

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perubahan yang terjadi dalam era milenium atau abad ke-21 saat ini memiliki karakteristik cepat sulit diduga, kompleks, dan memicu timbulnya berbagai konflik dalam suatu organisasi. Ini mengakibatkan situasi persaingan global. Oleh karena setiap organisasi, baik berorientasi bisnis (profit), nirlaba maupun organisasi publik seperti pendidikan, kesehatan dan sosial lainnya dituntut untuk melakukan perubahan secara efektif sesuai dengan dinamika perubahan lingkungan di atas.

Bahaudin (2003:xii) menyebutkan: "Sifat persaingan berubah mendasar dari berkompetisi (*competition*) menjadi berlawanan (*adversary*). Oleh karena itu persaingan dalam dekade 1990-an dikatakan merupakan gambaran awal abad XXI". Persaingan global yang makin tajam ini hanya akan dimenangkan oleh organisasi yang memiliki daya saing yang tinggi dan berkelanjutan. Daya saing yang dimaksud adalah kemampuan bersaing dalam kecepatan, produktivitas, kualitas dan inovasi. Salah satu indikator utama adalah Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki, sehingga persaingan dewasa ini fokus pada SDM atau bukan lagi persaingan teknologi. Tehnologi relatif lebih mudah diperoleh dan dapat dibeli tetapi membangun SDM yang mampu memanfaatkan dan bahkan mengembangkan tehnologi tersebut memerlukan usaha yang sistematis.

Inti persaingan global adalah persaingan SDM atau pergeseran dari keunggulan komperatif (*comperative advantage*) menjadi keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Hal ini sesuai dengan pendapat Partowidagdo (2004:318) sebagai berikut:

Keunggulan komperatif (*comperative advantage*) bergantung pada faktor-faktor sumber daya alam, tenaga kerja, kapital dan iptek. Abad 21 dan globalisasi ditandai dengan makin berkurangnya keunggulan komperatif dari negara yang hanya memiliki sumber daya alam dan tenaga kerja. Pengetahuan dan keahlian akan menjadi sumber daya utama keunggulan komperatif sampai akhir zaman dan sering disebut keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dihasilkan oleh mereka yang paling efisien, kreatif, dan berpotensi dalam penguasaan pengetahuan dan tehnologi untuk berinovasi.

Banyak negara saat ini mampu maju dan berkembang pesat karena didasari oleh pembangunan SDM yang kuat, terencana dan terarah. Padahal negara-negara tersebut hanya mempunyai sumber daya alam (SDA) yang terbatas. Jepang dan Singapore adalah contoh dari negara dengan SDM yang berkualitas tinggi dan tanpa SDA yang telah dapat menikmati kemakmuran dengan standar hidup yang tinggi. Sangat jelas, kesuksesan tersebut dikarenakan oleh pengembangan SDM yang terarah, optimasi pemakaian tehnologi canggih, dan organisasi yang efektif. Tidak ada keraguan, bahwa salah satu yang mendasarinya adalah pembangunan sosial yang terinteraksi dengan pengembangan SDM, dan diimbangi dengan pembangunan industri. Sektor industri besar perannya dalam menciptakan lapangan kerja, keterampilan, menyebarluaskan informasi dan ilmu pengetahuan, serta menerapkan hasil-hasil penelitian.

Ketika sektor industri tumbuh dan berkembang secara lebih kompleks dan canggih, maka tantangan untuk menyediakan SDM yang tepat dan baik akan menjadi semakin penting. Juga ketika kemajuan teknologi berkembang semakin cepat dan kompetitif, maka spesialisasi keahlian akan memegang peranan yang kritis dalam menunjang sukses berkompetisi. Fenomena tersebut akan berlaku bagi semua negara yang saat ini sedang berkompetisi dalam menyongsong perdagangan bebas dan kompetisi global. Indonesia sebagai negara yang sedang berkembang tentunya juga harus mempersiapkan diri.

Perguruan Tinggi (PT) adalah lembaga atau institusi sebagai pengembang ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu fungsi perguruan tinggi sangat strategis dalam meningkatkan daya saing, baik daya saing SDM maupun daya saing bangsa. Perguruan tinggi dituntut untuk selalu melakukan perubahan menuju perbaikan pendidikan yang lebih maju dan berkualitas sesuai dengan tuntutan lingkungan global yang selalu berubah dengan cepat atau tidak menentu.

Realitas dari kualitas pendidikan tinggi nasional saat ini sangat memprihatinkan, terutama sekali jika kita bandingkan dengan kualitas pendidikan tinggi di negara tetangga. Menurut hasil riset mingguan *Asiaweek* yang dilakukan pada tahun 2000 menempatkan Universitas Indonesia (UI) pada urutan 61, Universitas Gadjah Mada (UGM) urutan ke-68, Universitas Diponegoro (Undip) pada posisi ke-73, dan Universitas Airlangga (Unair) urutan ke-75, dari 77 universitas multidisiplin di Asia, Australia, dan Selandia Baru. Sedangkan untuk kategori *science and technology schools*, Institut Teknologi Bandung (ITB) menduduki peringkat ke-21 dari 39 universitas ([www.cnn.com/ASIANOW/Asiaweek](http://www.cnn.com/ASIANOW/Asiaweek)).

