

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pengembangan Strategi dan Peningkatan Mutu

Pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan IPDN dilaksanakan secara terus menerus dan terencana dengan melihat permasalahan-permasalahan dan keterbatasan yang ada. Segala bentuk kegiatan pendidikan masih belum diarahkan sepenuhnya untuk mengembangkan dan meningkatkan mutu pendidikan, khususnya prestasi belajar praja agar dapat berkembang dan maju sesuai dengan kebutuhan pembangunan dan perkembangan jaman.

Perbaikan mutu berkelanjutan (*continuous quality improvement*) merupakan pendekatan yang menjadi salah satu paradigma pengembangan IPDN. Melalui pendekatan perbaikan mutu diharapkan dapat mengatasi masalah mutu pendidikan yang tidak hanya mengandalkan pendekatan yang bersifat konvensional, melainkan melalui optimalisasi sumber daya dan sumber dana, yang secara langsung dapat meningkatkan prestasi belajar praja. Perbaikan mutu berkelanjutan ini dapat dilakukan oleh IPDN melalui berbagai cara, misalnya dengan menjalin kerjasama dengan

perguruan tinggi-perguruan tinggi lain (*strategic partnering*) dalam mengembangkan Jariatsuh. Demikian halnya dengan peningkatan kerjasama dengan masyarakat, IPDN dapat memperluas jaringan kerjasama dengan masyarakat dalam meningkatkan kualitas Jariatsuh.

Peningkatan mutu pendidikan merupakan proses keseluruhan dalam suatu organisasi pendidikan, berjalan dengan nyata, jangka panjang, membudaya, baik bagi personil maupun bagi peserta didik (praja). Setiap personil, baik pimpinan lembaga, tenaga pendidikan, staf administrasi, maupun peserta didik dituntut untuk memiliki kepedulian yang muncul secara internal, bahwa apa yang dilakukan adalah dalam rangka pencapaian mutu dan prestasi belajar.

1. Peranan Rektor

Upaya pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan, serta prestasi belajar praja IPDN tidak terlepas dari peranan Rektor selaku pimpinan lembaga, yang memiliki tanggung jawab penuh terhadap perkembangan IPDN. Hal ini penting, karena Rektor dan jajarannya selaku pimpinan dalam melaksanakan upaya peningkatan mutu cenderung banyak menggunakan waktu kegiatan untuk

memimpin, merencanakan ide-ide baru dan bekerja lebih dekat dengan para dosen dan pegawai lainnya, serta berupaya secara optimal untuk meningkatkan partisipasi masyarakat.

Motivasi yang diberikan rektor terhadap para dosen/pengasuh dalam bentuk bimbingan, saran, teguran dan dorongan cukup memberikan pemahaman dosen dalam pengembangan IPDN. Dalam hal ini, Rektor selaku pimpinan berupaya secara maksimal untuk melaksanakan tugas dan fungsinya sehingga dapat menemukan ide-ide atau gagasan baru dalam pencarian model Jarlatsuh yang efektif dalam peningkatan mutu pendidikan untuk meningkatkan prestasi belajar praja. Namun demikian, secara umum, kondisi tersebut masih menuntut perhatian ekstra yang perlu ditingkatkan.

Dalam menjalankan visinya, Rektor beserta jajarannya memiliki visi kelembagaan kemampuan konseptual yang jelas, serta memiliki keterampilan dan seni dalam hubungan antara manusia, penguasaan aspek-aspek teknis dan substantif, memiliki semangat untuk maju serta semangat mengabdikan dan karakter yang diterima oleh masyarakat lingkungannya.

Sebagai pemimpin formal, Rektor bertanggungjawab atas tercapainya tujuan pendidikan melalui upaya menggerakkan para pegawai dan stafnya ke arah peningkatan prestasi belajar praja. Rektor juga berupaya mencegah perbuatan negatif segenap civitas akademika, khususnya para praja. Untuk itu, Rektor bertugas melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan, baik yang berhubungan dengan pencapaian tujuan pendidikan, maupun penciptaan iklim lembaga yang kondusif bagi terlaksananya proses pendidikan secara efektif dan efisien. Hal tersebut memperkuat kedudukan Rektor dalam menentukan keberhasilan proses pendidikan. Dalam hal ini, kualitas kepemimpinan yang dilaksanakan menjadi sangat penting, karena laju perkembangan kegiatan/ program pendidikan yang ada pada IPDN ditentukan oleh arahan, bimbingan serta visi yang ingin dicapai lembaga.

Dalam menetapkan visi lembaga, Rektor terlebih dulu memahami visi itu sendiri. Menurut pendapat Helgeson (1986) visi merupakan penjelasan tentang rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik. Definisi lain mengatakan bahwa visi atau wawasan adalah suatu pandangan yang merupakan kristalisasi dan intisari dari suatu kemampuan (*competence*), kebolehan

(*ability*), dan kebiasaan (*self efficacy*), dalam melihat, menganalisis dan menafsirkan.

Alma (2003: 158-159) mengemukakan bahwa visi merupakan konsep yang ideal yang ingin dicapai oleh suatu lembaga, yaitu ingin menjadi suatu lembaga yang paling unggul. Visi merupakan sesuatu yang didambakan organisasi untuk dimiliki di masa depan (*what do they want to have*). Visi menggambarkan aspirasi masa depan tanpa menspesifikasi cara-cara untuk mencapainya. Visi yang paling efektif adalah yang dapat memunculkan inspirasi. Visi memberikan motivasi dan kebanggaan bagi suatu organisasi. Suatu visi menjadi lebih riil bila dinyatakan dalam bentuk misi. Jadi misi adalah apa yang didambakan oleh organisasi untuk menjadi seperti yang diinginkan di masa depan (*what do they want to be*).

Gaffar (1994) mengemukakan bahwa visi adalah daya pandang yang jauh, mendalam dan meluas yang merupakan daya pikir yang abstrak, yang memiliki kekuatan yang amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik dan tempat. Sedangkan menurut Morrisey (1997) visi adalah representasi dari apa yang diyakini sebagai bentuk organisasi di masa depan dalam pandangan pelanggan, karyawan, pemilik dan stakeholder lainnya.

Oleh karena itu, tugas utama Rektor adalah menyisihkan waktunya agar dapat mengkomunikasikan visi tersebut ke seluruh jajaran dan tingkat manajemen (*internal marketing*). Hal ini dapat dilakukan dengan mengangkat visi sebagai acuan pada berbagai briefing yang dilakukan para pimpinan.

Dalam mengembangkan visinya, Rektor harus mampu mendayagunakan kekuatan-kekuatan yang relevan bagi kegiatan internal IPDN. Kekuatan-kekuatan tersebut dapat dibagi dalam dua kelompok. Pertama, kekuatan yang berhubungan dengan apa yang sedang berlangsung di luar lembaga. Kedua, kekuatan yang berhubungan dengan klien pendidikan, yaitu latar belakang sosial, aspirasi keuangan, sumber-sumber masyarakat, karakteristik lingkungan dan sebagainya. Rektor dalam mengembangkan visinya harus mampu menyeleksi secara berkelanjutan atas kelompok-kelompok kekuatan tersebut.

Visi adalah gambaran lembaga yang diinginkan di masa depan. Gambaran tersebut didasarkan pada landasan yuridis (UU No. 30/2003), khususnya pendidikan nasional sesuai level dan jenis lembaga pendidikan, serta disesuaikan dengan profil lembaga, sehingga dimungkinkan lembaga pendidikan memiliki visi yang tidak sama dengan lembaga

pendidikan lain, asalkan tidak ke luar dari koridor pendidikan nasional. Di samping itu, Rektor di dalam menetapkan visinya harus berpijak pada peningkatan mutu masa depan.

Dalam kaitannya dengan peningkatan prestasi belajar praja, peranan pemimpin dalam peningkatan mutu yang disarankan oleh Sallis (1994) adalah sebagai berikut:

- a. Mempunyai visi atau daya pandang yang mendalam tentang mutu yang terpadu bagi lembaganya maupun bagi muridnya.
- b. Mempunyai komitmen yang jelas pada proses peningkatan kualitas.
- c. Mengkomunikasikan pesan yang berkaitan dengan kualitas.
- d. Menjamin kebutuhan peserta didik sebagai perhatian kegiatan dan kebijakan lembaga/ sekolah.
- e. Meyakinkan terhadap para pelanggan (siswa, orang tua, masyarakat), bahwa terdapat "channel" cocok untuk menyampaikan harapan dan keinginannya.
- f. Pemimpin mendukung pengembangan staf.
- g. Tidak menyalahkan pihak lain jika ada masalah yang muncul tanpa dilandasi bukti yang kuat.
- h. Pemimpin melakukan inovasi terhadap sekolah.

- i. Menjamin struktur organisasi yang menggambarkan tanggung jawab yang jelas.
- j. Mengembangkan komitmen untuk mencoba menghilangkan setiap penghalang, baik yang bersifat organisational maupun budaya.
- k. Membangun tim kerja yang efektif.
- l. Mengembangkan mekanisme yang cocok untuk melakukan monitoring dan evaluasi.

Uraian di atas, sejalan dengan pandangan Alma (2003: 64-65), bahwa sebagai suatu lembaga penghasil jasa, perguruan tinggi harus memberikan pelayanan yang bermutu, dengan pimpinan yang betul-betul berkualifikasi baik. Dalam hal ini dikemukakan bahwa Rektor harus suka berjalan-jalan di kampus, selalu dekat dengan sesama, dan mau berbagi senyum.

Dalam pengembangan IPDN, kepemimpinan pendidikan yang direfleksikan oleh Rektor seyogyanya meliputi kepedulian terhadap usaha-usaha peningkatan mutu pendidikan melalui peningkatan prestasi belajar praja pada berbagai matakuliah.

Dalam hubungan ini mutu pendidikan dapat diartikan sebagai kemampuan satuan pendidikan baik teknis maupun pengelolaan profesional yang mendukung proses belajar

praja, sehingga mencapai prestasi yang optimal. Untuk kepentingan tersebut perlu keterlibatan dan dukungan berbagai pihak yang meliputi orang tua dan masyarakat serta instansi terkait, sehingga segala upaya akan berhasil dan mencapai sasaran tujuan lembaga.

