

**ANALISIS IMPLEMENTASI
RENCANA STRATEGIS (RENSTRA) PERGURUAN TINGGI
(STUDI KASUS RENSTRA ITB)**

***ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF UNIVERSITY STRATEGIC PLAN
(A CASE STUDY OF ITB'S STRATEGIC PLAN)***

Ade Budhi Salira

Program Studi Ilmu Pengetahuan Sosial, FPIPS, Universitas Pendidikan Indonesia
budhisalira@gmail.com

ABSTRAK

Perencanaan komprehensif mengintegrasikan segala sumber daya (*resources*) dan memperhatikan kemampuan lembaga serta memiliki orientasi yang jelas akan tujuan jangka panjang yang akan dicapai. Dibutuhkan perencanaan strategik sebagai proses yang *continuous*, *iterative* dan *crossfunctional* yang bertujuan untuk menjamin agar perguruan tinggi mampu menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan yang ada. Analisis Implementasi Rencana Strategis Perguruan Tinggi dengan studi pada implementasi Renstra ITB 2011-2015 meliputi aspek; bagaimanakah efektivitas implementasi rencana strategis ITB? bagaimanakah efisiensi implementasi rencana strategis ITB? dan bagaimanakah sustainabilitas implementasi rencana strategis ITB? Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, dimana peneliti menjadi instrumen langsung dalam penelitian melalui keterlibatan dan wawancara serta didukung analisa terhadap dokumen. Kearah efisiensi implementasi rencana strategis, ITB dapat menggunakan dari dua pendekatan, pertama melihat jika dua jenis tindakan memberikan hasil yang sama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi maka salah satu harus dipilih yang mengakibatkan pendekatan biaya paling minimal. Pendekatan kedua, jika dua jenis tindakan mengakibatkan pengeluaran biaya yang memungkinkan sama persis atau mendekati sama, maka salah satu dipilih yang dapat menghasilkan lebih banyak. Untuk sustainabilitas rencana strategis di ITB yang baik, ITB harus menyiapkan sebuah proses dimana kerangka program dan kinerja program untuk setiap unit baik pada unit akademik maupun unit pendukung yang disusun melalui serangkaian proses konsultasi – koordinasi dalam menyusun rencana kerja program.

Kata Kunci: Perencanaan, Rencana Strategis, Implementasi Rencana Strategis.

ABSTRACT

Comprehensive planning to integrate all the resources (resources) and the capability of the institutions as well as having a clear orientation to be long-term goals to be achieved. It takes strategic planning as a process that is continuous, iterative and cross functional which aims to ensure that universities were able to adjust to the dynamic changes. Analysis of Implementation of Strategic Plan for Higher Education to study the implementation of the Strategic Plan 2011-2015 ITB includes aspects; how the effectiveness of the implementation of the strategic plan ITB? how is the efficiency of the implementation of the strategic plan ITB? and how the sustainability of the implementation of the strategic plan ITB? The study was conducted using the method of qualitative research, where researchers become the instrument straight through involvement in research and interviews and analysis of documents supported. Improving the effectiveness of the implementation of the strategic plan on higher education should be done by evaluating the effectiveness of performance measurement system based on the studies of literacy deeper on policy performance measurement system, performance and achievements of the program. Toward the efficiency of the implementation of the strategic plan, ITB can use two approaches, first to see if the two types of actions give the same result in the achievement of organizational goals then one must be selected which resulted in the most minimal cost approach. The second approach, if two types of actions result in expenditures that allow the exact same or nearly the same, then one have to produce more. For sustainability strategic plan in good ITB, ITB must set up a process in which the framework program and work program for each unit either at an academic unit through a series of consultation - coordination and performed in conjunction with the finalization of the work plan program.

Keywords: Planning, Strategic Plann, Implementation Startegic Plann.

PENDAHULUAN

Pembangunan pendidikan dilaksanakan dengan mengacu pada Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) Tahun 2010-2014 dan Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005-2025. Berdasarkan RPJPN tersebut, Kementerian Pendidikan Nasional telah menyusun Rencana Pembangunan Pendidikan Nasional Jangka Panjang (RPPNJP) Tahun 2005-2025. RPJMN Tahun 2010-2014 ditujukan untuk lebih memantapkan pembangunan Indonesia di segala bidang dengan menekankan upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia (SDM) termasuk pengembangan ilmu dan teknologi serta penguatan daya saing perekonomian. RJPJN tersebut dituangkan dalam Peraturan Menteri Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Nomor 13 tahun 2015 tentang Rencana Strategis Kementerian Riset Teknologi dan Pendidikan Tinggi Tahun 2015-2019.

Keluarnya UU Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi disusul kemudian dengan terbitnya PP 58 Tahun 2013 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum, dan terbitnya PP 65 Tahun 2013 tentang Statuta Institut Teknologi Bandung sebagai Perguruan Tinggi Badan Hukum (PTN BH). Untuk penguatan tatakelola PTN BH terbitlah Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, sehingga pengelolaan PTN BH telah memiliki payung hukum yang jelas dalam menjalankan otonomi perguruan tinggi. Untuk melengkapi perangkat aturan pengelolaan PTN BH terbitlah Peraturan Pemerintah Nomor 26 Tahun 2015 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan PTN BH, dan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 139 Tahun 2015 tentang Tatacara Pencairan dan Pertanggungjawaban Bantuan Pendanaan PTN BH.

Renstra merupakan perencanaan komprehensif mengintegrasikan segala sumber daya (*resources*) dan memperhatikan kemampuan lembaga serta memiliki

orientasi yang jelas akan tujuan jangka panjang yang akan dicapai. Perencanaan strategik sebagai proses yang *continuous*, *iterative* dan *crossfunctional* yang bertujuan untuk menjamin agar perguruan tinggi mampu menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan yang ada, dalam pencapaian visi dan misinya.

Rencana strategis seperti dikemukakan oleh Allison (2005) sebuah proses sistematis yang memandu ke arah pencapaian tujuan yang responsif dan sinergis dengan lingkungan;

Strategic planning is a systematic process through which an organization agrees on—and builds commitment among key stakeholders to—priorities that are essential to its mission and are responsive to the environment. Strategic planning guides the acquisition and allocation of resources to achieve these priorities. (Hlm 1)

Agar perguruan tinggi dapat melakukan akselerasi yang cepat, maka diperlukan kemampuan dalam perencanaan program yang sinergis antara apa yang sudah direncanakan dengan pelaksanaan/implementasi rencana, dengan memperhatikan hal sebagai berikut.

