bahwa pimpinan perguruan tinggi ataupun tim yang disertai tugas untuk menyusun perencanaan strategik itu tidak melibatkan pihak-pihak berkepentingan yang bersifat eksternal itu.

Dengan demikian implikasi dalam penyelenggaraan pengelolaan pendidikan hanya akan dapat atau mampu menjawab dan memecahkan isu-isu pendidikan pada saat ini terutama efisiensi dan efektivitas, tetapi untuk mutu dan relevansi belum dapat terjawab.

#### **5.4. Analisis Hubungan Rencana Strategi dengan Rencana Kebijakan dalam Perencanaan Strategik STKIP Singaraja.**

Rencana strategi dan rencana kebijakan pelaksanaan pembangunan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumberdaya manusia di STKIP Singaraja telah disajikan di dalam uraian terdahulu.

Demikian pula telah diuraikan bahwa beberapa alternatif pilihan rencana strategi pelaksanaan pembangunan pendidikan di STKIP Singaraja dalam tahun 1996-2010 telah ditetapkan, walaupun tidak dengan secara jelas menggunakan istilah-istilah manajemen strategik, paling tidak kalau dicermati secara lebih mendalam, secara tegas seharusnya STKIP Singaraja menyebutkan memilih



strategi: (1) *diversification*, (2) *reengineering*, (3) *elaboratingng*, (4) *distinguishing*, (5) *integration*, (5) *alliances*, (7) *efisiensi*, (8) *relevansi*, (9) *pencurahan dan proritas dana*, (10) *retrenchment*, (11) *efektivitas*, dan (12) *negoisasi*.

Kemudian rencana kebijakan untuk tahun 1996-2000, maupun untuk tahun 2001-2005 yang telah dikembangkan sebagai implementasi dari rencana strategi pelaksanaan pembangunan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia di STKIP Singaraja, secara jelas bahwa rencana kebijakan itu juga dapat disebutkan sudah ada hubungannya dengan rencana strategi.

Dikatakan sudah memiliki hubungan, karena berbagai persyaratan suatu kebijakan harus merupakan implementasi dari strategi, dan demikian pula harus memenuhi persyaratan suatu kebijakan. Persyaratan kebijakan yang dimaksudkan menggambarkan keadaan saat ini maupun keadaan yang akan diinginkan, praktis dalam arti akan bisa dilakukan, menunjukkan adanya konsistensi baik dengan visi, misi, dan tujuan dari STKIP, termasuk juga syarat dari rencana kebijakan itu merupakan upaya dalam memecahkan dan menangani berbagai masalah yang sangat menentukan kemajuan STKIP di masa depan.

Jadi kalau ditegaskan kembali bahwa memang ada hubungan antara rencana strategi dengan rencana kebijakan dalam pengembangan sumber daya manusia di STKIP Singaraja, tetapi berbagai persyaratan suatu kebijakan yang telah disebutkan di atas tidak dipenuhi secara tegas.

Lebih lanjut rencana kebijakan inilah kemudian dijadikan pedoman di dalam menyusun rencana operasional pelaksanaan pembangunan pendidikan tahunannya, khususnya untuk tahun 1999/2000 yang kemudian disebut

proyek./bagian proyek. Dalam pengembangan sumber daya manusia seperti yang telah diuraikan terdahulu, maka paling tidak akan mencakup pendidikan dan pelatihan teknis termasuk di dalamnya: (1) pencangkokan staf dosen, kedatangan dosen terbang, (2) penataran/pendidikan dan pelatihan peningkatan pengelolaan kualitas perguruan tinggi, (3) percepatan pendidikan enterpreneur.

Kemudian rintisan pendidikan gelar, yang termasuk di dalamnya pengiriman/mengikuti pendidikan gelar Pascasarjana S2/S3, dan pengembangan S1 Manajemen.

Sudah tentunya rencana kebijakan pengembangan sumber daya manusia ini tidak saja dapat dilihat dari pelaksanaan program pembangunan STKIP tahun 1999/2000 yang hanya menggunakan dana yang bersumber dari anggaran proyek, tetapi dapat juga dilihat dari penggunaan anggaran yang bersumber dari anggaran rutin (DIK), maupun unit swadana (DIKS).