Tabel 1.1

## DAFTAR 100 PT TERBAIK DI ASIA

NEGARA	100 PT TERBAIK DI ASIA
Jepang	36
Australia	13
China	9
Korea Selatan	8
Israel	6
China - Hongkong	7
China - Taiwan	5
India	3
Selandia Baru	3
Singapore	2
Turki	2

Sumber: Shanghai Jiao Institute of Higher Education 2003

Tabel 1.2

## DAFTAR 500 PT TERBAIK DI DUNIA

NEGARA	500 PT TERBAIK DI DUNIA
Amerika Serikat	159
Inggris	42
Jerman	41
Jepang	36
Kanada	24
Perancis	22
Australia	13
Belanda	12
China	9
Korea Selatan	8
China - Hongkong	5
China - Taiwan	5
India	3
Selandia Baru	3
Singapore	2
Turki	2

Sumber: Shanghai Jiao Institute of Higher Education 2003

Hasil survey yang dilakukan oleh *Shanghai Jiao Tong Institute of Higher Education* pada tahun 2003 menunjukkan tidak satu pun perguruan tinggi di Indonesia yang mampu masuk dalam 100 perguruan tinggi terbaik di Asia maupun 500 perguruan tinggi terbaik di dunia seperti terlihat pada tabel 1.1 dan tabel 1.2 diatas.

Realitas relevansi PT terdapat kesenjangan dan ketimpangan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja (industri). Kecenderungan kuat, bahwa dunia pendidikan nasional tidak mampu mengantisipasi dan merespon kebutuhan masyarakat dan perkembangan dunia kerja. Ketimpangan kebutuhan masyarakat dan output pendidikan ditunjukkan dengan tingginya angka pengangguran. Dalam suatu diskusi di harian *Republika* beberapa saat yang lampau terungkap oleh *Centre for Labour and Development Studies* (CLDS) bahwa di Indonesia akhir tahun 2001, tercatat 40,2 juta orang yang menyandang pengangguran (*Republika*, 24 Januari 2003). Dalam *Kompas*, 25 Desember 2005, disebutkan bahwa jumlah pengangguran selama tahun 2005 tercatat 40,4 juta jiwa dari jumlah angkatan kerja 106 juta orang. Jumlah pengangguran ini bertambah sebanyak 1,6 juta pada akhir tahun 2006 (*SCTV Liputan Pagi*, 28 Desember 2006). Dari jumlah pengangguran yang sebanyak 42 juta jiwa ini, menurut data Badan Pusat Statistik, 6,76% dari jumlah itu adalah lulusan perguruan tinggi.

Kualitas yang rendah (*inferior*) dan permasalahan relevansi dari perguruan tinggi berdampak terhadap rendahnya daya saing SDM dan daya saing nasional yang dihasilkan oleh perguruan tinggi nasional dalam menghadapi persaingan global yang

bercirikan kompetisi dalam kualitas dan efisiensi. Rendahnya mutu SDM Indonesia dapat dilihat dari laporan UNESCO tentang indeks pembangunan manusia - IPM (*human development index- HDI*). Dari 174 negara yang di survey, Indonesia menduduki peringkat ke-102 pada tahun 1996; urutan ini sempat naik peringkat ke-99 pada tahun 1997, namun pada tahun berikutnya turun drastis, tahun 1998 menjadi peringkat 105, tahun 1999 menempati urutan ke-109, dan tahun 2000 pada peringkat ke-112. Walaupun data ini adalah data lima tahun yang lalu tetapi masih relevan karena belum ada perubahan yang signifikan yang dilakukan untuk mendongkrak kenaikan peringkat daya saing ini.

Dalam laporan Bank Dunia tercatat bahwa posisi daya saing Indonesia diantara 30 negara yang berpenduduk diatas 50 juta jiwa, menempati urutan ke 28. Adapun parameter yang digunakan untuk penilaian adalah aspek-aspek yang sangat erat kaitannya dengan kinerja perguruan tinggi, seperti misalnya kontribusi sains, teknologi dan SDM terhadap dunia usaha atau perilaku inovatif perusahaan (Dikti, 2004:12).

Permasalahan lain yang dihadapi perguruan tinggi nasional adalah permasalahan akuntabilitas yang berkaitan dengan pengembangan dan pemeliharaan sistem dan kualitas pendidikan tinggi yang masih timpang. Terdapat kesulitan besar dalam pencapaian kualitas yang *standardized*, khususnya dalam bidang-bidang *basic competencies*. Banyak lulusan PT yang tidak tertampung pada industri karena tidak mempunyai kompetensi sesuai dengan keinginan industri.