- Menciptakan *trust* dan *confidence* untuk *stakeholders*.
- Membangun *competitive advance centre*.
- Mengembangkan ICT (*Information and Communication Technology*).
- Membangun profesionalisme, menjamin kualitas dan menjaga hubungan baik dengan *stakeholders*.
- Membangun kerjasama dengan institusi lain.

Otonomi yang dimiliki perguruan tinggi diarahkan pada penerapan konsep *good university governance*, konsep tatakelola bagi lembaga-lembaga yang bergerak dalam bidang nonprofit seperti lembaga pendidikan (perguruan tinggi) aspek prioritas pengelolaan adalah pada kualitas layanan kepada pengguna pendidikan (*quality public service*) dimana dalam pengelolaannya prinsip-prinsip seperti transparansi, efektivitas,

efisiensi, akuntabilitas, dan kualitas harus dikedepankan. Penjabaran konsep *good university governance* sebagai model tata kelola di perguruan tinggi sebenarnya sudah diamanatkan melalui Undang-undang No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi seperti yang tercantum dalam pasal 63 yang menyebutkan bahwa “otonomi pengelolaan perguruan tinggi dilaksanakan berdasarkan prinsip: (a) akuntabilitas, (b) transparansi, (c) nirlaba, (d) penjaminan mutu, dan (e) efektivitas dan efisiensi.

Ada beberapa kesenjangan terkait dengan implementasi renstra perguruan tinggi yang perlu dicermati, seperti berikut:

- Perubahan kebijakan dalam penyelenggaraan perguruan tinggi terutama menyangkut otonomi perguruan tinggi memberikan dampak terhadap keleluasaan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan kebijakan yang lebih terbuka dan otonom penuh.
- Daya dukung sumber daya perguruan tinggi dalam mengimplementasikan renstra pada perguruan tinggi sangat bergantung kepada penghasilan perguruan tinggi dalam bentuk usaha akademik dan usaha non akademik atau usaha komersial universitas.
- Target-target dalam bentuk norma dan perilaku perilaku masih bersifat universal, sehingga membutuhkan instrumen yang lebih menjamin dapat mengukur akurasi perubahan dari *output* yang diharapkan.
- Lingkungan strategis pendukung implementasi renstra dalam bidang pendidikan tinggi subyektifitasnya masih tinggi, dimana sangat bergantung kepada jenis dan bidang keilmuan serta sejarah perguruan tinggi itu sendiri.
- Otonomi penyelenggaraan pemerintah belum memberikan peluang yang lebih terbuka kepada perguruan tinggi yang menjadi bagian yang integral dalam kehidupan daerah dalam bentuk rencana strategik yang terintegrasi dengan pengembangan daerah dalam bidang pendidikan.
- Tumpang tindih peran dan fungsi unit kerja dan fungsi orang dalam tugas dan

tanangungjawabnya, oleh karena itu perlu pemetaan peran-peran unit kerja dan orang yang memegang tanggungjawab dalam pelaksanaan program, melalui penataan unit-unit kerja yang mendukung dan memperjelas fungsi tenaga fungsional dan tenaga administratif dalam tugas dan tanggungjawab pokoknya.

Kajian dalam penelitian ini adalah tentang Analisis Implementasi Strategik pada Perguruan Tinggi (Studi pada implementasi Renstra ITB 2011-2015). Renstra ITB ditetapkan dengan Keputusan Majelis Wali Amanat ITB Nomor: 004/SK/K01-MWA/2011 tentang Pengesahan Rencana Strategis Institut Teknologi Bandung Tahun 2011-2015. Untuk melengkapi dokumen Renstra ITB 2011-2015 telah dijabarkan dan dilakukan pemetaan proses bisnis yang harus dilaksanakan agar Renstra ITB dalam implemenasinya efektif, efisien, dan sustainability untuk pengembangan berikutnya. Dokumen ini pula merupakan salah satu kelengkapan utama dalam sistem organisasi dan manajemen yang dalam hal ini dinamakan Pemetaan Aktivitas dan Tata Kelola ITB. Seyogyanya, hasil pemetaan ini dapat digunakan oleh Pimpinan ITB dalam evaluasi struktur organisasi saat ini atau pun perancangan sistem dan tata kelola organisasi di masa yang akan datang.

Beberapa informasi yang terkait dengan kelengkapan rencana strategis yang masih harus di perkuat seperti berikut:

1. *Base line* yang belum lengkap sampai dengan tahun 2014 – 2015;
2. Indikator capaian yang belum di isi dengan data analisa terhadap kinerja tahun sebelumnya secara akurat;
3. Analisa terhadap capaian yang tidak sesuai dengan target.

(Sumber: Presentasi Rencana Strategis ITB 2015 – 2020)

Pimpinan ITB harus memastikan bahwa semua proses dan tata kelola hasil pemetaan terlampir telah terwadahi dalam tupoksi unit-unit kerja, tanpa tumpang tindih. Sebagai dokumen pendukung Renstra, dokumen pemetaan aktivitas dan tatakelola ITB ini sebagai pendukung dalam mengawal

efektivitas dalam pencapaian tujuan, sasaran, dan target, dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya yang ada, serta sustainability program dalam implementasi Renstra ITB 2011-2015 dalam mewujudkan visi "ITB menjadi Universitas Riset terpadang di Asia yang berfokus pada sains, teknologi dan seni dan berperan aktif dan nyata dalam meningkatkan daya saing bangsa".

Berdasarkan peta permasalahan yang diuraikan dalam latar belakang masalah, penulis akan menelaahnya dengan fokus masalah dalam penelitian ini adalah melakukan "Analisis Implementasi Rencana Strategis Perguruan Tinggi" dengan studi pada implementasi Renstra ITB 2011-2015, yang meliputi aspek: a) Bagaimanakah efektivitas implementasi rencana strategis ITB? b) Bagaimanakah efisiensi implementasi rencana strategis ITB? c) Bagaimanakah sustainability implementasi rencana strategis ITB? (1) Bagaimanakah efisiensi implementasi rencana strategis ITB; (2) Bagaimanakah sustainability implementasi rencana strategis ITB; (3) Bagaimana pengembangan efektivitas, efisiensi dan sustainability dalam model implementasi rencana strategis ITB.