Bertitik tolak dari program proyek, maupun berbagai kegiatan yang dilakukan oleh STKIP di dalam melaksanakan pembangunan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia baik dengan menggunakan sumber anggaran proyek, dana anggaran rutin, maupun anggaran swadana, ini jelas ada hubungannya. Walaupun di dalam hubungan ini juga menunjukkan adanya kurang konsistennya. Seperti misalnya rencana operasional tahunan program kegiatan yang dananya bersumber dari anggaran proyek, anggaran rutin, maupun anggaran swadana sering terjadi fleksibilitas, dalam arti penundaan ataupun penurunan anggaran.

Dengan demikian masih ada rencana operasional tahunan program kegiatan tahunan baik yang bersumber dari dana anggaran proyek, anggaran rutin, maupun anggaran swadana yang tidak bisa direalisasikan. Ini berarti juga akan terjadi kelambatan atau ketertundaan waktu dalam merealisasikan tujuan dari pada STKIP.

Dalam kondisi seperti ini, maka upaya yang dapat dilaksanakan di dalam menetapkan perencanaan operasional tahunan dengan jalan memberikan urutan-urutan prioritas yang tegas. Sebab hanya dengan menetapkan prioritas yang tepat, efisiensi, efektivitas, relevansi dalam upaya mencapai tujuan itu dapat dicapai.

#### **5.5. Analisis Efektivitas Pengelolaan Pengembangan Sumber Daya Manusia di STKIP Singaraja**

Dalam bab IV disajikan hasil penelitian di lapangan mengenai efektivitas pengelolaan pelaksanaan program pengembangan sumber daya manusia di STKIP Singaraja pada tahun ajaran 1999/2000. Demikian juga pada pokoknya bahwa efektivitas pengembangan sumber daya manusia itu mencakup efektivitas pengembangan staf dosen, efektivitas pengembangan staf pegawai, dan efektivitas pengelolaan penyelenggaraan program pendidikan dan pengajaran mahasiswa.

Jadi kalau dilihat dari: (1) kecenderungan peningkatan jumlah dosen yang telah mengikuti studi lanjut baik untuk program S2 maupun S3, (2) partisipasi di dalam kegiatan seminar, lokakarya, simposium yang diselenggarakan di lingkungan internal STKIP, (3) mengikuti seminar, lokakarya, simposium di luar institusi STKIP Singaraja, (4) partisipasi dalam mengikuti penataran, (5)

partisipasi dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan, (6) mengikuti pencangkakan, (7) keberhasilannya di dalam melaksanakan tugas yaitu mengajarnya atau memberi kuliah, dan (8) keberhasilan di dalam pelaksanaan penelitian dan pengabdian pada masyarakat sebagai ukuran, tampaknya memang efektif dalam arti sudah berhasil bahkan menurut penulis itu sangat berhasil.

Beberapa indikator yang dianggap sebagai ukuran keberhasilan itu perlu juga dipertanyakan atau dianalisis, terutama efektivitas dalam pengembangan staf dosen untuk mengikuti studi lanjut, kalau dikaitkan dengan rencana pengembangan STKIP di masa depan. Apakah keberhasilan itu betul-betul signifikan?

Kecendrungan sudah berhasil dengan baik, ini dapat dilihat dari perkembangan jumlah dan kualifikasi dosen mulai tahun 1995-1999 (Tabel No.05), dimana staf dosen yang telah mengikuti dan menyelesaikan program S2 maupun S3 sudah cukup banyak. Untuk lulusan S2 misalnya mulai tahun 1995 sampai tahun 1999 berturut-uturut adalah sebanyak 97 orang dari dosen yang berjumlah 331 orang, 109 orang dari dosen yang berjumlah 329 orang, 109 orang dari dosen yang berjumlah 334 orang, 118 orang dari dosen yang berjumlah 326 orang, dan 134 orang dari dosen yang berjumlah 327 orang. Kemudian untuk S3 adalah 11 orang, 14 orang, 14 orang, 16 orang, 17 orang. Belum lagi keadaan staf dosen STKIP Singaraja yang pada saat ini sedang mengikuti tugas belajar (Tabel No. 04), yaitu: Pra S2 sebanyak 5 orang, S2 sebanyak 40 orang, dan S3 sebanyak 26 orang. Sehingga target sampai pada tahun 2003 untuk memiliki staf dosen sekitar 50 % sudah lulusan Program Pascasarjana tampaknya akan dapat dicapai.