Di samping permasalahan diatas, PT juga menghadapi persaingan yang ketat baik secara nasional maupun secara global. Persaingan secara nasional adalah persaingan terbuka antara Perguruan Tinggi Negeri (PTN) sesama PTN, dan PTN dengan Perguruan Tinggi Swasta (PTS). Persaingan global ditandai dengan banyaknya perguruan tinggi dari mancanegara seperti negara Asian, Australia dan Amerika membidik Indonesia sebagai pangsa pasarnya. Salah satunya fenomenanya adalah seringnya promosi yang dilakukan oleh PT asing ke Indonesia.

Kompleksitas permasalahan yang sedang dihadapi PT di Indonesia dengan titik sentral rendahnya mutu pendidikan untuk melaksanakan pendidikan, merupakan tantangan dan tanggungjawab yang harus dicarikan *breaktrough action* untuk mengatasinya dan merupakan tanggungjawab bersama para pengelola PT di Indonesia, termasuk dunia industri, pemerintah dan masyarakat sebagai *stakeholder* dari perguruan tinggi tersebut.

PT dituntut untuk merespon dengan melakukan reformasi kultural, yakni mengubah kebiasaan lama yang tidak sesuai lagi dengan tuntutan baru. Budaya lama yang melekat dalam cara kerja *bureucratic university*, harus diubah menjadi *corporate university*. Dengan demikian, nilai-nilai seperti selalu berorientasi pada mutu akademik yang tinggi, produktivitas, keakurasian, dan kecepatan, juga berorientasi kepada kepuasan *stakeholder* sekaligus pada pengembangan keilmuan. Dalam rangka memperbaiki kualitas agar diupayakan relevansi program-program yang diselenggarakan PT sesuai dengan keperluan dunia kerja dan industri. Dengan



...n kualitas dan relevansi sudah selayaknya menjadi prioritas utama untuk diperhatikan oleh semua pihak yang terkait dengan sistem perguruan tinggi.

Persaingan perguruan tinggi swasta (PTS) dalam memperebutkan pasar mahasiswa ini cukup berat. Perguruan tinggi swasta (PTS) di Indonesia saat ini tumbuh subur bagaikan jamur di musim hujan. Saat ini jumlah PTS di Indonesia sudah sekitar 2.678 institusi yang mengelola sebanyak 10.680 program studi. Dari 2.678 institusi, sekitar 20 persen berbentuk universitas, 50 persen berbentuk sekolah tinggi, dan 30 persen dalam bentuk akademi. Data ini diperoleh dari Suharyadi, Pengurus Pusat Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia (APTISI) seperti yang dilansir dalam [www.suarapembaruan.com](http://www.suarapembaruan.com).

Menurut Ketua Umum Pengurus Pusat Asosiasi perguruan Tinggi Swasta (APTISI), dalam [www.pts.co.id/kondisi.asp/Kondisi](http://www.pts.co.id/kondisi.asp/Kondisi) dengan jumlah institusi yang mencapai 2.678 sedangkan diketahui jumlah mahasiswa Indonesia hanya 1.706.800 orang, maka jumlah rata-rata mahasiswa di PTS hanya sekitar 600-an orang. Hampir semua perguruan tinggi swasta merasakan dampak hebatnya persaingan dalam mendapatkan mahasiswa. Hal ini bisa dilihat dari prosentase jumlah mahasiswa setiap tahun yang mengalami penurunan sehingga menyebabkan sekitar 30%-40% PTS di Indonesia tengah menuju kebangkrutan.

Sejak lima tahun terakhir, terjadi penurunan jumlah mahasiswa ke PTS. Rata-rata sebesar 60%. Ini terutama terjadi pada PTS skala menengah dan kecil. Sedangkan, penurunan yang terjadi di PTN sekira 15-25%. Hal ini juga menjadi ancaman bagi politeknik Riau. Ada perguruan tinggi dengan jumlah mahasiswanya



sangat sedikit. Dari 11 kampus, sebanyak 80 persennya hanya mahasiswa kurang dari 100 per program studi. Dalam hal lain pendidikan tinggi di Indonesia masih dihadapkan pada permasalahan mutu. Sepertinya persoalan ini yang memotivasi berbagai perguruan tinggi habis-habisan melakukan peningkatan mutu agar dapat bersaing, mendapat kepercayaan masyarakat dan tetap eksis.

Ditengah persaingan yang begitu berat, peningkatan mutu menjadi hal tidak terhindarkan agar dapat bersaing, mendapat kepercayaan masyarakat dan tetap eksis. Era globalisasi yang dengan kondisi persaingan yang cukup ketat dan penuh tantangan, kepemimpinan dan manajemen pendidikan tinggi dituntut untuk bisa memberikan layanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat dan berorientasi kepada kebutuhan masyarakat. Kualitas layanan kepada masyarakat ini menjadi salah satu indikator dari keberhasilan institusi pendidikan sebagai sebuah organisasi publik.