Di samping Rektor yang memiliki peranan penting dalam pengembangan IPDN untuk meningkatkan mutu pendidikan, dosen dan tenaga pengasuh merupakan komponen penting SDM IPDN. Sehubungan dengan itu, perlu dicari model yang tepat untuk meningkatkan peran dan partisipasinya dalam pengembangan IPDN yang memerlukan tatanan lebih intensif, agar lebih mengintegrasikan usaha-usaha dosen, rektor dan administrator dalam peningkatan mutu pendidikan dan prestasi belajar praja secara terpadu.

2. Peranan Dosen

Upaya peningkatan mutu ini tidak terlepas dari kemampuan profesional dan personal dosen/tenaga pengasuh, yang menurut Johnson (2001) meliputi: (1) kemampuan profesional yang mencakup: penguasaan pelajaran yang terdiri atas penguasaan bahan yang harus diajarkan, dasar keilmuan dari wawasan keguruan,

penguasaan proses-proses kependidikan, keguruan, dan pembelajaran, kemampuan sosial mencakup kemampuan untuk menyesuaikan diri kepada tuntutan kerja dan lingkungan sekitar pada waktu membawakan tugas sebagai dosen; (2) kemampuan personal dosen, mencakup: penampilan sikap yang positif, pemahaman dan penghayatan nilai-nilai, penampilan dosen/pengasuh untuk menjadikan dirinya panutan dan teladan bagi para praja. Sejalan dengan itu, Alma (2003: 106-107) mengemukakan bahwa mahasiswa mempunyai pandangan tentang dosen yang baik ialah yang memiliki kompetensi keilmuan, penguasaan metode mengajar, pengendalian emosi, dan disiplin.

Oleh karena itu kemampuan profesional dan personal dosen/pengasuh akan sangat berpengaruh pada proses Jarlatsuh. Untuk kepentingan tersebut upaya-upaya peningkatan kemampuan dosen/tenaga pengasuh perlu senantiasa dikembangkan melalui berbagai kegiatan yang positif dan produktif. Hal tersebut antara lain dengan mengembangkan kegiatan dosen, dan menambah bahan pustaka.

Pelaksanaan kegiatan dosen/tenaga pengasuh perlu dikembangkan mengingat kegiatan ini dapat meningkatkan

pengetahuan dan keterampilan dosen/pengasuh. Dengan demikian, permasalahan-permasalahan yang dihadapi dosen/pengasuh dalam pelaksanaannya dapat diatasi, serta dapat meningkatkan pula tekad dan niat untuk melakukan berbagai kegiatan. Secara tidak langsung kegiatan tersebut dapat membantu memperlancar pelaksanaan tugas yang pada akhirnya diharapkan dapat menciptakan dosen/pengasuh yang memiliki kemampuan profesional.

Bahan pustaka merupakan salah satu penunjang proses perkuliahan yang dilakukan di dalam kelas, sehingga Rektor dan jajaran pimpinan lainnya berupaya melengkapi buku-buku pustaka melalui berbagai cara, yaitu dengan menghubungi penerbit-penerbit buku atau toko buku disekitarnya. Pengembangan dan penahmabahan koleksi pustaka juga dapat dilakukan melalui sumbangan-sumbangan praja yang telah lulus sehingga dapat menambah pembendaharaan bahan pustaka di sekolah.

3. Peningkatan/Pengembangan Input Pendidikan

a. Memiliki Kebijakan Mutu

Secara formal, IPDN menyatakan dengan jelas tentang keseluruhan maksud dan tujuan yang berkaitan dengan mutu. Kebijakan mutu tersebut dinyatakan oleh Rektor dan

jajarannya. Kebijakan mutu tersebut disosialisasikan kepada semua warga IPDN, sehingga tertanam pemikiran, tindakan, kebiasaan, hingga sampai pada kepemilikan karakter mutu oleh warga IPDN.

b. Sumber Daya Tersedia dan Siap

Sumber daya merupakan input penting yang diperlukan untuk berlangsungnya proses pendidikan di IPDN. Tanpa sumber daya yang memadai, proses pendidikan tidak akan berlangsung secara memadai, dan pada gilirannya sasaran lembaga tidak akan tercapai. Sumber daya dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu sumber daya manusia dan sumber non manusia (uang, pralatan, perlengkapan, bahan, dan sebagainya) dengan penegasan bahwa sumber daya non manusia tidak mempunyai banyak arti bagi perwujudan sasaran sekolah, tanpa campur tangan sumber daya manusia.

Secara umum, pengembangan IPDN harus memiliki tingkat kesiapan sumber daya yang memadai untuk menjalankan proses pendidikan. Artinya, segala sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan proses pendidikan harus tersedia dan dalam keadaan siap. Ini bukan berarti bahwa sumber daya yang ada harus mahal, akan tetapi

IPDN dapat memanfaatkan keberadaan sumber daya yang ada di sekitarnya.

c. Memiliki Harapan Prestasi yang Tinggi

Pengembangan IPDN mempunyai dorongan dan harapan yang tinggi untuk meningkatkan prestasi praja, Rektor memiliki komitmen dan motivasi yang kuat untuk meningkatkan mutu IPDN secara optimal. Dosen/pengasuh memiliki komitmen dan harapan yang tinggi bahwa anak asuhnya dapat mencapai tingkat prestasi yang maksimal, walaupun dengan segala keterbatasan sumber daya pendidikan yang ada di IPDN. Sedang paraja juga mempunyai motivasi untuk selalu meningkatkan diri untuk berprestasi sesuai dengan bakat dan kemampuannya. Harapan tinggi dari ketiga unsur lembaga ini merupakan salah satu faktor yang menyebabkan IPDN selalu dinamis untuk selalu menjadi lebih baik dari keadaan sebelumnya.

d. Fokus pada Pelanggan (khususnya praja)

Pelanggan terutama praja merupakan fokus dari semua kegiatan IPDN. Artinya, semua input dan proses yang dikerahkan di IPDN tertuju utamanya untuk meningkatkan mutu dan kepuasan praja. Konsekuensi logis dari semua ini

adalah bahwa penyiapan input dan proses pembelajaran harus benar-benar mewujudkan sosok utuh mutu dan kepuasan yang diharapkan praja.

e. Input Manajemen

Pengembangan IPDN memiliki input manajemen yang memadai untuk menjalankan roda lembaga. Rektor dalam mengatur dan mengurus lembaganya menggunakan sejumlah input manajemen. Kejelasan input manajemen akan membantu rektor mengelola lembaganya dengan efektif, input manajemen yang dimaksud meliputi: tugas yang jelas, rencana yang rinci dan sistematis, program yang mendukung bagi pelaksanaan rencana, ketentuan-ketentuan (aturan main) yang jelas sebagai panutan bagi warga IPDN untuk bertindak, dan adanya sistem pengendalian mutu yang efektif dan efisien untuk meyakinkan agar sasaran yang telah disepakati dapat dicapai.

Implikasi dari upaya yang telah dilakukan rektor berdampak pada kualitas Jarlatsuh, kualitas lulusan dari masing-masing program/jurusan, dan peningkatan kualitas dosen/pengasuh

4. Proses

a. Efektivitas Proses Perkuliahan

Pengembangan IPDN memiliki efektivitas proses perkuliahan yang tinggi. Ini ditunjukkan oleh sifat Jarlatsuh yang menekankan pada pemberdayaan praja. Jarlatsuh bukan sekedar memorasi dan recall, bukan sekedar penekanan pada penguasaan pengetahuan tentang apa yang diajarkan (*logos*), akan tetapi lebih menekankan pada internalisasi tentang apa yang diajarkan sehingga tertanam dan berfungsi sebagai muatan kehidupan oleh praja (*etos*) bahkan, jarlatsuh juga lebih menekankan pada bagaimana supaya praja mampu belajar dan cara belajar (*learning to learn*).

b. Kepemimpinan Lembaga yang Kuat

dalam pengembangan IPDN, rektor memiliki peran yang kuat dalam mengkoordinasikan, menggerakkan dan menyeraskan semua sumber daya pendidikan yang tersedia. Kepemimpinan rektor merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong IPDN untuk dapat mewujudkan visi, misi, tujuan, dan sasaran lembaganya melalui program-program yang dilaksanakan secara terencana dan bertahap. Oleh karena itu, rektor dituntut mempunyai kemampuan

manajemen dan kepemimpinan yang memadai agar mampu mengambil inisiatif/ prakarsa untuk meningkatkan mutu lembaga.

c. Pengelolaan Tenaga Kependidikan yang Efektif

Tenaga kependidikan, terutama dosen/pengasuh merupakan jiwa dari IPDN. Oleh karena itu, pengelolaan tenaga kependidikan, mulai dari analisis kebutuhan, perencanaan, pengembangan, evaluasi kinerja, hubungan kerja, hingga sampai pada imbal jasa, merupakan garapan penting bagi seorang rektor. Terlebih-lebih pada pengembangan tenaga kependidikan, ini harus dilakukan secara terus menerus mengingat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang sedemikian pesat.

Pendeknya, tenaga kependidikan yang diperlukan untuk menyukseskan pengembangan IPDN adalah yang selalu mampu dan sanggup menjalankan tugasnya dengan baik.

d. Budaya Mutu

Budaya mutu tertanam di sanubari semua warga IPDN, sehingga setiap perilaku selalu didasari oleh

profesionalisme. Budaya mutu memiliki elemen-elemen, antara lain:

- 1) informasi kualitas harus digunakan untuk perbaikan, bukan untuk mengadili/mengontrol orang;
- 2) kewenangan harus sebatas tanggung jawab;
- 3) hasil harus diikuti *rewards* atau *punishments*;
- 4) kolaborasi, sinergi, bukan kompetisi, harus merupakan basis untuk kerja sama;
- 5) warga IPDN merasa aman terhadap pekerjaannya;
- 6) atmosfer keadilan (*fairness*) harus ditanamkan;
- 7) imbal jasa harus sepadan dengan nilai pekerjaannya; dan
- 8) warga IPDN merasa memiliki lembaga.