Namun demikian yang menjadi masalah baik staf dosen yang sudah menyelesaikan studi Program S2 dan S3, maupun yang sedang mengikuti pendidikan S2 dan S3, ini lebih banyak yang mengambil bidang spesialisasi kependidikan.

Dengan demikian sebenarnya secara kuantitatif memang betul berhasil meningkatkan pengembangan staf dosennya, tetapi kalau kembali melihat spesialisasi yang dibutuhkan untuk kurang lebih sampai 5 tahun ke depan itu yang diperlukan itu spesialisasi non kependidikan. Jadi keberhasilan ini kurang signifikan.

Berdasarkan apa yang diuraikan di atas, ini berarti di masa-masa yang akan datang pimpinan diharapkan supaya mampu mengarahkan kepada staf dosennya yang berminat untuk mengikuti studi lanjut untuk mengambil spesialisasi non kependidikan. Demikian juga dalam menerima staf dosen baru supaya mengambil kebijakan untuk menerima staf dosen baru yang memiliki latar belakang pendidikan non kependidikan. Bahkan sesuai dengan rencana diharapkan pada tahun 2000/2001 dapat mengangkat dosen baru sebanyak 15 orang yang terdiri dari spesialisasi elektro, informatika, akutansi, PKK, dan Penjaskes.

Kemudian efektivitas pengelolaan pengembangan staf pegawai, kalau ukuran keberhasilan yang digunakan adalah adanya peningkatan di dalam mengikuti pendidikan yang lebih tinggi, mengikuti pelatihan, penataran, dan kuliah sore hari, dan unjuk kerja dari staf pegawai, memang sudah dapat digolongkan sudah berhasil. Namun demikian juga menarik untuk dianalisis,

walaupun di satu sisi memang benar sudah berhasil, tetapi di satu sisi yang lainnya akan ada masalah kalau dihubungkan dengan umur dari beberapa orang staf pegawai itu. Di mana kalau dilihat dari segi umurnya terutama yang memiliki rentang umur antara 51 tahun ke atas adalah sebanyak 23 orang (Tabel No. 07). Ini berarti dalam jangka waktu beberapa tahun lagi paling tidak 4 tahun ke depan sebanyak 23 orang staf pegawai yang akan pensiun. Ini adalah merupakan suatu masalah, mengingat pada saat ini maupun di masa-masa yang akan datang agak sedikit sulit peluangnya untuk mengangkat pegawai baru, di sisi lain pegawai yang akan memasuki usia pensiun akan semakin bertambah.

Efektivitas dalam pengelolaan penyelenggaraan program pendidikan dan pengajaran. Berbagai kriteria dapat digunakan untuk menentukan keberhasilannya, antara lain bagaimana para dosen itu berhasil dalam mengelola pelaksanaan proses belajar mengajarnya atau unjuk kerja di dalam kelas, jumlah lulusannya, penggunaan lama waktu studi, indek prestasi lulusan, jumlah mahasiswa yang *drop out*, rasio dosen dengan mahasiswa, maupun penilaian dari para pemakai lulusan.

Dari berbagai kriteria itu STKIP Singaraja secara umum sudah dapat dikategorikan efektif di dalam mengelola penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran. Hanya saja ada beberapa kriteria yang perlu dianalisis secara lebih serius, seperti lama masa studi dari mahasiswa dalam menyelesaikan programnya ada kecenderungannya cukup lama, terlebih-lebih kalau dilihat di Program Studi S1 yang termasuk di lingkungan Jurusan MIPA, Jurusan Ilmu Pendidikan khususnya

Program Studi PKK, kemudian di Jurusan IPS adalah Program Studi Sejarah dan PDU ada yang sampai selama 14 semester (Tabel No.41).