Organisasi publik, pada dasarnya dihadirkan untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat. Meskipun organisasi publik memiliki ciri-ciri yang berbeda dengan organisasi bisnis, tetapi dalam menjalankan misi, tujuan dan programnya menganut prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas, dan menempatkan masyarakat sebagai *stakeholder* yang harus dilayani secara optimal. Layanan publik, merupakan hak masyarakat yang pada dasarnya mengandung prinsip: kesederhanaan, kejelasan, kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggung-jawab, kelengkapan sarana, dan prasarana, kemudahan akses, kedisiplinan, kesopanan keramahan, dan kenyamanan. Tangkilisan, (2005:224) menyebutkan bahwa organisasi publik tidak berorientasi langsung pada tujuan akumulasi keuantungan, namun memberikan layanan publik



menjadi katalisator dalam penyelenggaraan pembangunan maupun penyelenggaraan tugas negara. Orientasi pada pelayanan menunjuk pada seberapa banyak energi birokrasi dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pelayanan publik.

Permasalahan lain pendidikan politeknik di Indonesia adalah rendahnya perkembangan teknologi dibanding Industri. Masalah yang seringkali dihadapi adalah kecepatan perkembangan yang terjadi di dunia pendidikan selalu lebih lambat dari kecepatan perkembangan yang terjadi di dunia industri dan dunia luar pendidikan lainnya. Hal ini sesuai sifat dasar dari dunia pendidikan. Menyadari karakteristik tersebut, langkah yang perlu ditempuh bukan dengan serta-merta merubah kurikulum agar lebih terkait dengan kebutuhan sesaat, serta konsep keterkaitan dan kesepadanan (*link and match*) yang dicanangkan Mendikbud pada waktu itu, juga tidak diartikan dengan sempit.

Keterkaitan dan kesepadanan antara dunia pendidikan dengan dunia industri dan dunia usaha lainnya serta perkembangan tuntutan pembangunan perlu diartikan dan dijabarkan dengan seksama. Hal yang perlu dilakukan adalah dengan memberikan bekal ilmu pengetahuan dan teknologi kepada anak didik untuk siap berkembang dan dalam waktu relatif singkat mampu menyesuaikan diri dengan kebutuhan nyata di lapangan.

Rendahnya kualitas mutu pendidikan dibidang teknologi juga dapat dilihat dari rendahnya kemampuan inovasi teknologi (terdiri dari tahap adopsi, imitasi dan tahap inovasi). Tahap yang paling maju adalah tahap inovasi yaitu menciptakan suatu jenis teknologi yang betul-betul baru. Untuk sampai pada tahap inovasi itu begitu

sulit dan memerlukan waktu dan proses yang panjang. Kenyataan empirik menunjukkan bahwa negara berkembang dapat tumbuh pesat dengan cara meminjam atau mengadopsi teknologi. Jepang, misalnya, sangat berhasil dalam meminjam (mengadopsi) dan meniru (imitasi) teknologi negara maju. Demikian pula halnya dengan Taiwan. Kedua negara itu sangat pandai memanfaatkan teknologi yang mereka pinjam atau mereka tiru.

Perkembangan teknologi yang cepat memerlukan daya tanggap tinggi manajemen untuk perubahan. Namun demikian adaptasi pendidikan di Indonesia masih rendah dan jauh tertinggal dari negara lain. Ada tiga hal yang diperlukan agar penggunaan teknologi secara adopsi atau imitasi itu berdaya ungkit kuat terhadap industrialisasi yaitu informasi yang lengkap dan rinci mengenai teknologi itu, alat atau wahana dan sarana untuk menerapkan teknologi itu, dan pemahaman (*understanding*) mengenai teknologi tersebut. Dengan demikian, dalam melakukan proses adopsi teknologi tidak hanya sekedar menerapkannya sebagai masukan dalam proses produksi, tetapi melibatkan suatu proses kelembagaan (*institusionalisasi*) yang terarah. Di dalamnya ada proses pendidikan dan pembudayaan teknologi.

Perkembangan teknologi dan sistem informasi, menyebabkan setiap orang dapat saling berhubungan dengan cepat meskipun berbeda letak geografisnya. Berbagai kendala yang tadinya merepotkan manusia bisa diatasi dengan kehadiran teknologi dan informasi ini. Tetapi untuk membangun masyarakat yang sejahtera ternyata teknologi dan informasi belum mencukupi.

Untuk menghadapi proses perubahan global sehingga suatu organisasi (lembaga pendidikan politeknik di Indonesia) tidak menjadi korban dari adanya perubahan tersebut, lembaga pendidikan politeknik harus mampu membangun strategi proaktif dan interaktif. Peran SDM yang sangat kritis diperlukan. Diharapkan bisa mengombinasikan aktivitas rutin dan aktivitas yang memerlukan pengembangan kreativitas manusia dengan mengoptimalkan daya cipta, rasa, dan karsanya dan sekaligus membangun budaya organisasi politeknik selalu dinamis.