Untuk mengembangkan budaya mutu ini, juga dibangun semangat kerja berdasar *Teamwork* yang Kompak, Cerdas, dan Dinamis.

Kebersamaan merupakan karakteristik yang dituntut dalam pengembangan IPDN, karena output pendidikan merupakan hasil kolektif warga lembaga, bukan hasil individual. Karena itu, budaya kerja sama antarfungsi dalam STPDN, dan antarindividu dalam lembaga, merupakan kebiasaan hidup sehari-hari warga IPDN. Namun demikian, IPDN juga memiliki kemandirian untuk melakukan yang terbaik bagi lembaganya, sehingga dituntut untuk memiliki

kemampuan dan kesanggupan kerja yang tidak selalu menggantungkan pada atasan. Untuk kepentingan tersebut, IPDN memiliki sumber daya yang cukup dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Disamping kemandirian ini, IPDN juga mengajak adanya partisipasi warga IPDN dan Masyarakat. Pengembangan IPDN memiliki karakteristik bahwa partisipasi warga lembaga dan masyarakat merupakan bagian kehidupannya. Hal ini dilandasi oleh keyakinan bahwa makin besar tingkat partisipasi, makin besar rasa memiliki; makin besar rasa memiliki, makin besar pula rasa tanggung jawab; makin besar rasa tanggung jawab, makin besar pula tingkat dedikasinya.

e. Keterbukaan (transparansi) Manajemen

Keterbukaan/ transparansi dalam manajemen merupakan karakteristik IPDN dalam mengembangkan mutu pendidikannya. Keterbukaan/ transparansi ini ditunjukkan dalam pengambilan keputusan, penggunaan uang, dan sebagainya, yang selalu melibatkan pihak-pihak terkait sebagai alat kontrol. Ini mengandung arti kemauan untuk berubah (psikologis dan fisik).

Perubahan merupakan kenikmatan bagi semua warga IPDN. Tentu saja yang dimaksud perubahan adalah

peningkatan, artinya, setiap dilakukan perubahan, hasilnya diharapkan lebih baik dari sebelumnya (ada peningkatan) terutama mutu praja. IPDN mencoba mengembangkan sifat responsif dan antisipatif terhadap kebutuhan.

IPDN senantiasa tanggap/responsif terhadap berbagai aspirasi yang muncul bagi peningkatan mutu. Karena itu, IPDN selalu membaca lingkungan dan menanggapiinya secara cepat dan tepat, bahkan lembaga tidak hanya mampu menyesuaikan terhadap perubahan/ tuntutan, akan tetapi juga mampu mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi. Menjemput bola, adalah padanan kata yang tepat bagi istilah antisipatif.

f. Akuntabilitas

Akuntabilitas adalah bentuk pertanggungjawaban yang harus dilakukan IPDN terhadap keberhasilan program yang telah dilaksanakan. Akuntabilitas ini berbentuk laporan prestasi yang dicapai baik kepada pemerintah maupun kepada orang tua praja dan masyarakat. Berdasarkan laporan hasil program ini, pemerintah dapat menilai apakah program pengembangan IPDN telah mencapai tujuan yang dikehendaki atau tidak. Jika berhasil, maka pemerintah perlu memberikan penghargaan kepada

lembaga yang bersangkutan, sehingga menjadi faktor pendorong untuk terus meningkatkan kinerjanya di masa depan. Sebaliknya jika program tidak berhasil, maka pemerintah perlu mengadakan evaluasi dan mencari faktor-faktor penyebab kegagalan tersebut.

Demikian pula, para orang tua praja dan anggota masyarakat dapat memberikan penilaian apakah program ini dapat meningkatkan prestasi anak-anaknya secara individual dan kinerja IPDN secara keseluruhan. Jika berhasil, maka orang tua praja perlu memberikan semangat dan dorongan untuk peningkatan program yang akan datang. Jika kurang berhasil, maka orang tua praja dan masyarakat berhak meminta pertanggungjawaban dan penjelasan IPDN atas kegagalan pengembangan program dan peningkatan mutu yang telah dilakukan. Dengan cara ini, maka IPDN tidak akan main-main dalam melaksanakan program pada tahun-tahun yang akan datang.

g. Sustainability dan Evaluasi berkelanjutan

Pengembangan IPDN harus memiliki sustainability yang tinggi karena di IPDN tersebut terjadi proses akumulasi peningkatan mutu sumber daya manusia, diversifikasi sumber dana, pemilikan aset lembaga yang mampu

menggerakkan *income generating activities*, dan dukungan yang tinggi dari masyarakat terhadap eksistensi IPDN. Hal ini merupakan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan, ketika evaluasi belajar secara teratur bukan hanya ditujukan untuk mengetahui tingkat daya serap dan kemampuan praja, tetapi yang terpenting adalah bagaimana memanfaatkan hasil evaluasi belajar tersebut untuk memperbaiki dan menyempurnakan proses perkuliahan di kampus. Oleh karena itu, fungsi evaluasi menjadi sangat penting dalam meningkatkan mutu praja dan mutu IPDN secara keseluruhan dan secara terus menerus.

Perbaikan secara terus-menerus harus merupakan kebiasaan warga IPDN. Tiada hari tanpa perbaikan. Karena itu, sistem mutu yang baku sebagai acuan bagi perbaikan harus ada. Sistem mutu yang dimaksud harus mencakup struktur organisasi, tanggung jawab, prosedur, proses dan sumber daya untuk menerapkan manajemen mutu.

5. Output yang diharapkan

Output yang diharapkan sebagai kinerja rektor adalah prestasi belajar yang dihasilkan oleh proses lembaga/IPDN, yang diukur dari kualitas, efektivitas, produktivitas, efisiensi, inovasi, kualitas kehidupan kerja, dan moral kerja.

Pada umumnya, output dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu output pencapaian akademik (*academic achievement*) dan output pencapaian nonakademik (*non-academic achievement*). Output pencapaian akademik, misalnya meningkatkan nilai ujian dari rata-rata 6 menjadi 7 untuk tahun depan. Output nonakademik, misalnya meningkatkan peringkat olahraga bola Volley dari peringkat 3 menjadi peringkat 1 di Jawa Barat pada dua tahun mendatang, dan sebagainya. Di samping itu, output pendidikan ditunjukkan oleh terjalinnya kerja sama yang harmonis antara lembaga dengan masyarakat dalam penyelenggaraan pendidikan.

6. Program-Program Operasional IPDN

Pertama, Bahwa Strategi pengembangan IPDN menuntut berbagai penyesuaian program dan pelaksanaan berbagai kegiatan operasional di lapangan.

Kedua, Konsekuensi Pendanaan. Bahwa program persiapan dan pengusulan pendanaan bagi IPDN ini baik dalam APBN maupun APBD secara terpadu telah dapat diajukan untuk memperoleh alokasinya sesuai rencana dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Ketiga, Strategi peningkatan mutu membawa konsekuensi penyesuaian kurikulum. Keterpaduan Kurikulum Nasional (Kurnas) sesuai dengan hasil Konsorsium Nasional (Kornas) dan Kurikulum Inti (Kurti) serta Kurikulum Lokal (Kurlok) atau Muatan Lokal (Mulok) hendaknya dipersiapkan dengan sebaik-baiknya untuk Program Diploma, Program Strata dan Program Pascasarjana.

Keempat, Kaderisasi Tenaga Pendidik. Bahwa rekrutmen bagi Dosen, instruktur dan Pengasuh agar senantiasa diprogramkan secara terpadu dan berkelanjutan sehingga dengan demikian pengembangan karier pegawai/tenaga pendidik tidak akan menemukan matarantai yang hilang dalam proses perjalanan kehidupan mereka.

Kelima, Seleksi mahasiswa baru hendaknya juga diproses secara terpadu dan lebih transparan lagi sehingga dengan demikian korupsi, kolusi dan nepotisme dapat dihindarkan kalau belum dapat ditiadakan.

7. Pengembangan Strategi

Pengembangan strategi peningkatan mutu pendidikan akan menuntut kegiatan-kegiatan sebagai berikut.

Implementasi Pengembangan Program Diploma (1, 2 dan 3). Pendidikan program diploma (1, 2 dan 3) di IPDN Kampus Jakarta, dimaksudkan untuk menyiapkan tenaga profesional siap pakai di lingkungan Departemen Dalam Negeri yang lebih mengarah pada peningkatan kualifikasi kemampuan teknis. Program diploma tersebut, sesuai dengan bobot kemampuan teknis yang dibutuhkan, dapat dibentuk dalam tingkatan Diploma 1, Diploma 2 maupun Diploma 3. Sedangkan bidang-bidang pengembangannya dapat disesuaikan dengan tuntutan kebutuhan yang berkembang dalam Departemen Dalam Negeri. Karena lebih bersifat teknis profesional, maka program diploma ini dikelola dengan melakukan metode Jarlatsuh yang merupakan gabungan antara pemberian pembelajaran di dalam kelas, serta kegiatan praktek lapangan. Perbandingan antara keduanya diusahakan 50% pembelajaran di kelas dan 50% praktek lapangan. Di samping itu, setelah menamatkan salah satu tingkatan program diploma, peserta didik kemudian kembali ke instansi masing-masing untuk kemudian dapat melanjutkan kembali pada tingkat yang lebih tinggi sesuai dengan persyaratan yang ditentukan. Ini dimaksudkan untuk memberi bekal pengalaman empiris yang lebih nyata kepada

peserta didik. Program diploma ini sangat dibutuhkan untuk menjawab tantangan jangka pendek Departemen Dalam Negeri dalam kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Implementasi Pengembangan Program Sarjana (S1/D4). Pengembangan program Strata 1 di IPDN Kampus Jawa Barat dilandasi oleh pemikiran bahwa dalam pembentukan kader pemerintahan yang mampu berperan sebagai *policy sciences*, *policy analyst* maupun *policy maker* yang menguasai kemampuan konseptual yang tinggi serta wawasan luas dan jauh ke masa depan, sehingga diperlukan jenjang pendidikan setingkat sarjana (S1). Kemampuan tersebut tidak hanya diperoleh hanya dengan pendidikan berprogram diploma, yang lebih menekankan pada kualifikasi teknis daripada analisis. Program Strata 1 ini, lebih lanjut merupakan dasar untuk melanjutkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi, yaitu Strata 2 dan Strata 3. Sesuai dengan ketentuan dan analisis terhadap taksonomi keilmuan, maka program Strata 1 di IPDN Kampus Jawa Barat dikembangkan ke dalam 3 fakultas, yaitu : (1) Fakultas Kebijakan Pemerintahan, (2) Fakultas Manajemen Pemerintahan, (3) Fakultas Kepemimpinan Pemerintahan.