Dilihat dari efektivitas pelaksanaan proses belajar mengajar para dosen disebutkan sudah berhasil baik, ini telah dibuktikan dengan hasil evaluasi yang dilakukan oleh mahasiswa sendiri, sedang di sisi lainnya dari sisi produknya ini agak kurang efektif. Apa artinya ini, barangkali calon mahasiswa yang masuk ke STKIP itu memang kualitasnya agak rendah. Ini juga bisa dihubungkan dengan bagaimana jumlah daya tampung dengan jumlah peminat di setiap Program Studi itu, tidak menunjukkan perbedaan jumlah angka yang besar (Tabel No.09). Atau dengan kata lain persaingan untuk dapat diterima masuk di STKIP itu tidak begitu berat. Jadi dengan demikian dapat dikatakan bahwa peminat dari masyarakat untuk melanjutkan kuliah di STKIP itu rendah.

Hal lainnya juga membuktikan kualitas input STKIP ini rendah, apabila dilihat dari indek prestasi kumulatif dari peserta wisuda periode tahun 1999/2000, jumlahnya justru paling banyak atau paling besar yang tergolong memiliki indek prestasi kumulatif pada kelompok mahasiswa yang memiliki indek prestasi kumulatif antara 2,00-2,75 sebanyak 595 orang (75,41 %). Kemudian disusul dengan kelompok mahasiswa yang memiliki indek prestasi kumulatif antara 2,76-3,50 sebanyak 190 orang (24,08 %). Sedangkan kelompok mahasiswa yang memiliki indek prestasi kumulatif 3,50 ke atas hanya sebanyak 4 orang (0,51 %).

Berdasarkan data ini paling tidak seharusnya mahasiswa yang tergolong kelompok yang memiliki indek prestasi kumulatif antara 2,76-3,50 yang paling besar atau paling banyak karena berada di tengah-tengah, kemudian disusul oleh

kelompok mahasiswa yang memiliki indeks prestasi kumulatif antara 2,00-2,75, barulah kemudian disusul oleh kelompok mahasiswa yang memiliki indeks prestasi kumulatif 3,50 ke atas.

Kemudian yang lainnya perlu dianalisis mengenai rasio dosen dengan mahasiswa. Secara umum di tingkat STKIP baik untuk kelompok MIPA maupun IPS pada tahun 1999/2000 ini 1:6, rasio yang demikian memang kurang efektif. Padahal kalau keadaan rasio dosen dengan mahasiswa pada tahun 1999/2000 ini dilihat pada masing-masing Program Studi menunjukkan sangat tidak efektif. Rasio dosen dengan mahasiswa yang memang bisa disebut efektif hanya pada Program Studi PKK 1:7, Penjaskes 1:9, PGSD 1:9, Pendidikan Geografi 1:9, PDU 1:8, dan Program Studi Bahasa Inggris 1:15. Sedang untuk Program Studi yang lainnya seperti Program Studi Matematika, Biologi, Fisika, Kimia, Teknologi Pendidikan, Bimbingan dan Konseling, PPKn, Pendidikan Sejarah, Pendidikan Bahasa Indonesia dan Pendidikan Seni Rupa berkisar 1:0 sampai 1:5.

Dengan demikian dari beberapa permasalahan yang berkaitan dengan efektivitas pengelolaan penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran di STKIP ini masalah pokoknya pada kualitas input.

Jadi di masa-masa yang akan datang supaya terjadi peningkatan minat masyarakat khususnya lulusan SMTA itu untuk mau melanjutkan di STKIP.



### 5.6. Analisis Hambatan-hambatan Pengelolaan Pengembangan Sumber Daya Manusia di STKIP Singaraja.

Di dalam bab IV telah disajikan sebagai hasil penelitian mengenai beberapa hambatan yang dihadapi STKIP Singaraja di dalam melaksanakan pembangunan pendidikan khususnya di dalam pengembangan sumber daya manusianya.