Dalam perumusannya, perencanaan pendidikan menurut para ahli dapat menggunakan pendekatan perencanaan tenaga kerja, pendekatan permintaan sosial, pendekatan nilai balik, dan pendekatan sistem.

1) Pendekatan Perencanaan Tenaga Kerja.

Pendekatan ini bisa disebut juga pendekatan ketenagakerjaan (*manpower approach*). Perencanaan pendidikan yang menggunakan pendekatan ini lebih mengutamakan keterkaitan antara *output* (lulusan) layanan pendidikan yang memiliki *skills* di setiap satuan pendidikan dengan tuntutan atau keterserapan akan kebutuhan tenaga kerja di masyarakat.

2) Pendekatan Permintaan Sosial.

Pendekatan ini bisa disebut juga pendekatan kebutuhan sosial (*social demand approach*), Para ahli perencanaan pendidikan yang menggunakan pendekatan ini disebut pendekatan

yang bersifat tradisional, karena fokus atau tujuan yang hendak dicapai dalam pendekatan kebutuhan sosial.

3) Pendekatan Nilai Baik.

Pendekatan ini disebut juga pendekatan untung rugi (*cost and benefit approach*) yang berorientasi pada konsep *investment in human capital* (investasi pada sumber daya manusia) atau menganggap pendidikan sebagai *social oriented*, namun dalam prakteknya tetap mempertimbangkan nilai efisiensi dalam pengertian mengurangi pemborosan dan meningkatkan nilai tambah. Maksud dari pendekatan ini adalah agar hasil yang diperoleh dari pendidikan memiliki produktivitas dan kualitas yang tinggi dengan menciptakan program-program yang relevan dengan tuntutan masyarakat dan terpakai dalam perkembangan zaman.

4) Pendekatan Sistem.

Pendekatan ini disebut juga pendekatan integratif (*integrative approach*) atau pendekatan sinergik yang dalam perencanaan pendidikan difokuskan pada organisasi sebagai sistem yang memiliki komponen-komponen yang saling terkait. Pendekatan sistem adalah derivasi dari istilah analisis sistem dengan mengaplikasikan cara berfikir sistem dalam melihat sesuatu objek yang kita hadapi. Merencanakan sistem pendidikan tidak hanya berfokus pada perbaikan input pendidikan atau proses, dan output secara parsial tetapi seluruh komponen dan langkah sistemik harus menjadi kajian dan sasaran.

1. Perencanaan Strategik

a. Pengertian Perencanaan Strategik

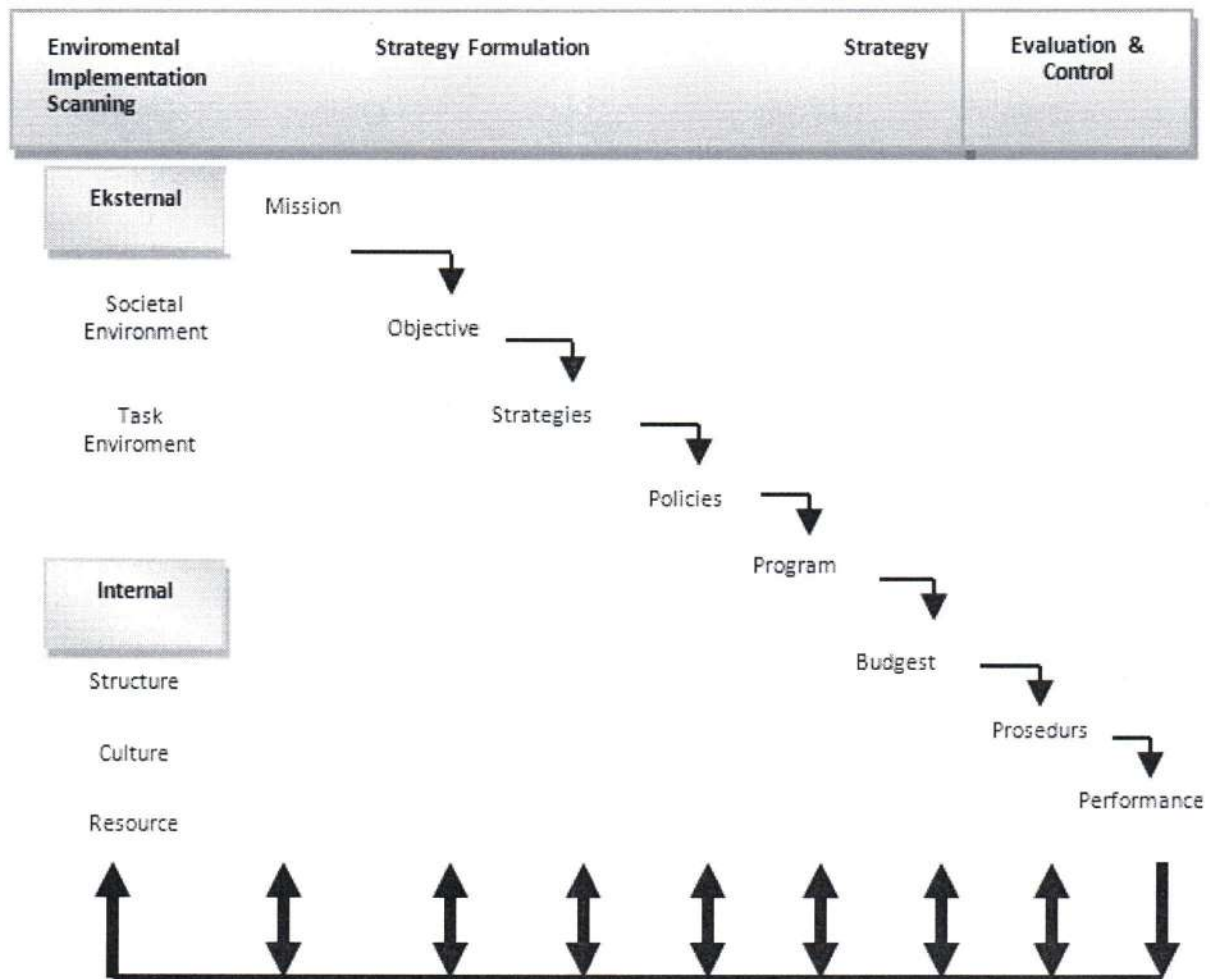
Perencanaan strategik dapat dilihat dari dua dimensi yaitu proses dan produk. Perencanaan strategik sebagai proses dikemukakan oleh Simerly dan Associates (1989, hlm. 1) yakni *strategic planning is a process that give attention to (1) designing, (2) implementing, (3) monitoring plans for improving organizational decision making*. Sedangkan perencanaan strategik sebagai produk yaitu spesifik dokumen yang tertulis yang memungkinkan seluruh personel dalam