Fakultas Kebijakan Pemerintahan dimaksudkan sebagai wahana pengembangan ilmu dan pengkajian

masalah-masalah pemerintahan yang berhubungan dengan perumusan kebijakan pemerintahan, baik secara teoritis maupun praktis. Mahasiswa yang mendalami bidang ini diharapkan mampu memahami dan menguasai metode-metode pengambilan keputusan (kebijakan) dan mampu menganalisa berbagai masalah kebijakan pemerintahan; Fakultas ini terdiri atas tiga jurusan yaitu, Jurusan Politik Pemerintahan, Tata Pemerintahan dan Hukum Pemerintahan.

Jurusan Politik Pemerintahan, dimaksudkan sebagai wahana pengkajian dan pengembangan ilmu pemerintahan yang berfokus pada substansi tentang landasan dan tujuan politik dari suatu pemerintahan serta hubungan infrastruktur dan suprastruktur politik dalam pengelolaan pemerintahan. Mahasiswa yang menekuni jurusan ini diharapkan mampu menganalisis berbagai masalah politik pemerintahan dalam upaya peningkatan kesadaran berbangsa dan bernegara.

Jurusan Tata Pemerintahan, adalah wahana pengkajian dan pengembangan ilmu pemerintahan yang difokuskan pada substansi yang berkaitan dengan tugas kepemimpinan pemerintahan, dalam meningkatkan kinerja pemerintahan umum. Ia bertumpu pada pengetahuan

tentang ilmu pemerintahan baik sebagai deskripsi maupun preskripsi dalam orientasinya. Mahasiswa yang mengambil jurusan ini diharapkan mampu menjadi pemimpin pemerintahan, koordinator pembangunan dan pembina masyarakat di berbagai bidang kehidupan.

Jurusan Hukum Pemerintahan, adalah wahana pengkajian dan pengembangan ilmu pemerintahan yang secara substansi berkaitan dengan peraturan hukum yang berdampak pada pemerintahan umum, dan secara khusus berkaitan dengan berbagai pengaturan di bidang pemerintahan. Sedangkan yang dimaksudkan dengan pemerintahan umum di sini adalah keseluruhan struktur dan proses didalam mana keputusan-keputusan yang mengikat itu diambil (Rosenthal, dkk ; 1987). Mahasiswa yang mengambil jurusan ini akan mampu mengkaji dan membuat berbagai peraturan hukum yang berkaitan atau berdampak pada pemerintahan umum.

Fakultas Manajemen Pemerintahan dimaksudkan sebagai wahana pengembangan ilmu dan profess pemerintahan yang berhubungan dengan implementasi kebijakan pemerintahan, termasuk upaya untuk menjamin efektivitas dari implementasi tersebut bagi kesejahteraan dan peran masyarakat. Mahasiswa yang mengambil jurusan

ini diharapkan mampu mengelola dan mendayagunakan berbagai sumber daya pemerintahan untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat; Fakultas ini terdiri dari Jurusan Manajemen Pembangunan, Manajemen Keuangan dan Manajemen SDM. Jurusan Manajemen Pembangunan dimaksudkan sebagai wahana pengkajian dan pengembangan ilmu pemerintahan yang berkaitan dengan upaya-upaya pembangunan terutama pembangunan daerah dari segi perencanaan, pengawasan dan peningkatan peran serta masyarakat. Mahasiswa yang mengambil spesialisasi ini diharapkan mampu mengelola pembangunan dengan segala aspeknya pada semua tingkatan pemerintahan.

Jurusan Manajemen Keuangan, merupakan wahana pengkajian dan pengembangan ilmu pemerintahan, yang memfokuskan pada penggalan, pengelolaan dan pertanggungjawaban keuangan, khususnya keuangan daerah. Mahasiswa yang mengambil spesialisasi ini diharapkan mampu membuat rencana-rencana di bidang keuangan, melaksanakan administrasi keuangan dan menganalisa masalah-masalah keuangan di tingkat pemerintahan daerah.

Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), adalah wahana pengkajian dan pengembangan ilmu

pemerintahan yang difokuskan pada pengelolaan sumber daya manusia, sebagai salah satu sumber daya pemerintahan yang sangat penting. Mahasiswa yang mengambil konsentrasi studi ini diharapkan mampu mengelola SDM, baik organisasi dan perusahaan daerah).

Fakultas Kepemimpinan Pemerintahan. Fakultas ini jurusannya dapat dikembangkan menurut kemajemukan masyarakat bangsa Indonesia berdasarkan kebudayaan daerah masing-masing beserta pemberdayaan etnis dan filosofis dalam rangka mencapai masyarakat madani Indonesia Baru yang demokratis.

Implementasi Pengembangan Program Pascasarjana (Magister dan Doktor). Pengembangan Program Studi Magister Administrasi Pemerintahan Daerah (MAPD) di IPDN Kampus Jawa Barat dan program Strata 2 dan 3 di IPDN Kampus Jakarta dapat dipertahankan karena didukung oleh kondisi obyektif yang bersifat prediktif terhadap tuntutan perkembangan pelayanan pemerintah di masa depan.

Bergulirnya tuntutan reformasi terhadap aktivitas pemerintah, menuntut pemerintah menyiapkan aparatur dengan tingkat kualifikasi analisis yang lebih akurat, handal dan argumentatif. Kualifikasi tersebut tidak dapat hanya dijawab dengan penyelenggaraan pendidikan setingkat

diploma maupun Strata 1. Dibutuhkan tingkat pendidikan setingkat strata 2 dan 3, yang secara spesifik dan lebih dalam mampu mengkaji dan menganalisis persoalan-persoalan pemerintahan. Atas dasar kecenderungan aktivitas pemerintahan di masa depan itulah, IPDN sebagai lembaga pendidikan kedinasan di bawah Departemen Dalam Negeri, berkewajiban untuk mengembangkan kegiatan pendidikan program pasca sarjana. Sedangkan untuk Program Doktor, IPDN dapat mempertahankan pelaksanaannya sebagaimana adanya.

8. Pengendalian Strategi

Pengendalian strategi IPDN memperhatikan berbagai skala prioritas, yaitu sebagai berikut:

- a. Penataan dan Pembenahan Personalia, terus dilakukan.
- b. Penataan dan Penyusunan Kembali *Job Description* dengan *Job Analysis* yang rasional dan kondisional sesuai beban kerja, selalu diadakan.
- c. Penataan dan Penyusunan kembali Kurikulum, dilakukan menurut waktunya.
- d. Penataan dan Penyusunan kembali Perdupra (Peraturan Kehidupan Praja) telah dilaksanakan sesuai kebutuhan.

- e. Pengecekan semua perlengkapan inventarisasi, masih harus diintensifkan.
- f. Pembenahan wisma/barak Praja, masih menuntut perhatian lebih banyak lagi secara terus-menerus walaupun sedikit demi sedikit.
- g. Koordinasi dan motivasi Sistem Jarlatsuh, masih harus lebih ditingkatkan lagi baik secara internal maupun eksternal.
- h. Kegiatan penelitian dan pengembangan Dosen perlu dikembangkan.
- i. Jumlah buku di perpustakaan masih kurang, perlu dilengkapi sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan mutakhir.
- j. Penerapan SOTK baru dan kemungkinan pengembangan IPDN Regional masih harus dimantapkan lagi.

Evaluasi dan Tindak Lanjut Atas Program, Proses dan Produk serta Kemungkinan Penyempurnaan dan Pengembangan Secara Berkelanjutan Seirama dengan Perubahan Dinamis Lingstra. Adapun hasil penilaian atau evaluasi dan *corrective action* yang perlu diperbaiki dan ditingkatkan terus menerus secara berkelanjutan antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Dana Penunjang dari partisipasi provinsi semakin kecil dan semakin sulit diperoleh. Hal ini perlu atensi khusus pada setiap Rapat Kerja.
- b. Kondisi Wisma Praja cukup memprihatinkan, karena sulit memperoleh air bersih. Kendala ini perlu segera ditindaklanjuti pengaturannya.
- c. Biaya pemeliharaan dan peralatan sarana dan prasarana kampus sangat besar. Persoalan ini memerlukan upaya yang serius untuk memperluangkannya.
- d. Kurangnya tenaga pengasuh, juga kurangnya dana untuk mengembangkan kualitas Dosen dan Staf. Dalam hal ini dibutuhkan kreativitas dan inovasi baru dari Pimpinan Depdagri.
- e. Kurangnya jumlah kelas yang cukup banyak dan juga perumahan Dosen dan karyawan. Di sini perlunya ada perencanaan kebutuhan rumah dan perlunya ada keberanian untuk memanfaatkan Tabungan PNS di Bapertarum.
- f. Otonomi IPDN Depdagri belum real/nyata. Kebutuhan ini mewajibkan Pimpinan Lembaga dan seluruh Sivitas Akademika untuk mampu memperjuangkannya.

- g. Integrasi IIP dan STPDN menjadi IPDN dengan Kepres saat ini sudah terwujud. Masyarakat kampus supaya berinisiatif dalam menjalankan kebijakan memerintah.

B. Analisis SWOT dan Konsep yang Ditawarkan

Analisis SWOT tentang manajemen strategi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan pada IIPDN Jawa Barat ini dapat dikemukakan sebagai berikut.

1. Kekuatan

a. Gerakan peningkatan kualitas hidup masyarakat

Pada saat dilakukan penelitian ini, Indonesia, dalam hal ini Menteri Dalam Negeri sedang melakukan gerakan pemberdayaan dan peningkatan kualitas hidup masyarakat, terutama dalam kaitannya dengan pelaksanaan otonomi daerah, penegakan hukum, dan Pilkada. Gerakan peningkatan kualitas hidup masyarakat yang telah dilakukan antara lain berkaitan dengan pelaksanaan otonomi daerah, manajemen keuangan daerah, cara melakukan pilkada, dan pengembangan program kerja. Hal ini merupakan faktor pendukung, sehingga para praja dapat mengenal cara-cara pemberdayaan dan peningkatan kualitas pendidikan dan kualitas hidup masyarakat secara efektif dan efisien.