Menyinkapi dan mengatasi permasalahan tersebut di atas harus dimulai dari membenahan internal organisasi dan melakukan perubahan yang signifikan terutama sekali pada manajemen dan kepemimpinan. Efektivitas peran manajemen saja belumlah cukup, tetapi juga harus dibarengi dengan kepemimpinan untuk menjaga agar organisasi tersebut tetap hidup dan berkembang sekaligus menciptakan nilai tinggi bagi konsituennya secara berkesinambungan. Oleh karenanya, peran kepemimpinan yang kuat sangat diperlukan untuk menjawab tantangan yang ada, terutama pada persaingan usaha yang hanya akan muncul dari adanya kompetensi *excellence* pada suatu organisasi, baik dari segi strategi maupun dari segi implementasi atau operasionalnya.

Tidak dapat dipungkiri bahwa keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh manajemen dan kepemimpinan. Oleh karena itu, menurut Thoha (2004:1) posisi pemimpin dalam suatu organisasi adalah sangat penting. Pendapat Thoha ini juga selaras dengan pendapat Siagian (1992:150) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berperan selaku motor penggerak dalam

kehidupan organisasi. Dia beranggapan bahwa betapapun tingginya tingkat keterampilan dan kinerja yang dimiliki oleh para pelaksana kegiatan operasional, para bawahan tetap memerlukan pengarahan, bimbingan dan pengembangan.

Geneen (1984:146) menyimpulkan bahwa, *"leadership is the single most important ingredient in business management. Eighty to ninety percent of an organization's success is dependent on the leadership attributes of the manager to inspire his or her people to excel"*. Pendapat ini menekankan, kepemimpinan merupakan resep utama yang sangat penting dalam suatu organisasi bisnis. Keberhasilan suatu organisasi, delapan puluh persen sampai sembilan puluh persen ditentukan oleh kepemimpinan yang menyangkut atribut sebagai manajer.

Bagaimanapun baiknya manajemen dan kepemimpinan dalam suatu organisasi bukanlah suatu garansi untuk dapat mencapai mutu yang standar dan kinerja manajemen yang optimal tanpa adanya suatu strategi untuk mencapainya. Strategi disini diartikan sebagai cara memimpin organisasi bisnis dan organisasi nirlaba seperti perguruan tinggi untuk mencapai misi, tujuan, dan sasarannya. Hal itu dilakukan dengan meningkatkan kemampuan manajerial, tanggungjawab organisasional, sistem administrasi yang baik, yang dapat menghubungkan pengambilan keputusan strategik dengan pengambilan keputusan operasional, pada semua tingkat hierarki organisasi, dan pada semua jajaran (level) kewenangan fungsional dalam organisasi.

Rummler dan Brache (1995:83) mengatakan: *"A solid strategy is only half the battle. In our experience, the majority of the strategies that have never come*

*successful fruition have failed not because they lack a clear, viable vision; rather, they are gathering dust because they have been poorly implemented*". Dari pendapat Rummler dan Brache sini jelas bahwa strategi bagaimanapun baiknya belum secara spontanitas mengangkat kinerja manajemen tanpa implementasi. Tindakan nyata dalam bentuk aksi yang komprehensif untuk mengembangkan dan menyebarkan (*development dan deployment*) suatu strategi harus melalui tahapan-tahapan atau karakteristik yang standar digunakan.

Kinerja manajemen harus teridentifikasi dengan standar tertentu dan harus dapat diukur pada waktu tertentu. Karena perguruan tinggi menghadapi persaingan global dan lingkungan dengan perubahan yang sangat cepat, mutu menjadi prioritas sehingga diperlukan kinerja manajemen yang optimal. Untuk itu diperlukan suatu strategi dalam meningkatkan mutu kinerja manajemen yang mengacu kepada kriteria standar internasional dan berdampak positif terhadap efektivitas, efisiensi, produktivitas, mutu, relevansi, serta pelayanan sehingga tercapainya kepuasan *stakeholder* yang optimal.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Sebagaimana disinggung di atas, dalam kondisi dimana perubahan yang terjadi begitu cepat dan kompetisi global yang sangat ketat mengharuskan organisasi baik organisasi bisnis maupun perguruan tinggi melakukan perubahan yang signifikan dalam mengelola institusi atau lembaganya agar lebih kompetitif dan dinamis. Setiap organisasi bisnis dan lembaga perguruan tinggi harus dikelola secara profesional yang

*proactive dan entrepreneurial*. Dengan demikian, cara-cara pengelolaan organisasi bisnis dan perguruan tinggi yang tradisional tidak sesuai lagi dengan tuntutan zaman. Organisasi masa kini, harus dikelola secara profesional untuk menjawab kebutuhan masa depan. Untuk itu diperlukan pemimpin dan manajer yang efektif dan efisien serta mempunyai komitmen terhadap peningkatan mutu. Hal ini sesuai dengan pendapat Manske (1987:13): *“The need for effective leaders at all levels of business and public services has never been so great”*.

Indikator untuk mengukur pemimpin dan manajer yang efektif dan efisien adalah kinerja manajemen (*management performance*). Noe, *et al.* (Ramlall, 2003) mengelompokkan kinerja manajemen menjadi tiga kategori, yaitu: definisi kinerja (*defining performance*), mengukur kinerja (*measuring performance*), dan aspek umpan balik kinerja (*the feedback aspect of performance*). Dari pendapat ini terungkap diperlukan kriteria kinerja manajemen dan mengukur kinerja tersebut.