organisasi itu untuk memahami, mengerti, menganalisa dan mengkritik tujuan, sasaran, dan strategi yang sedang digunakan untuk mencapai misi suatu organisasi.

b. Komponen Perencanaan Strategik

Dalam perencanaan strategik ada

beberapa komponen atau elemen yang mempengaruhi perencanaan strategik yang satu sama lain saling berkaitan. Menurut Wheelen dan Hunger menyebutkan komponen-komponen kunci model manajemen strategik seperti gambar di bawah ini:



Sumber : Wheelen dan Hunger (1995; 1)

Gambar 1. Model Manajemen Strategik

Penerapan strategi tentu memerlukan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan menentukan kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat diputuskan. Termasuk dalam tahapan pelaksanaan strategi ini adalah mengembangkan suatu strategi, menopang budaya perusahaan, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan kembali usaha pemasaran, mempersiapkan *budget*.

Evaluasi strategi adalah tingkatan terakhir dari manajemen strategik. Dalam

tahapan ini pimpinan perusahaan (manajer) ingin mengetahui apakah strategi yang telah ditetapkan itu dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan perumusan strategi. Evaluasi strategi ini adalah alat untuk mendapatkan informasi primer dan seluruh strategi dapat dimodifikasi karena perubahan dari faktor internal dan eksternal yang selalu dinamis. Tiga dasar aktivitas evaluasi strategi yaitu (1) mengkaji ulang faktor internal dan eksternal sebagai dasar dari strategi awal, (2) mengukur kinerja yang telah dicapai, (3) melakukan aksi koreksi.

c. Prinsip Perencanaan Strategik

Adapun prinsip-prinsip perencanaan strategis yang dimaksud adalah sebagai berikut:

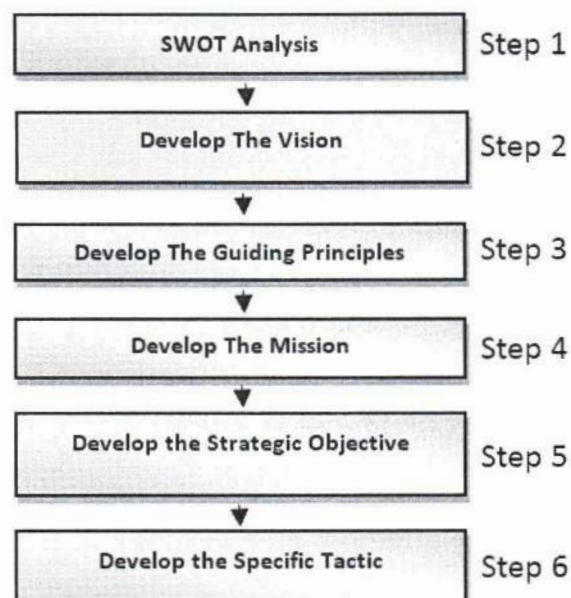
- 1) Perencanaan strategis lebih memfokuskan pada pengidentifikasian dan pemecahan isu-isu.
- 2) Perencanaan strategis lebih menekankan penilaian terhadap lingkungan di dalam dan diluar organisasi.
- 3) Perencanaan strategis tidak menafikkan peran stakeholders dalam memajukan organisasi.
- 4) Perencanaan strategis menerapkan sekali prioritas dalam beberapa masalah yang dihadapi.
- 5) Perencanaan strategis selalu menganalisa SWOT (*strength, weakness, opportunity, threat*).
- 6) Visi dan misi organisasi tidak statis, dalam arti ia bisa berubah manakala sudah tidak

sesuai lagi dengan keadaan zaman.

d. Tahapan Perencanaan Strategik

Tahap-tahap kegiatan aplikasi manajemen strategik dalam organisasi/ lembaga yaitu : (1) identifikasi visi dan misi organisasi, (2) pembuatan keputusan strategik, (3) penentuan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran organisasional yang profesional, (4) identifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan organisasional, (5) identifikasi peluang-peluang dan hambatan-hambatan strategik, (6) identifikasi alternatif-alternatif strategik, (7) membandingkan alternatif-alternatif strategik, (8) pembuatan keputusan strategik, (9) implementasi keputusan strategik dan perencanaan dan (10) evaluasi dan kontrol strategik.

Enam langkah proses perencanaan strategik menurut Goethsch dan Davis (2001;80) seperti dalam gambar berikut ini:



(Sumber Goethsch dan Davis: 2001)

Gambar 2. Proses Perencanaan Strategik

e. Proses Perencanaan

Kunci utama kegiatan perencanaan adalah proses perencanaan itu sendiri. Dalam proses perencanaan biasanya terdapat empat kegiatan utama yang dilakukan, yaitu (1) memformulasikan tujuan; (2) merumuskan strategi/ kebijaksanaan, dan perincian rencana untuk mencapai tujuan; (3) membentuk organisasi untuk melaksanakan keputusan; dan (4) membahas hasil dan umpan balik untuk dijadikan bahan penyusunan rencana selanjutnya.

Tiga pakar manajemen yaitu Koontz, O'Donnell, dan Weihrich (1986) menyatakan bahwa pada garis besarnya proses perencanaan terdiri atas delapan langkah, yaitu (1) Sadar adanya masalah, (2) Penentuan sasaran dan tujuan, (3) Pertimbangan premis perencanaan/ (4) Identifikasi alternatif, (5) Perbandingan alternatif dengan tujuan, (6) Pemilihan sebuah alternatif, (7) Perumusan rencana pendukung (sumber), dan (8) Rincian biaya yang diperlukan.