Sehubungan dengan itu, upaya meningkatkan kualitas hidup masyarakat terus-menerus dilakukan, baik melalui pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan (Jarlatsuh) bagi para praja maupun bagi para pamong praja yang sedang melaksanakan tugas dan mengabdikan dirinya kepada masyarakat. Hal tersebut lebih terfokus lagi setelah diamanatkan bahwa tujuan pemberdayaan masyarakat adalah untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat, baik di pedesaan maupun di wilayah perkotaan. Hal ini penting terutama agar masyarakat bangsa Indonesia dapat menyesuaikan diri dengan kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, yang semakin lama semakin pesat perkembangannya.

b. Budaya gotong royong dan kekeluargaan

Budaya gotong-royong dan kekeluargaan di masyarakat Indonesia masih ada terutama di daerah-daerah pedesaan. Gotong-royong dan kemitraan ini dapat ditumbuhkembangkan oleh para praja dengan menjalin kerja sama dan mempererat hubungan dengan masyarakat, terutama yang berada di lingkungan IPDN. Praja sebagai calon pemimpin formal memiliki kharisma yang cukup kuat, serta dapat menjadi teladan dan panutan masyarakat. Hal ini dapat dimanfaatkan

oleh praja untuk memperkenalkan program-program pemberdayaan masyarakat, terutama dalam kaitannya dengan peningkatan kualitas pendidikan.

c. Potensi IPDN Jawa Barat

Praja sebagai calon pemimpin masyarakat memiliki berbagai potensi untuk dikembangkan secara optimal. Pada umumnya mereka memiliki perhatian yang cukup tinggi terhadap peningkatan kualitas pendidikan di lembaganya. Perhatian tersebut lebih tampak lagi di kalangan praja yang baru masuk dan memiliki kemauan serta kemampuan untuk mengembangkan diri dan potensinya secara optimal. Di samping itu, IPDN Jawa Barat memiliki berbagai potensi lain yang dapat digali dan dikembangkan dari sistem pendidikan yang dilaksanakan. Potensi tersebut antara lain dapat dikemukakan bahwa Sistem Pendidikan Tinggi Pamong Praja yang terstruktur, dan jelas arah, tujuan, serta kebijakannya; para praja diasramakan dan diberi status tugas belajar, sehingga memudahkan pengawasan; dan mereka langsung diangkat menjadi pegawai negeri sipil (PNS) dengan Pangkat II/c. Hal tersebut akan mendorong para praja untuk belajar secara sungguh-sungguh dan mencurahkan seluruh perhatiannya kepada tugas belajar yang diembannya. Potensi-

potensi tersebut merupakan faktor dominan yang menjadi pendukung (kekuatan dan peluang) bagi peningkatan kualitas pendidikan di IPDN Jawa Barat.

2. Kelemahan

a. Rendahnya sikap mental

Rendahnya sikap mental sebagian praja merupakan faktor penghambat dalam pengembangan IPDN Jawa Barat dalam rangka meningkatkan kualitas pendidikan, yang dilakukan melalui pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan (Jarlatsuh). Rendahnya sikap mental tersebut antara lain kurang disiplin dalam mengikuti kegiatan pengajaran, pelatihan, dan pengasuhan, kurang motivasi dan semangat dalam mengikuti kegiatan Jarlatsuh, dan mereka cenderung arogan. Kondisi-kondisi tersebut sangat menghambat, dan merupakan tantangan bagi pengembangan IPDN Jawa Barat yang harus dicarikan jalan pemecahannya secara cepat dan tepat.

b. Wawasan praja yang masih kurang

Tidak semua praja memiliki wawasan yang memadai untuk melaksanakan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan kualitas pendidikan dan pemberdayaan masyarakat.

Kurangnya wawasan tersebut terutama dalam kaitannya dengan berbagai masalah dan tantangan yang harus dihadapi oleh para praja dalam era globalisasi, dimana kemajuan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni, terutama teknologi informasi berlangsung begitu cepat. Begitu cepatnya perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni sehingga menyulitkan bagi sebagian praja dalam melaksanakan fungsinya untuk meningkatkan kualitas pendidikan, yang mampu menghasilkan lulusan untuk dapat bersaing di era yang penuh dengan ketidakpastian dan kesemerawutan global (*chaos*).

Kondisi di atas terutama disebabkan oleh faktor praja yang kurang membaca buku, majalah dan jurnal; kurang mengikuti perkembangan; jarang melakukan diskusi ilmiah; dan jarang mengikuti seminar yang berhubungan dengan pendidikan dan pemberdayaan masyarakat. Di samping itu, kurangnya wawasan praja disebabkan oleh keberadaan kelompok praja yang belum didayagunakan secara optimal untuk peningkatan profesionalisme praja dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, terutama untuk meningkatkan kualitas pendidikan, dan pemberdayaan masyarakat. Demikian halnya dengan keberadaan Musyawarah Praja, lembaga ini lebih berperan sebagai tempat berunding praja untuk menentukan

besarnya biaya sebuah kegiatan, dan menentukan besarnya pungutan terhadap praja untuk melakukan suatu kegiatan.

Kelemahan lainnya berkaitan dengan penguasaan praja terhadap bahasa asing yang masih sangat rendah, serta pemilikan dan penguasaan teknologi canggih masih kurang. Di samping itu, kurikulum pendidikan Jarlatsuh masih terasa berat dan memberatkan praja.

c. Penerimaan praja yang belum transparan

Penerimaan praja yang belum transparan, dan sistem evaluasi yang terlalu lemah merupakan salah satu faktor penghambat terhadap pengembangan IPDN Jawa Barat untuk meningkatkan kualitas pendidikan. Dalam pada itu, dalam penerimaan praja ini masih cenderung adanya nepotisme di antara para pejabat, baik pejabat pusat maupun pejabat daerah, masih suka dan masih ada budaya titipan, surat sakti, dan sejenisnya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam penerimaan praja ini belum atau tidak melibatkan pihak-pihak masyarakat pada umumnya. Di samping itu, keputusan pemerintah mengenai pekerjaan praja sebagai pamong masyarakat masih sering terjadi salah penafsiran di antara berbagai wilayah di Indonesia. Hal tersebut secara langsung

merupakan penghambat pengembangan IPDN Jawa Barat dalam peningkatan kualitas pendidikan.

3. Peluang

a. Sarana, dan prasarana kampus

Peningkatan kualitas pendidikan senantiasa menuntut sarana dan prasarana sebagai pendukungnya. Dalam hal ini sarana, dan prasarana kampus IPDN sangat mendukung terhadap peningkatan kualitas pendidikan dan kualitas Jarlatsuh. Sarana dan prasarana penunjang tersebut antara lain dapat dikemukakan bahwa di IPDN dosen dan tenaga pengasuh direkrut dari seluruh nusantara, sehingga dimungkinkan tukar pengalaman dan saling memperkaya antara dosen dan pengasuh yang satu dengan dosen dan pengasuh lainnya. Sarana dan prasarana lainnya adalah sarana peribadatan yang lengkap bagi seluruh praja, sarana dan prasarana kesehatan, biaya hidup ditanggung negara, dan pola makan selama mereka mengikuti Jarlatsuh sangat terjamin, baik gizi maupun waktu penyajiannya. Di samping itu IPDN memiliki kampus yang sangat megah di banding kampus-kampus lainnya, dan ini semua merupakan kekuatan yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan mutu pendidikan.

b. Dukungan daerah

Meskipun pada saat ini sedang dikembangkan konsep pembangunan otonomi daerah, ketika daerah-daerah sedang mengalami kelesuan karena dampak krisis yang berkepanjangan, namun masih banyak pemerintah daerah (daerah-daerah) yang bisa diharapkan untuk mendukung peningkatan kualitas pendidikan dan pemberdayaan masyarakat. Kondisi semacam ini sangat mendukung pengembangan IPDN Jawa Barat untuk meningkatkan kualitas pendidikan.

4. Tantangan

a. Lunturnya kepercayaan masyarakat terhadap lulusan

Hasil penelitian menunjukkan masih ada kecenderungan lunturnya kepercayaan masyarakat terhadap lulusan IPDN, terutama setelah terungkapnya beberapa kasus kekerasan di kampus STPDN/IPDN yang sangat meresahkan masyarakat. Pendidikan di negara kita memang belum mampu melahirkan output yang siap pakai dan disiplin, baik untuk kerja maupun untuk melanjutkan ke jenjang yang lebih tinggi. Kurang berhasilnya program *link and match* serta belum berhasilnya program pendidikan berbasis masyarakat menyebabkan kurang percaya terhadap pendidikan. Hal ini antara lain

ditandai sulitnya para lulusan untuk bisa bekerja dengan baik, dan bersosialisasi di masyarakat.

b. Budaya birokrasi

Budaya birokrasi yang masih dipengaruhi feodalisme dimana para pejabat lebih suka dilayani daripada melayani masih melekat di lingkungan Departemen Dalam Negeri. Kebiasaan lainnya seperti lemahnya mengambil prakarsa (inisiatif) serta selalu menunggu juklak dan juknis tidak menunjang kelancaran pengembangan IPDN dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Di samping itu, dalam lingkungan kampus perilaku manajerial pengasuh dan pimpinan kampus cenderung kurang transparan dalam mengelola kampusnya, sistem pembinaan terlalu keras, bahkan sering meminta korban terutama pada awal-awal penerimaan mahasiswa baru. Hal ini menyebabkan kurang percaya diri dari praja lain terhadap para pengasuh dan pimpinan lembaganya, sehingga dapat menurunkan kinerja kampus secara keseluruhan. Hambatan lain yang memperlemah kinerja praja adalah kurang adanya rasa krisis; rasa penting terhadap kualitas pendidikan, sehingga menyebabkan lemahnya rasa bertanggung jawab; rasa memiliki; yang dapat menurunkan rasa untuk berpartisipasi aktif dalam memajukan kampus. Hal tersebut terutama disebabkan oleh kondisi yang selama

bertahun-tahun praja kurang mendapat pendidikan dan pelatihan yang mengarah pada manajemen modern.

c. Rendahnya produktivitas kerja.