Beberapa hambatan yang dimaksudkan mencakup: (1) jumlah dosen yang berpendidikan S2 dan S3 masih relatif kurang, (2) masih terbatasnya tenaga dosen yang berwenang dalam penelitian, (3) semakin ketatnya kompetisi untuk mendapatkan dana bantuan penelitian, (4) penyelenggaraan perkuliahan yang masih terpencar di lima lokasi kampus, (5) kurangnya fasilitas, peralatan dan dana untuk menunjang pelaksanaan kegiatan kemahasiswaan yang semakin meningkat, (6) keterbatasan dana yang tersedia baik melalui DIK, DIK-S, dan dana dari pusat yang lainnya, (7) adanya anggaran DIK yang dibintang sehingga beberapa kegiatan tidak dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan (8) bertambahnya ruang kantor dan ruang kuliah yang tidak dapat diikuti dengan bertambahnya peralatan dan perabotan.

Kalau semua hambatan yang disebutkan di atas itu dianalisis secara lebih cermat sebenarnya bisa diklasifikasikan menjadi 3 yaitu: (1) hambatan yang bersifat internal yaitu sumberdaya manusia yang berupa tenaga dosen, (2) lingkungan lokasi kampus yang masih terpencar, dan (3) hambatan yang bersifat eksternal yaitu berupa biaya dan peralatan maupun prabotan. Ketiga faktor penghambat ini menurut Hersey dan Blanchard (1982) disebutnya dengan variabel



antara dari efektivitas suatu organisasi, yang menggambarkan keadaan internal pada saat sekarang ini.

Kemudian untuk dapat mengontrol dan mengatasi semua variabel antara ini maka peranan manajemen sangat menentukan. Oleh karena itu dalam hubungan ini pemimpin yaitu Ketua STKIP sebagai manajer sangat penting.

Untuk mempertegas bahwa pemimpin mempunyai peranan penting di dalam mengontrol maupun mengatasi faktor hambatan-hambatan untuk dapat tercapainya efektivitas ini, Ichsan (1991), Davis (1972) menguraikan bahwa tanpa kepemimpinan, suatu organisasi merupakan kumpulan orang dan mesin yang tidak teratur.

Bagaimana atau apa yang seharusnya dilakukan oleh ketua STKIP di dalam mengatasi semua faktor hambatan itu, sudah tentunya Ketua STKIP itu seharusnya dituntut untuk mampu memenajemeni strategi maupun kebijakan dari STKIP khususnya dalam pengembangan sumber daya manusianya yang sudah ditetapkan dalam perencanaan strategik pembangunan pendidikan untuk di masa yang akan datang. Sebab strategi maupun kebijakan itu merupakan bagian dari perencanaan strategik yang kalau diterapkan secara baik, jelas akan dapat lebih menjamin tercapainya efektivitas pengelolaan sumber daya manusia sebagai bagian tujuan pendidikan.

### **5.7. Analisis Perencana Perencanaan Strategik Pembangunan Pendidikan STKIP Singaraja**

Dalam proses penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan kalau dilihat dari pihak-pihak yang mana disertai tugas untuk menyusunnya, tampaknya tidak menjadi masalah seperti yang ditemukan dalam hasil penelitian di STKIP Singaraja bahwa proses penyusunan perencanaan strategiknya itu dilakukan oleh sebuah tim yang dibentuk oleh pimpinan STKIP yang dalam hubungan ini Ketua STKIP Singaraja. Demikian juga sesuai dengan Surat Keputusan Ketua STKIP tim ini kemudian disebut dengan nama Tim Renstra, yang kemudian dalam perkembangan terakhir diganti dengan nama BPP.

Pembentukan tim ini secara teoritis adalah sudah tepat, karena di dalam teori manajemen strategik sebenarnya dikenal beberapa macam pendekatan dalam proses penyusunan perencanaan strategik, yaitu pendekatan dari atas ke bawah, pendekatan dari bawah ke atas, pendekatan yang merupakan pendekatan kombinasi dari pendekatan dari bawah ke atas dan dari atas ke bawah, dan perencanaan yang disusun melalui suatu tim (Sukristono, 1995:33. Herlianto, 1989:5).