Model proses perencanaan didasarkan

pada tiga landasan, yaitu tujuan sosio-ekonomi, nilai-nilai yang dianut pimpinan tingkat atas, dan penilaian terhadap berbagai tantangan, peluang dan kelemahan, baik internal maupun eksternal organisasi. Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi.

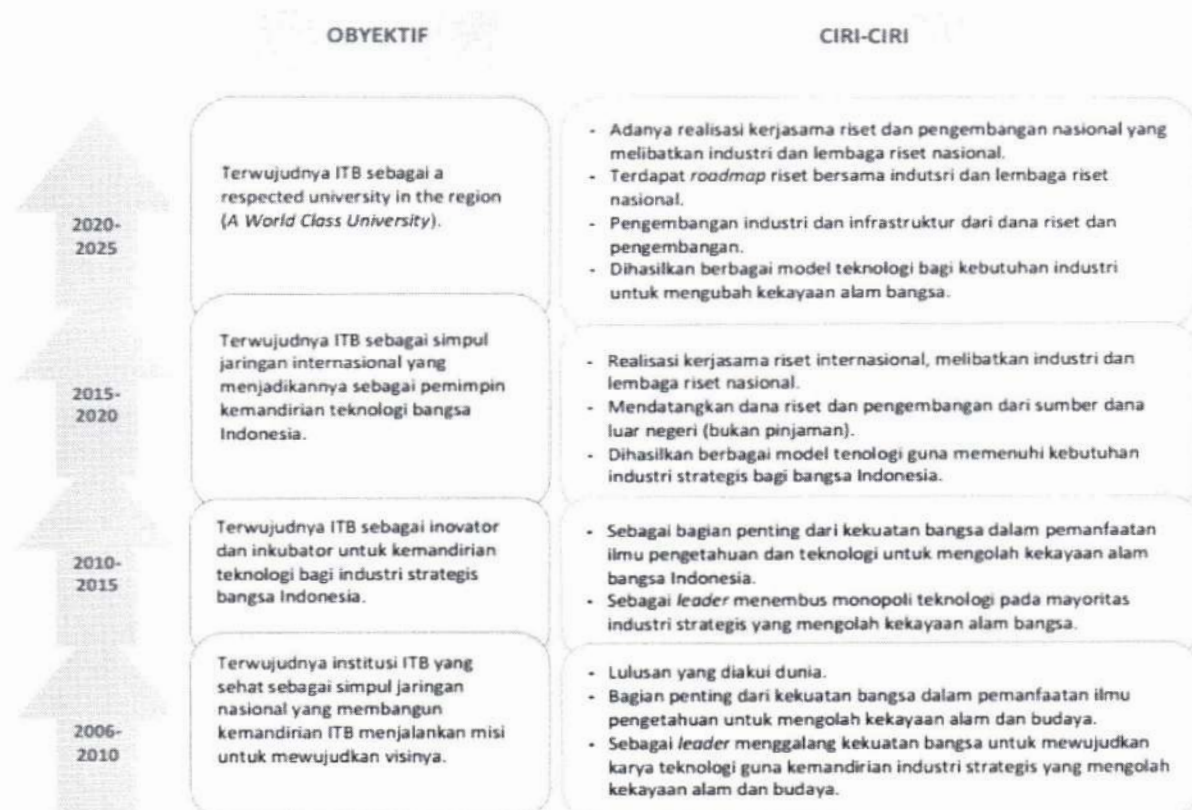
2. Perencanaan Strategik Perguruan Tinggi

Mencermati kembali semua uraian yang telah disajikan di atas, terutama bagaimana suatu perencanaan strategik yang efektif, efisien, dan sustainabilitas di perguruan tinggi, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Perencanaan strategik di perguruan tinggi dapat dirumuskan dengan baik, apabila langkah-langkah dan unsur-unsur sesuai dengan kondisi perguruan tinggi tersebut, yang didalamnya paling tidak dimulai dengan mengadakan analisis lingkungan internal maupun eksternal, dengan menetapkan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan.
- 2) Perencanaan strategik di perguruan tinggi dapat dirumuskan dengan baik, dengan jalan mengakomodasikan

berbagai aspirasi, keinginan, kebutuhan, dan harapan-harapan pihak-pihak berkepentingan yang bersifat internal maupun eksternal.

- 3) Perencanaan strategik di perguruan tinggi dapat dirumuskan dengan baik apabila di dalam proses penyusunannya dapat mengetahui dan menangkap kekuatan, keterdugaan maupun kepentingan pihak-pihak berkepentingan yang bersifat internal dan eksternal.
- 4) Rencana strategik di perguruan tinggi yang baik, akan dapat dijabarkan kedalam rencana kebijakan pembangunan dalam jangka menengah dengan baik pula.
- 5) Perencanaan strategik perguruan tinggi yang baik akan dapat lebih menjamin efektivitas pencapaian tujuan perguruan tinggi.
- 6) Perencanaan strategik perguruan tinggi yang baik akan dapat mengatasi berbagai hambatan yang dihadapi oleh sesuatu perguruan tinggi dalam mencapai tujuannya.
- 7) Perencanaan strategik pembangunan pendidikan di perguruan tinggi akan dapat disusun secara baik, apabila dilakukan oleh suatu tim yang baik pula.