Produktivitas kerja yang rendah antara lain disebabkan oleh rendahnya etos kerja dan disiplin, salah satu indikator dari masalah ini adalah masih rendahnya prestasi belajar yang dapat dicapai praja, baik prestasi akademis yang tertera dalam hasil Jarlatsuh dan nilai ujian akhir maupun prestasi non akademis serta partisipasinya dalam kehidupan dan memecahkan berbagai persoalan yang ada di masyarakat. Lebih dari itu, secara internal tidak jarang praja yang justru menambah masalah bagi masyarakat dan lingkungannya, seperti keterlibatannya dalam kekerasan, dan perkelahian antar praja.

Berdasarkan hasil analisis SWOT sebagaimana diuraikan di atas, berikut dikemukakan konsep strategi peningkatan mutu pendidikan IPDN; baik melalui perubahan manajemen strategi, perubahan sistem kebijakan, perubahan ke arah good governance, perubahan reinventing organization, perubahan budaya organisasi, perubahan etika birokrasi, perubahan perilaku kepemimpinan, perubahan sistem pendidikan dapat dilukiskan dalam bagan-bagan berikut ini.

TOWS MATRIX FOR STRATEGY FORMULATION

INTERNAL FACTORS	INTERNAL STRENGTHS (S)	INTERNAL WEAKNESS - ES (W)
EKSTERNAL FACTORS		
EXTERNAL OPPORTUNITIES (O)	SO STRATEGY : MAXI - MAXI USE STRENGTHS (S) TO TAKE ADVANTAGE OF OPPORTUNITIES (O)	WO STRATEGY : MINI - MAXI TAKE ADVANTAGE OF OPPORTUNITIES(O) BY OVERCOMING WEAKNESS (W)
EXTERNAL THREATS (T)	ST STRATEGY : MAXI - MINI USE STRENGTHS (S) TO AVOID THREATS (T)	WT STRATEGY : MINI - MINI MINIMIZE WEAKNESS (W) AND AVOID THREATS (T)

Gambar 5.1 Formulasi Strategi

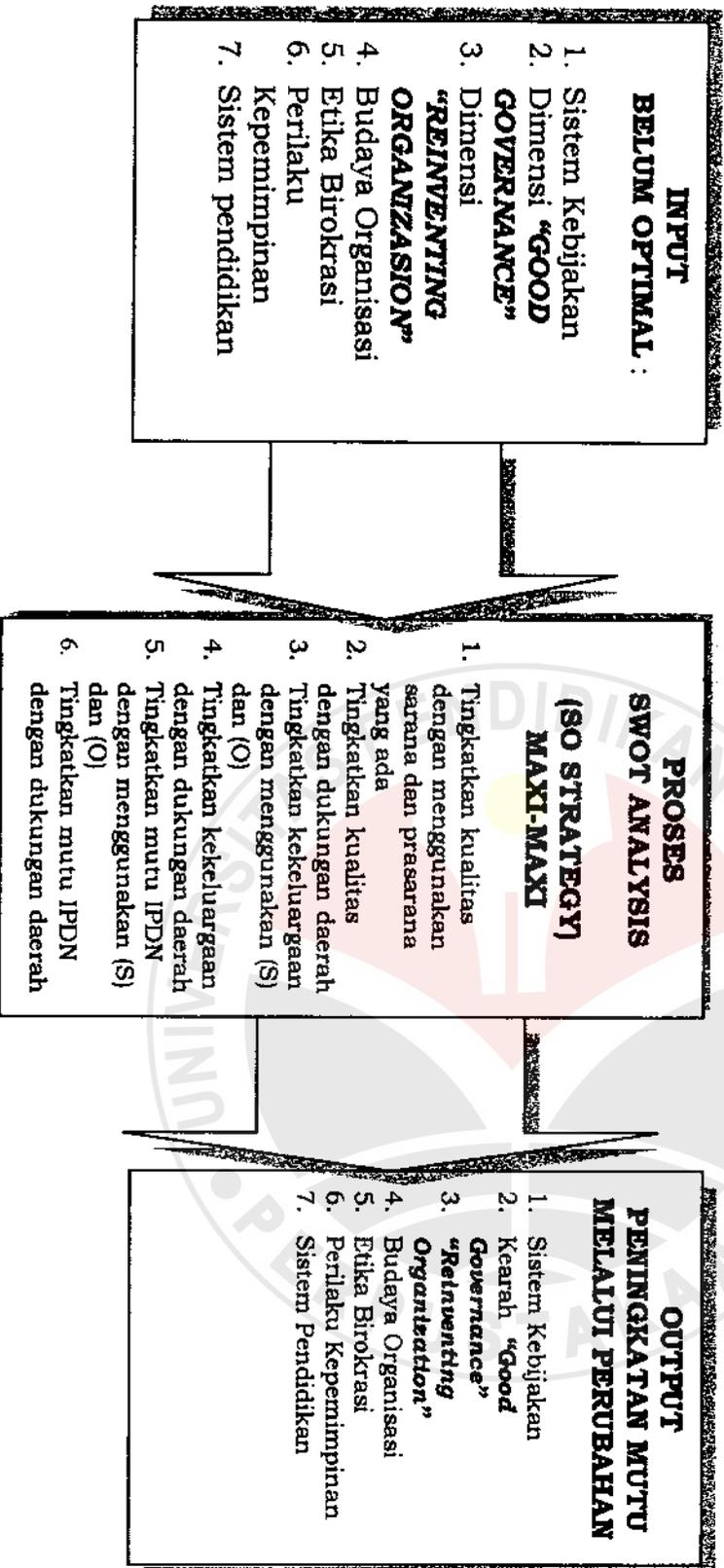
Gambar di atas menunjukkan bahwa strategi pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan IPDN dirumuskan berdasarkan hasil analisis terhadap peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh IPDN, baik secara internal maupun eksternal.

TOWS MATRIX UNTUK SITUASI IPDN

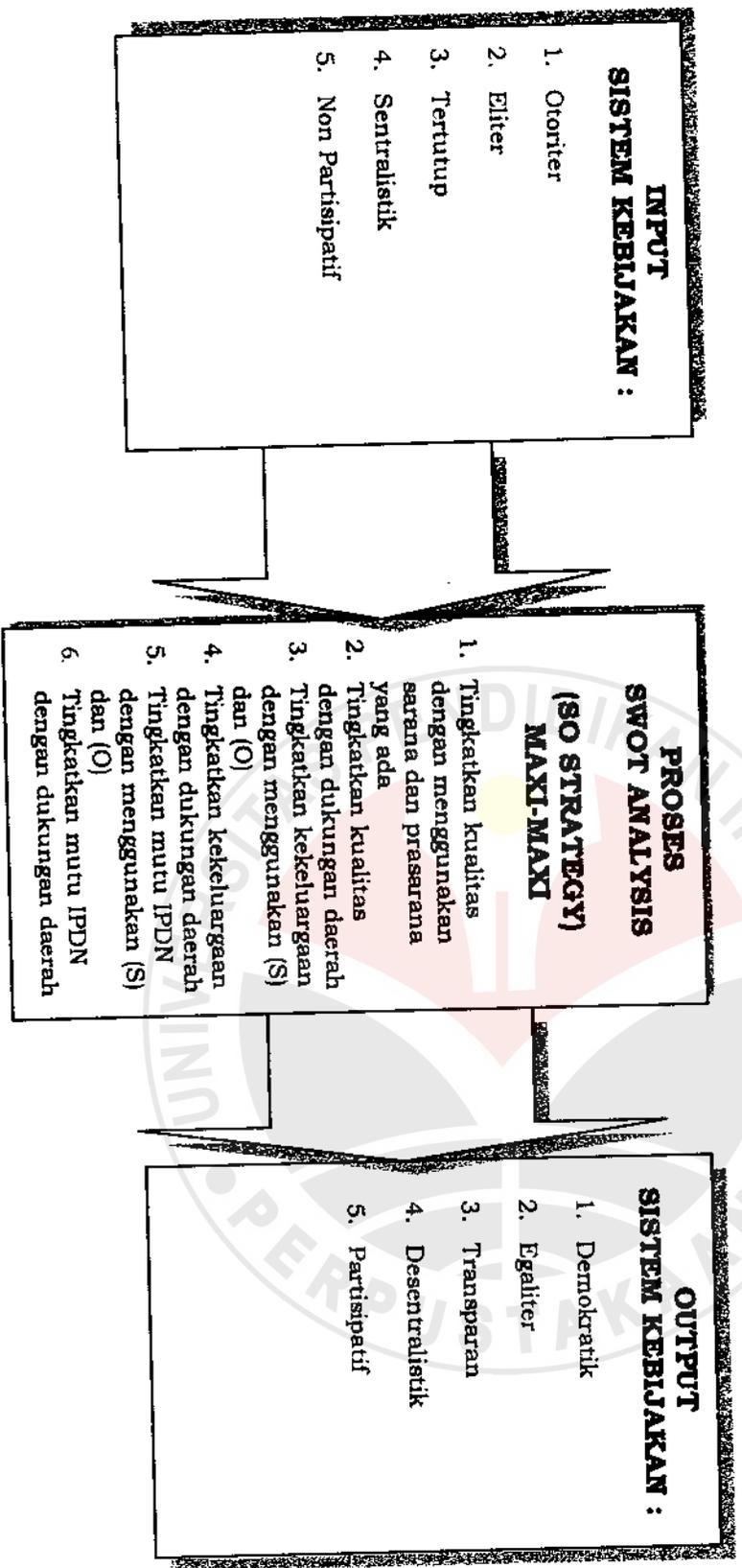
INTERNAL FACTORS EKSTERNAL FACTORS	INTERNAL STRENGTHS (S) <ul style="list-style-type: none"> • Gerakan peningkatan kualitas hidup masyarakat • Budaya Gotong Royong dan Kekeluargaan • Potensi IPDN Jawa Barat 	INTERNAL WEAKNESS - ES (W) <ul style="list-style-type: none"> • Rendahnya Sikap Mental • Wawasan praja yang masih kurang • Penerimaan Praja yang belum transparan
EXTERNAL OPPORTUNITIES (O) <ul style="list-style-type: none"> • Sarana dan Prasarana kampus • Dukungan daerah 	SO STRATEGY : MAXI - MAXI <ul style="list-style-type: none"> • Tingkatkan kualitas dengan menggunakan sarana dan prasarana yang ada • Tingkatkan kualitas dengan dukungan daerah • Tingkatkan kekeluargaan dengan menggunakan (S) dan (O) • Tingkatkan kekeluargaan dengan dukungan daerah • Tingkatkan mutu IPDN dengan menggunakan (S) dan (O) • Tingkatkan mutu IPDN dengan dukungan daerah 	WO STRATEGY : MINI - MAXI <p style="text-align: center;">Pre memory</p>
EXTERNAL THREATS (T) <ul style="list-style-type: none"> • Lunturnya Kepercayaan Masyarakat terhadap Lulusan IPDN • Budaya Organisasi • Rendahnya Produktivitas Kerja 	ST STRATEGY : MAXI - MINI <p style="text-align: center;">Pre - memory</p>	WT STRATEGY : MINI - MINI <p style="text-align: center;">Pre - memory</p>