Kinerja manajemen adalah salah satu pendorong (*driver*) dalam pengembangan mutu PT. Mutu kinerja manajemen dalam jangka panjang akan bersatu dalam suatu sistem tertutup (*loop*) yang memerlukan *feedback* atau umpan balik berupa sekumpulan informasi internal dan eksternal yang akan menginformasikan kepada para pemimpin dan manajer, bagaimana kinerja manajemen PT harus dipertahankan secara optimal dan bagaimana PT dibawa ke arah pertumbuhan yang lebih baik. Hal ini juga berlaku pada PT (Politeknik) yang ada di Propinsi Riau di mana persaingan sangat ketat sekali dalam menyaring pasar mahasiswa, mengingat letak geografis propinsi tersebut sangat dekat dengan negara tetangga Singapore dan Malaysia.

Pada organisasi pendidikan, stimuli internal adalah pengukuran aktivitas bagian dalam proses, sedangkan elemen *feedback* eksternal adalah hal-hal apa saja yang diinformasikan kepada perusahaan mengenai keberhasilannya mencapai tujuan atau tetap berada di jalur yang tepat, termasuk keuntungan yang berhasil diperolehnya, serta kepuasan pelanggan dan berbagai sumber data lainnya. Dalam mutu kinerja manajemen, ketidakpastian atau arah yang tak menentu ini disebut variasi. Variasi buruk yang berpengaruh negatif pada pelanggan disebut cacat. Pendekatan yang digunakan untuk membuat, memonitor, dan memperbaiki sistem bisnis tertutup disebut manajemen proses, perbaikan proses, dan desain ulang proses.

Permasalahan yang muncul adalah bagaimana strategi meningkatkan mutu kinerja manajemen PT sampai mencapai optimal dan bagaimanakah proses perencanaan dan implementasi strategi yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi (Politeknik) dalam meningkatkan mutu kinerja manajemen sesuai dengan kebutuhan Stakeholder.

### **1.3 Fokus Penelitian**

Dari identifikasi masalah yang muncul adalah bagaimana strategi meningkatkan mutu kinerja manajemen PT Politeknik di Propinsi Riau untuk mempersempit kesenjangan antara harapan *stakeholder* pendidikan dan kinerja aktual yang dirasakan.



Dari inti permasalahan tersebut maka pada penelitian ini akan difokuskan terhadap upaya-upaya peningkatan mutu kinerja manajemen PT Politeknik di Propinsi Riau dengan aspek-aspek spesifik sebagai berikut :

- a. Proses peningkatan mutu kinerja manajemen PT
- b. Model perilaku kepemimpinan dalam meningkat mutu kinerja manajemen strategik
- c. Instrumen penilaian mutu kinerja manajemen
- d. Model manajemen strategik peningkatan mutu kinerja manajemen

#### 1.4 Batasan Masalah

Sebagai langkah awal dalam penelitian ini dan untuk memperjelas sejauh mana penelitian ini akan dilakukan maka harus ditentukan terlebih dahulu batasan masalah. Adapun faktor-faktor yang menjadi pertimbangan antara lain: lama waktu penelitian, ruang lingkup kajian, demografi dan geografi, dan keterbatasan dana yang dimiliki.

Mutu kinerja manajemen dibatasi hanya pada kriteria *Malcolm Baldrige*, yaitu: kepemimpinan, kualitas, fokus terhadap *stakeholder*, informasi dan analisis, fokus terhadap fakultas dan staff, kinerja organisasi. Fokus perguruan tinggi dari penelitian ini pada dua politeknik di Propinsi Riau, yaitu: Politeknik Bengkalis (Polbeng) dan Politeknik Caltex Riau (PCR).

## 1.5 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan fokus masalah diatas, maka penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah merumuskan perencanaan strategik peningkatan mutu kinerja manajemen pada Politeknik di Propinsi Riau?.
2. Bagaimanakah proses implementasi strategi dalam meningkatkan mutu kinerja manajemen yang dilakukan oleh Politeknik di Propinsi Riau?
3. Bagaimanakah perilaku kepemimpinan dalam manajemen strategik untuk memenuhi harapan *stakeholder* yang dilakukan oleh Politeknik di Propinsi Riau?.
4. Bagaimanakah kesesuaian mutu kinerja manajemen preferensi *stakeholder*, manajemen termasuk staf Politeknik di Propinsi Riau?
5. Bagaimanakah model peningkatan mutu kinerja manajemen yang dapat menyelaraskan harapan *stakeholder* dan kinerja manajemen yang dirasakan?

## 1.6 Tujuan Penelitian

### 1.6.1 Tujuan Umum

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan merumuskan peningkatan mutu kinerja manajemen perguruan tinggi, terutama Politeknik yang ada di Propinsi Riau.