Gambar 3. Rencana Induk Pengembangan

METODE

Untuk kepentingan penelitian ini digunakan metode penelitian analisis kualitatif deskriptif. Pendekatan kualitatif yang dipergunakan beranjak dari bahwa hasil yang diperoleh dapat dilihat dari proses secara utuh, untuk memenuhi hasil yang akurat maka pendekatan ini menempatkan bahwa peneliti adalah instrumen utama dalam penggalan dan pengolahan data-data kualitatif yang diperoleh. Penelitian kualitatif atau sering disebut dengan metode naturalistik maka dalam proses penelitian, peneliti mencoba mengungkap:

- a. data berkaitan dengan implementasi rencana strategis ITB yang diambil langsung dari *setting* alami, melalui pengamatan pada kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dan dokumen-dokumen yang dimiliki.
- b. penentuan sampel secara purposif, pada tingkat pimpinan ITB, dosen-dosen, tenaga kependidikan dan mahasiswa ITB.
- c. peneliti sebagai instrumen pokok, dengan pengalaman dan pengetahuan tentang rencana strategis peneliti mencoba melihat aspek-aspek implementasi rencana strategis ITB.
- d. lebih menekankan pada proses daripada produk, sehingga bersifat deskriptif analitik, proses implementasi rencana strategis terlihat dari program dan kegiatan yang dilaksanakan dan produk dalam bentuk dokumen-dokumen laporan hasil kegiatan serta artepak yang nampak dapat dilihat baik fisik maupun dalam bentuk perilaku sivitas akademika ITB.
- e. analisa data secara induktif atau interpretasi bersifat idiografik, dan menggunakan makna dibalik data melalui pendalaman penelusuran serta wawancara pada pimpinan, dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa ITB untuk dijadikan penguatan.

Peneliti sebelum melaksanakan penelitian ini melakukan berbagai persiapan, selanjutnya peneliti membuat rancangan penelitian (*research design*). Disain ini masih bersifat "*emergent*".

Data yang dikumpulkan melalui penelitian ini adalah data yang sesuai dengan

pertanyaan penelitian yaitu implementasi Rencana Strategik periode 2011-2015 Institut Teknologi Bandung, menyangkut aspek efektivitas, efisiensi, dan sustainabilitas program. Jenis data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data primer, dan data sekunder. Data primer peneliti peroleh melalui studi dokumentasi yang terkait dengan implementasi Rencana Strategik ITB 2011-2015. Sedangkan data sekunder, peneliti jaring melalui verbal, atau kata-kata ucapan lisan dan perilaku dari subjek (*informant*) berkaitan dengan implementasi Rencana Strategik ITB 2011-2015.

Peneliti dalam upaya memperoleh data secara holistik, integratif, dan mendalam, hubungannya sangat erat dengan masalah yang akan dipecahkan, relevansi data dengan fokus dan tujuan penelitian, serta pertanyaan penelitian. Teknik yang peneliti gunakan dalam penelitian kualitatif ini, sebagaimana diungkapkan oleh Moleong, L (2007) dan Satori, D, dan Komariah, A. (2009), pada dasarnya terdiri atas tiga macam, yakni : observasi berperan serta (*participant observation*), wawancara mendalam (*in-depth interview*), dan studi dokumentasi (*study of documents*). Observasi ditunjukan untuk melihat struktur dan fungsi setiap unit organisasi kedalam satu tujuan melalui program dan kegiatan yang dapat menggambarkan implementasi rencana strategis ITB secara utuh.

PEMBAHASAN

Adapun Visi ITB yang tertuang dalam surat keputusan Senat Akademik No.022/SK/K-01-SENAT/1999, yaitu: "ITB menjadi lembaga pendidikan tinggi dan pusat pengembangan sains, teknologi dan seni yang unggul handal dan bermartabat di dunia yang bersama dengan lembaga terkemuka bangsa menghantarkan masyarakat Indonesia menjadi bangsa yang bersatu, berdaulat dan sejahtera". Adapun Visi ITB periode 2011-2015 merupakan kelanjutan dan turunan dari visi diatas, yaitu "ITB menjadi Universitas Riset terpadang di Asia yang berfokus pada sains, teknologi dan seni dan berperan secara aktif dan nyata dalam meningkatkan daya saing bangsa." Pada tahun 2011-2015 ITB terfokus pada Universitas Riset. Hal ini didukung juga dengan hasil wawancara dengan KP3 bahwa "ITB memiliki visi dan misi dimana secara operasional harus di akomodasi secara utuh dan mewarnai

setiap aktivitas di dalamnya”.

Misi ITB yang tertuang dalam Surat Keputusan Senat Akademik ITB No.023/SK/K-01-SENAT/1999, yaitu: “memadu perkembangan dan perubahan yang dilakukan masyarakat melalui kegiatan Tri Dharma perguruan tinggi yang inovatif, bermutu dan tanggap terhadap perkembangan global dan tantangan lokal”.

Berdasarkan alur pengembangan yang telah dirumuskan sebelumnya akan disusun rincian program strategis dan indikator serta target yang dicanangkan oleh ITB 2011-2015. Program dan indikator tersebut dijabarkan berdasarkan masing-masing bidang yang merupakan komponen-komponen yang bila disatukan secara sinergis maka akan membentuk sebuah bangunan utuh, yaitu ITB sebagai universitas kelas dunia (RTITB 2015). Kebijakan ITB tersebut akan menjadi payung dalam setiap kegiatan seperti yang dikatakan P3 bahwa “Kebijakan tentunya merupakan payung bagi setiap kegiatan pada tingkat pelaksana bila tidak melihat kebijakan yang ada maka akan sulit untuk mencapai mimpi”

Mengacu pada *balance scorecard*, indikator dan program terkait pengembangan ITB WCU dapat dikelompokkan menjadi empat berdasarkan perspektif finansial, perspektif stakeholders, perspektif proses bisnis ITB dan perspektif belajar dan tumbuh yang mencakup sumber daya strategis. Indikator kinerja finansial bukanlah tujuan akhir dari program pengembangan ITB melainkan kontribusi output ITB terhadap kepentingan stakeholder-nya. Output akan di kontribusikan pada stakeholder dihasilkan oleh proses bisnis internal ITB yang memerlukan berbagai sumber daya untuk proses belajar (*learning*) dan tumbuh (*growth*) untuk maju dan berkembang. Kesemua itu pada akhirnya akan memerlukan dukungan kemampuan finansial ITB untuk penggalangan dana. Keterkaitan antar indikator kinerja membangun peta strategi pengembangan ITB WCU, indikator kinerja direpresentasikan oleh bidang (berdasarkan perspektif stakeholder), proses (berdasarkan perspektif proses bisnis internal), sumber

daya (berdasarkan perspektif belajar dan tumbuh), dan dana (berdasarkan perspektif finansial) (RTITB2015).