Gambar 5.1 TOWS/SWOT Situasi IPDN

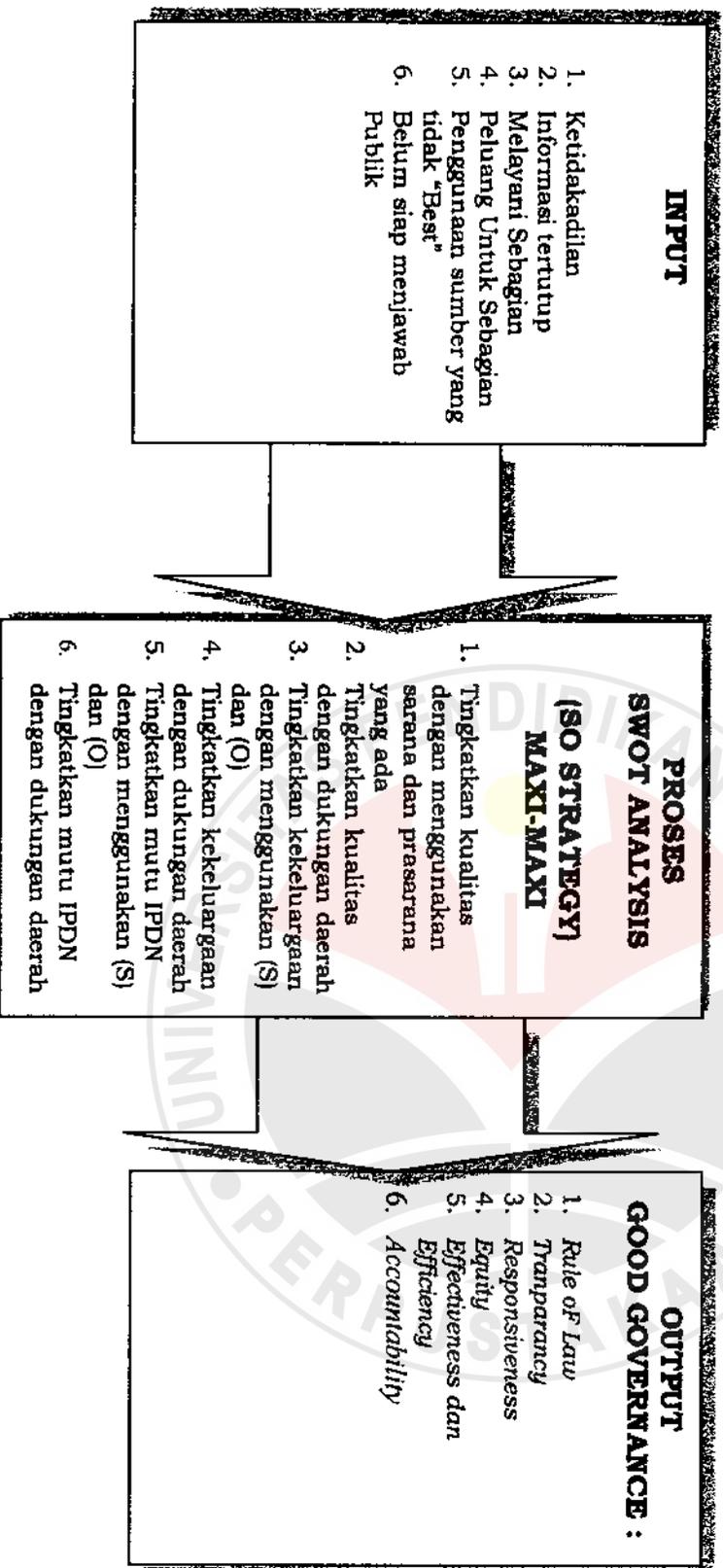
STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA IPDN PERUBAHAN MANAJEMEN STRATEGIS



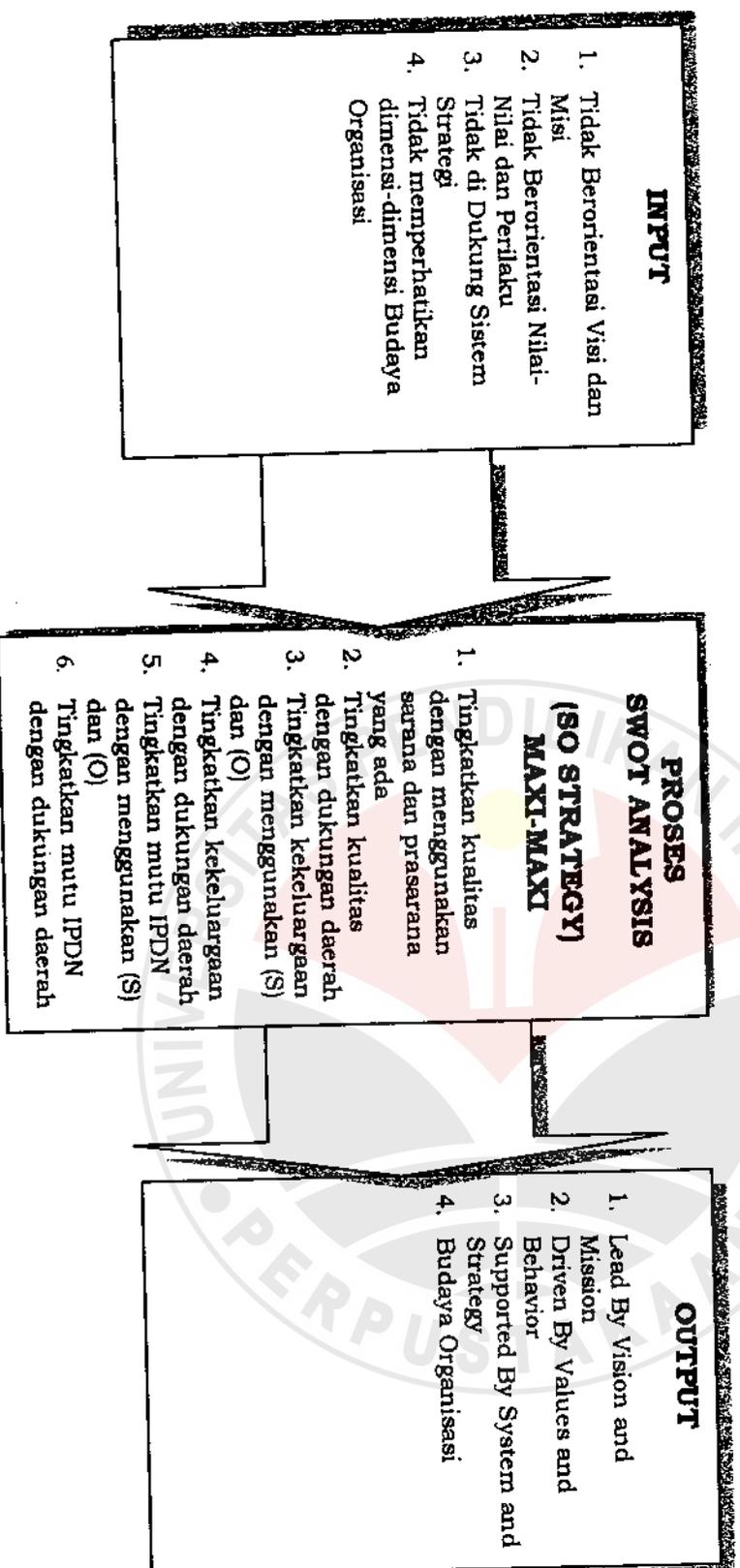
STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA IPDN PERUBAHAN SISTEM KEBIJAKAN