### **1.6.2 Tujuan Khusus**

- a. Untuk mengetahui dan mengevaluasi bagaimana merumuskan perencanaan strategik peningkatan mutu kinerja manajemen pada Politeknik di Propinsi Riau.
- b. Untuk mengetahui dan mengevaluasi bagaimana proses implementasi strategi dalam meningkatkan mutu kinerja manajemen yang dilakukan oleh Politeknik di Propinsi Riau.
- c. Untuk mengetahui dan mengevaluasi bagaimana perilaku kepemimpinan dalam manajemen yang dilakukan oleh Politeknik di Propinsi Riau.
- d. Untuk mengetahui dan mengevaluasi bagaimana kesesuaian mutu kinerja manajemen preferensi *stakeholder*, manajemen termasuk staf Politeknik di Propinsi Riau.
- e. Untuk mengembangkan model strategi peningkatan mutu kinerja manajemen pendidikan Politeknik yang sesuai dengan harapan *stakeholder* dan kinerja yang dirasakan.

## **1.7 Kegunaan Penelitian**

### **1.7.1 Perkembangan Ilmu Pengetahuan**

Hasil dari penelitian ini secara teoritis akan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen dan manajemen strategik. Walaupun kajian tentang ilmu manajemen dan manajemen strategik dalam konteks organisasi

dan ilmu administrasi pendidikan telah banyak dilakukan namun dengan dinamika kehidupan dan perubahan yang begitu cepat akhir-akhir ini masih banyak ruang untuk melengkapinya.

### **1.7.2 Manajemen Perguruan Tinggi (Politeknik)**

Secara praktis hasil penelitian ini akan berguna bagi pimpinan puncak (*top executive*) dari kedua organisasi. Pertama, organisasi perguruan tinggi dalam membuat perencanaan strategik untuk pengembangan mutu kinerja manajemen sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan daya saing organisasi tersebut. Ke dua, bagi politeknik hasil penelitian dapat digunakan sebagai dasar untuk peningkatan mutu kinerja pendidikan Politeknik.

Hasil penelitian ini dapat memberikan gambaran tentang kemampuan manajerial dan kepemimpinan PT dalam menjalankan fungsinya sehingga memberikan inspirasi untuk senantiasa meningkatkan kinerjanya

### **1.7.3 Stakeholder Pendidikan Tinggi**

Sebagai bahan masukan yang akan menjadi bahan pertimbangan bagi pembuat keputusan pendidikan untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi sehingga sesuai dengan kebutuhan *stakeholder* pendidikan khususnya Pendidikan Politeknik.



## 1.8 Asumsi

Beberapa dasar asumsi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Lembaga PT diasumsikan sebagai organisasi sistem terbuka dan dipandang sebagai industri jasa. Dengan demikian lembaga PT terikat dengan nilai-nilai masyarakat yang sedang tumbuh belajar sehingga organisasi PT harus dapat menganalisis, membaca, memprediksi situasi, beradaptasi dan bertindak serta berhubungan dengan lingkungan (Mantz Yorke, 1999).
- b. Lembaga pendidikan dipandang sebagai suatu lembaga layanan jasa pendidikan dimana pimpinan sekolah adalah manajer pendidikan, oleh karena itu Kepala Sekolah dituntut untuk bertanggungjawab atas seluruh komponen sekolah, dan harus berupaya meningkatkan mutu pelayanan dan mutu hasil belajar yang berorientasi kepada pemakai, baik internal (siswa), maupun eksternal (masyarakat), pemerintah, maupun lembaga industri dan dunia kerja (Fattah, 2004:15)
- c. Kepemimpinan dan jenjang kepemimpinan pada organisasi bisnis dan lembaga PT adalah sama, dalam arti pembuatan keputusan (*policy maker*) dan pelaksanaan keputusan (*implementation maker*); hierarki organisasi - manajer puncak atau manajer madya; sifat bisnis – korporate bisnis (*corporate business*) dan strategik bisnis unit (*strategic business unit*).

- d. Setiap PT berdasarkan peraturan perundangan, pengaturan atau kesepakatan memiliki wewenang untuk mengelola fungsi-fungsi perguruan tinggi atas dasar Asas Otonomi Kebebasan Akademik.
- e. Perguruan tinggi mempunyai kepentingan yang sama dengan organisasi bisnis dan menghadapi situasi yang sama, yaitu: keuntungan (*profit*), sumber daya (*resources*), keinginan atau target (*needs and target*), pelanggan (*customer*), dan kompetitor (*competitors*). Walaupun disadari bahwa cara mendapatkan dan mengartikan keuntungan bagi kedua organisasi itu berbeda, namun adalah cara untuk mendapatkan sesuatu adalah sama yakni dengan sumber daya yang terbatas dan langkah untuk mendapatkan hasil yang optimal dan memuaskan pelanggan. (Tsiakkiros dan Pashiardis, 2002).
- f. Strategi dapat diaplikasikan pada organisasi pendidikan, khususnya PT sebagaimana diaplikasikan pada organisasi bisnis. Asumsi ini merujuk kepada pendapat Fidler (1989), Byars (1991), Hanson dan Henry (1992). Kemudian Perrott (1996) mengatakan bahwa jika organisasi sektor publik mau mencapai tantangannya hendaklah belajar dari sektor swasta (*private sector*) sebagai petunjuk (*guidance*). Lumby (1999) mempertegas lagi bahwa perencanaan strategik telah terbukti memberi manfaat yang sangat besar terhadap PT yang telah menggunakannya.
- g. Perguruan tinggi sedang menghadapi persaingan ketat sehingga untuk dapat bertahan dalam persaingan tersebut perlu adanya kualitas yang tinggi, harga yang