Pembentukan suatu tim yang ditugasi di dalam proses penyusunan perencanaan strategik secara teoritik tidak saja dibenarkan hanya di dalam bidang bisnis atau usaha yang mencari keuntungan seperti Bank, Industri, tetapi juga dalam bidang usaha organisasi yang bersifat nirlaba. Di dalam uraian mengenai kajian teori juga telah diuraikan bahwa secara empirik pembentukan suatu tim yang disertai tugas untuk menyusun perencanaan strategik juga disebutkan

banyak dan lazim dilakukan di perguruan tinggi yang lainnya, seperti: ITB, UNUD Denpasar, malah kalau dilihat kembali tim yang dibentuk dalam proses penyusunan perencanaan strategik di ITB itu dilakukan oleh beberapa tim.

Dengan diubahnya tim Renstra menjadi BPP, yang sangat menarik adalah apabila dilihat dari struktur organisasi dan personalianya, yang terdiri dari 4 orang tim pengarah, 1 orang ketua, 1 orang sekretaris, dan 8 orang anggota. Semua jurusan yang ada di lingkungan STKIP Singaraja terwakili dalam tim Renstra ini. Berbeda dengan BPP yang terdiri dari 1 orang kepala, dan 1 orang sekretaris. Jadi hanya terdiri dari 2 orang saja.

Dengan demikian secara teknis belum bisa bekerja efektif, tidak menggambarkan semua Jurusan, yang ada di lingkungan STKIP Singaraja. Paling tidak organisasi personalianya hendaknya sama dengan tim Renstra yang sebelumnya. Mengingat BPP itu adalah suatu badan yang mempunyai tugas sangat strategis. BPP seharusnya memiliki hubungan dan kerjasama yang baik dengan pimpinan, bahkan ciri tim penyusun Renstra yang disebut baik, kalau di dalam tim itu sekaligus pimpinannya menjadi ketua tim, atau menunjuk orang lain sebagai ketua tim dengan tetap melibatkan pimpinan, dan semua unit yang ada di dalamnya.

Dengan demikian dalam BPP itu akan ada keseimbangan, lebih akomodatif, maupun lebih efektif dan praktis di dalam melaksanakan tugasnya. Terlebih-lebih kalau di dalam kerjasama tim itu dilandasi oleh suatu hubungan kerjasama yang saling pengertian sesama anggota tim itu sendiri.

## 5.8. Resume Hasil Analisis Perencanaan Strategik STKIP Singaraja

Ringkasan hasil analisis perencanaan strategik STKIP Singaraja dalam penyajiannya akan disesuaikan dengan fokus masalah dalam pelaksanaan penelitian ini. Fokus Masalah penelitian ini memusatkan diri pada tiga masalah pokok, yaitu: (1) proses penyusunan perencanaan strategik pembangunan pendidikan, (2) keterlibatan pihak-pihak berkepentingan dalam proses penyusunan perencanaan strategik, dan (3) efektivitas pengelolaan pendidikan khususnya dalam pengembangan sumber daya manusia di STKIP Singaraja.

Ketiga masalah ini akan disajikan secara terperinci satu persatu seperti yang diuraikan di bawah ini.

### a. Formulasi Perencanaan Strategik

Ringkasan hasil analisis proses penyusunan perencanaan strategik STKIP Singaraja perlu dapat dipahami secara lebih mudah. Sehubungan dengan itu, maka di bawah ini disajikan bagan 19 yang menggambarkan kelemahan dan kekuatan, kemudian peluang dan ancaman yang dimiliki dan dihadapi STKIP Singaraja pada saat ini dan dimasa depan, bagan 20 yang menggambarkan pilihan strategi yang dapat dilakukan oleh STKIP Singaraja dalam melaksanakan pembangunan pendidikan, dan bagan 21 yang menggambarkan reposisi visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan STKIP untuk di masa depan sampai pada tahun 2010.