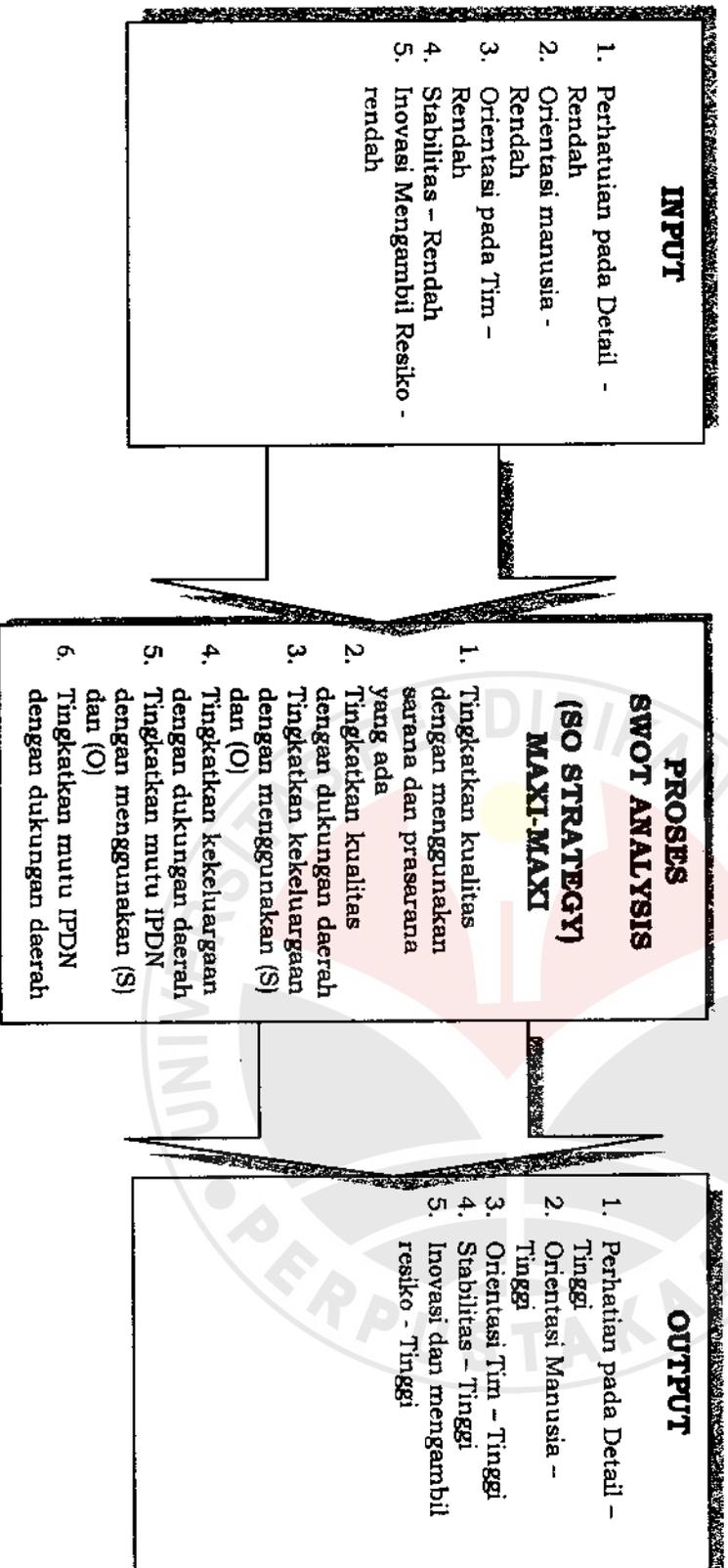
STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA IPDN PERUBAHAN KEARAH GOOD GOVERNANCE



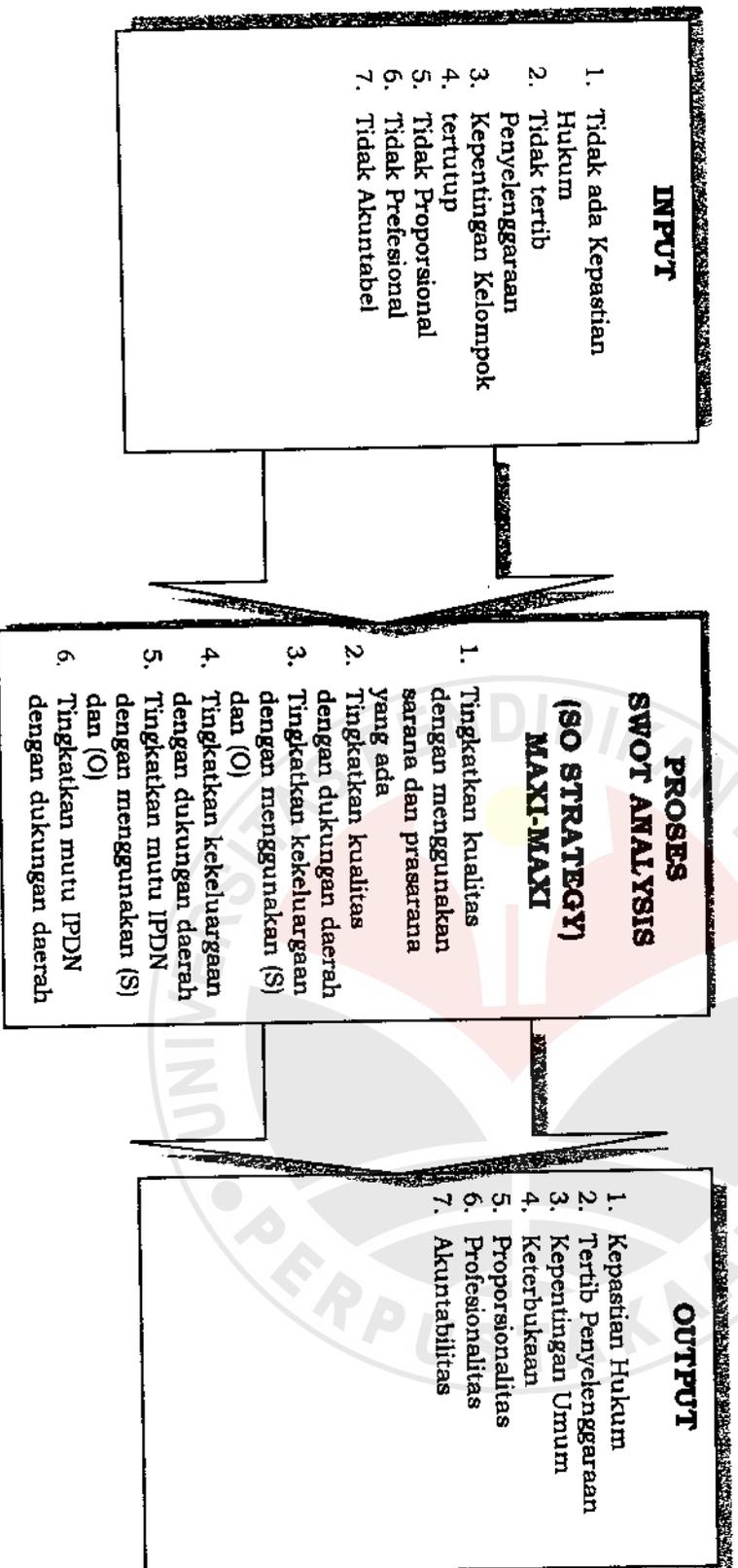
STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA IPDN PERUBAHAN REINVENTING ORGANIZATION



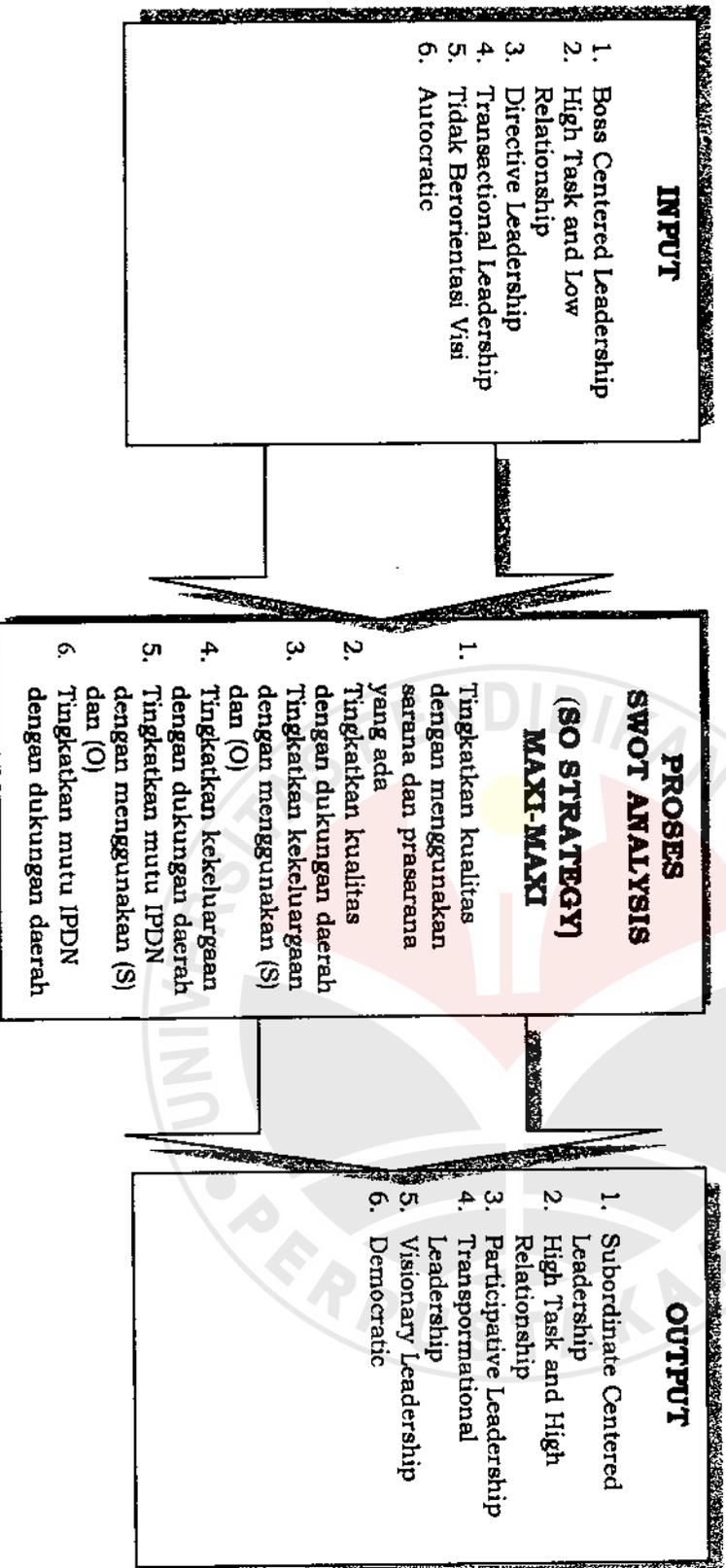
STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA IPDN PERUBAHAN BUDAYA ORGANISASI



STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA IPDN PERUBAHAN ETIKA BIROKRASI



STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA IPDN PERUBAHAN PERILAKU KEPEMIMPINAN



STRATEGI PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN PADA IPDN PERUBAHAN SISTEM PENDIDIKAN