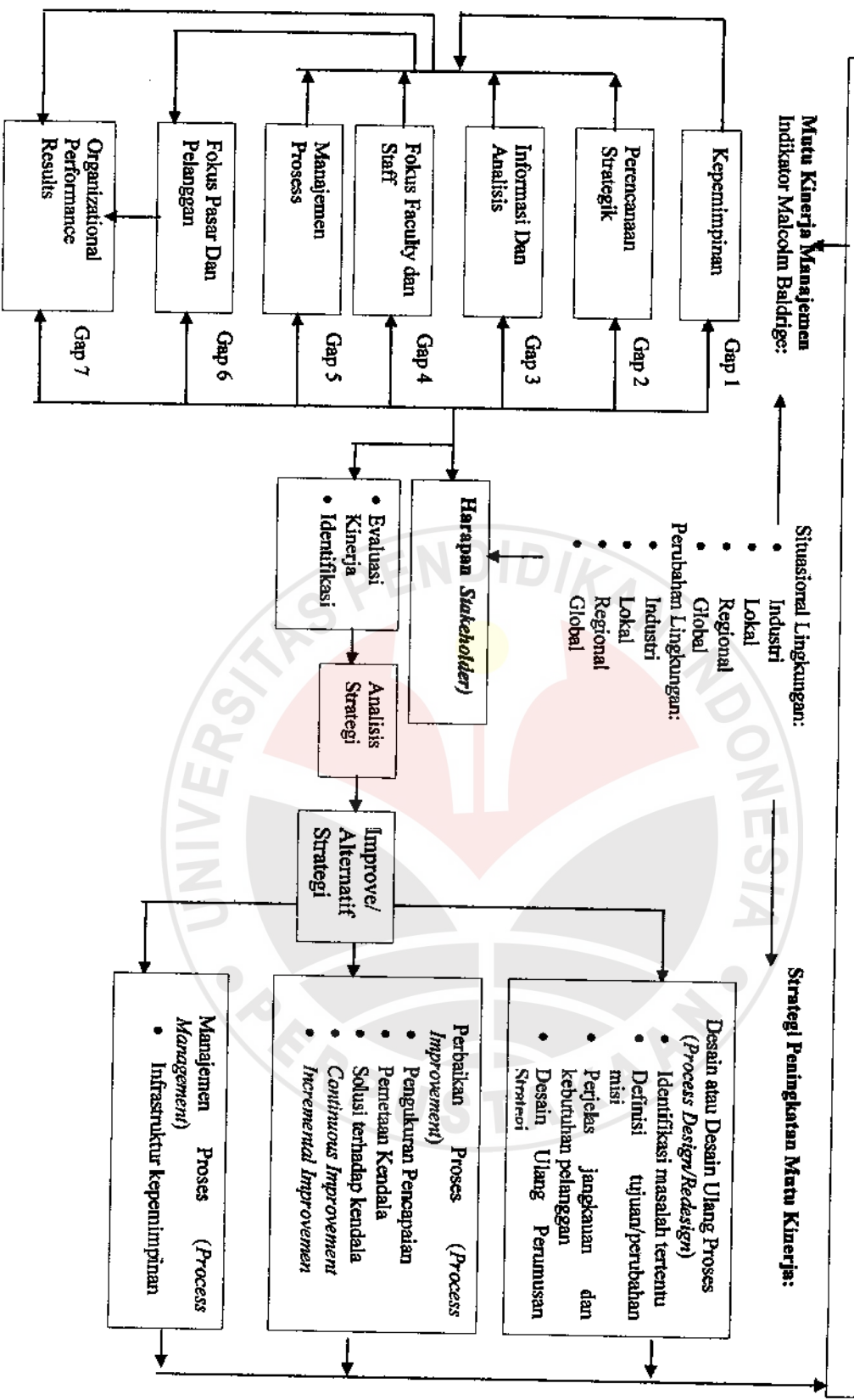
lebih rendah, proses yang lebih cepat, dan lebih unggul dalam pelayanan. Kriteria ini dapat digunakan dengan penilaian mutu kinerja berdasarkan indikator *Malcolm Baldrige*.

### **1.9 Kerangka Pikir Penelitian**

Kerangka Pikir Penelitian dapat digambarkan sebagai berikut:



Proses Manajemen: *Planning, Organizing, Actuating, Monitoring Dan Evaluation*



Gambar 1.1

Kerangka Pikir Penelitian