Penjabaran kebijakan dalam renstra dapat dilihat dalam setiap program kegiatan selalu dipayungi oleh kebijakan yang berdasar kepada visi dan rencana jangka panjang (KP1). Pimpinan ITB sudah mampu memberikan arah dan dukungan dalam pelaksanaan setiap kegiatan (TKP2). Tentunya kebijakan pada tingkat nasional dan lokal harus diakomodir dalam program kerja ITB (DS3). Sistem perencanaan ITB menjadi dasar bagi setiap organ ITB dan seluruh sivitas akademika dalam pembuatan program jangka panjang, jangka menengah, dan jangka pendek (PPRI01).

Renstra ITB 2011-2015 memuat program-program strategis yang dalam imlementasinya melalui jabaran program-program strategis dalam RKAT ITB, renstra harus memiliki kemampuan untuk merespon pada perkembangan terkini yang terjadi, baik pada lingkungan internal maupun lingkungan eksternal ITB (RTITB2015). Dalam usaha mencapai tujuannya, ITB menyadari bahwa hal tersebut perlu dilakukan bersama-sama dengan berbagai kekuatan bangsa lain untuk membawa kemajuan Indonesia dalam kemandirian ekonomi, kesejahteraan sosial, keluhuran budaya, dan kedaulatan politik atas wilayah nusantara (RTITB2015). Sehingga “Ultimate Goals dari rencana strategis ITB adalah kemakmuran rakyat Indonesia (KP2).” Bahkan secara umum tujuannya adalah “Kehidupan yang lebih baik, tantangan negara yang hebat, masyarakat yang makmur, dan kehidupan soal dan agama yang tinggi (KP3).”

Secara umum, *Ultimate Goals* dari rencana strategis ITB adalah kemakmuran rakyat Indonesia (KP3). Dalam mencapai *ultimate goal* harus dibuat tersusun dari renip, renstra dan RKA. Renip ITB merupakan rencana dengan jangka waktu 25 (dua puluh lima) tahun yang disusun oleh SA dan disahkan oleh MWA dan bersifat arahan serta menjadi acuan bagi organ ITB dalam pencapaian tujuan jangka panjang ITB. Sedangkan Renstra ITB merupakan

penjabaran Renip ITB berupa rencana jangka menengah yang dibuat oleh setiap Rektor pada masa awal jabatannya dan menguraikan secara menyeluruh rencana untuk mencapai tujuan jangka menengah ITB. Sedangkan RKA ITB merupakan rencana kerja dan anggaran tahunan untuk melaksanakan program kerja tahunan ITB yang merupakan penjabaran dari Renstra ITB (PPRI01).

Pada renstra ITB tahun 2006-2010, *keywordsnya* adalah menciptakan ITB yang Sehat, Simpul Jaringan Nasional, dan ITB yang Otonomi. Pada Renstra ITB tahun 2011-2015 *keywordsnya* adalah menciptakan ITB yang Innovator & Incubator dan Kemandirian Teknologi Bangsa. Pada renstra ITB tahun 2015-2020 *keywordsnya* adalah simpul Jaringan Internasional dan Pemimpin Kemandirian Teknologi Bangsa. Pada renstra ITB tahun 2020-2025 *keywordsnya* adalah Respected University, Indonesia yang Mandiri dan Indonesia yang Dihormati.

Nilai akomodasi keberhasilan yang dicapai dan kemampuan untuk memperbaiki harus terlihat dalam upaya dan perbaikan rencana selanjutnya (KP3) juga Renstra selanjutnya hendaknya memperlihatkan akselerasi dalam peningkatan daya saing ITB (TKP1). Evaluasi yang lebih baik dan pikirkan dengan matang dengan menggunakan dan memilih strategi yang lebih efektif dan efisien (DS3).

Efektifitas adalah hasil yang menunjukkan sumber daya untuk memenuhi visi dan misi suatu perusahaan atau pencapaian tujuan. Kampus ITB adalah sebuah lingkungan yang merupakan tempat terjadinya interaksi kreatif antara peneliti, mahasiswa dan dunia luar kampus (*best academic talents*). Kampus yang mempunyai lanskap beserta bangunan-bangunannya yang merefleksikan idealisme institusi dan dampak terhadap proses pendidikan.

Efektivitas pada dasarnya menunjukan kepada suatu ukuran tingkat kesesuaian antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan sebagaimana yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Parameternya akan dapat diungkapkan sebagai angka nilai rasio antar jumlah hasil (seperti

keluasan, produk jasa, produk barang, dan lain sebagainya) yang dicapai dalam kurun waktu tertentu dibandingkan dengan jumlah (unsur yang serupa) yang diproyeksikan atau ditargetkan dalam kurun waktu tersebut (Syamsudin. 1997). Melihat pada definisi tersebut maka untuk melihat efektivitas dilakukan perbandingan antara rencana atau target sasaran dengan realisasi.

Dalam mengukur efektivitas dan efisiensi, ITB mengacu pada *balancescorecard*, indikator dan program terkait pengembangan ITB WCU dapat dikelompokkan menjadi empat berdasarkan perspektif finansial, perspektif stakeholders, perspektif proses bisnis ITB dan perspektif belajar dan tumbuh yang mencakup sumber daya strategis. Indikator kinerja finansial bukanlah tujuan akhir dari program pengembangan ITB melainkan kontribusi output ITB terhadap kepentingan stakeholder-nya. Output akan di kontribusikan pada stakeholder dihasilkan oleh proses bisnis internal ITB yang memerlukan berbagai sumber daya untuk proses belajar (*learning*) dan tumbuh (*growth*) untuk maju dan berkembang. Kesemua itu pada akhirnya akan memerlukan dukungan kemampuan finansial ITB untuk penggalangan dana. Keterkaitan antar indikator kinerja membangun peta strategi pengembangan ITB WCU, indikator kinerja direpresentasikan oleh bidang (berdasarkan perspektif stakeholder), proses (berdasarkan perspektif proses bisnis internal), sumber daya (berdasarkan perspektif belajar dan tumbuh) dan dana (berdasarkan perspektif finansial).

Efisiensi dapat diukur dari ketersediaan sumber daya dalam sebuah organisasi, bahkan dari tahun 1990'an beberapa perusahaan menggunakan *Enterprise resource planning* (ERP) dalam merencanakan ulang sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi terutama organisasi pendidikan. Efisiensi mengandung pengertian perbandingan antara biaya dan hasil, sedangkan efektivitas secara langsung dihubungkan dengan pencapaian tujuan. Kamus Ilmiah Populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan.

Efektifitas merupakan salah satu dimensi dari produktivitas, yaitu mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal, yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas dan waktu.

Pendekatan "*program-based nurturant to cost*" menjadi pedoman dalam penyusunan program. Sehingga, dalam program melekat pula bentuk-bentuk upaya yang harus dilakukan dalam penggalian sumber-sumber daya, sehingga bukan hanya menghasbiskan akan tetapi menghasilkan. Menghasilkan, adalah bentuk investasi yang bukan hanya diukur dalam bentuk uang akan tetapi bentuk capital lainnya yang menyebar pada institusi pemerintah, masyarakat, perorangan, dan lulusan.

Dalam menghitung efisiensi dari kinerja strategi, menggunakan *balanced scorecard* yang secara singkat adalah suatu sistem manajemen untuk mengelola implementasi strategi, mengukur kinerja secara utuh, mengkomunikasikan visi, strategi dan sasaran kepada *stakeholders*. Kata *balanced* dalam *balanced scorecard* merujuk pada konsep keseimbangan antara berbagai perspektif, jangka waktu (pendek dan panjang), lingkup perhatian (intern dan ekstern). Kata *scorecard* mengacu pada rencana kinerja organisasi dan bagian-bagiannya serta ukurannya secara kuantitatif.

Sustainability dari kegiatan dan program sudah tertuang dalam rencana induk pengembangan ITB selama 20 tahun, Dokumen Rencana Induk Pengembangan ITB, yang memuat arah strategis rencana pengembangan jangka panjang ITB (*long term strategic intend*) hingga tahun 2025, sehingga setiap renstra harus mengarah kepada Renip tersebut. Renip merupakan informasi yang akurat dalam melakukan penyusunan dan pelaksanaan renstra karena informasi yang lengkap dan akurat dibutuhkan dalam pembuatan dan pelaksanaan renstra.

Salah satu kelemahan signifikan di antara perencanaan dan pelaksanaan kegiatan adalah tidak adanya sistem monev yang efisien dan efektif untuk menjaga alur program kegiatan dan mengukur kinerjanya pada berbagai tahap pelaksanaan

dasarnya untuk memastikan pencapaian kualitas pelayanan kepada masyarakat dan memberikan umpan balik kepada perencanaan untuk masa mendatang.

Sustainability sebuah program dapat terjadi apabila monitoring dilakukan dengan baik dalam memastikan pelaksanaan kegiatan tetap pada jalurnya (sesuai dengan perencanaan program). Monitoring akan memberikan informasi kepada pengelola program apabila terjadi hambatan dan penyimpangan, serta sebagai masukan dalam melakukan evaluasi. Monitoring dilakukan ketika kegiatan sedang berlangsung hal ini ditujukan untuk memastikan kesesuaian proses dan capaian sesuai rencana atau tidak. Apabila terdapat penyimpangan atau kelambanan akan segera dibenahi sehingga kegiatan dapat berjalan sesuai rencana dan targetnya. Jadi, hasil monitoring menjadi input bagi kepentingan proses selanjutnya. Menurut Dunn (2008), monitoring mempunyai empat fungsi, yaitu:

1. Ketaatan (*compliance*). Monitoring menentukan apakah tindakan administrator, staf, dan semua yang terlibat mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
2. Pemeriksaan (*auditing*). Monitoring menetapkan apakah sumber dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu bagi pihak tertentu (target) telah mencapai mereka.
3. Laporan (*accounting*). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu "menghitung" hasil perubahan sosial dan masyarakat sebagai akibat implementasi kebijaksanaan sesudah periode waktu tertentu.
4. Penjelasan (*explanation*). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu menjelaskan bagaimana akibat kebijaksanaan dan mengapa antara perencanaan dan pelaksanaannya tidak cocok.

Keberlanjutan dan pengembangan program merupakan keberhasilan dalam implementasi rencana strategis. Program-program prioritas berkelanjutan dan mengarah kepada satu titik tujuan yang diharapkan.

Keberlanjutan program, efektivitas

dan efisiensi program tergantung kepada kepemimpinan di organisasi tersebut. Kepemimpinan yang efektif atau sering juga di sebut sebagai *strong leader* yaitu sikap kepemimpinan yang kuat yang memiliki kepribadian yang kuat/kokoh dan berani tegas dalam mengambil keputusan, memiliki komitmen kuat menyelesaikan permasalahan dan melaksanakan suatu perubahan serta menjalankan tugas dnegan efektif dan efisien sesuai dengan potensi yang dimiliki. Untuk menjalankan sebuah program agar terus berkembang dan berkelanjutan seorang pemimpin harus mampu membuat anggotanya berkomitmen untuk menjalankannya dengan baik.

Kekuatan dan keberhasilan dalam implementasi rencana strategis yang baik dan berhasil pada dasarnya dalam suatu organisasi ditentukan oleh komponen berikut; Kepemimpinan yang kuat (*Strong leadership*), Komitmen yang kuat (*High Commitment*), Kinerja yang tinggi (*High Performance*), Komunikasi yang baik (*Good Communication*), Korrdinasi yang baik (*Good Coordination*).

Model yang dikembangkan adalah pengembangan model efektivitas, efisiensi, dan sustainabilitas dari rencana strategis, oleh karenanya tujuan yang ingin dicapai dari pengembangan model ini menyangkut empat tujuan pokok yaitu:

- 1) Penataan sistem kendali implementasi
- 2) Pengembangan peran dan fungsi
- 3) Pengembangan rencana kerja dan kerangka kinerja
- 4) Peningkatan dampak

Untuk meningkatlan efektivitas dan efisiensi, dan sustainabilitas dalam implemntasi Renstra Perguruan Tinggi, diperlukan: 1) Perencanaan strategis diharapkan mendorong organisasi untuk menyusun langkah-langkah dalam rangka mencapai tujuan strategis; 2) Bagaimana mengimplementasikan strategi; 3) "*Strong Leader*"; 4) "*Effective leader*", kepemimpinan atau pemimpin yang efektif. 5) Komitmen organisasi; 6) *High commitment dan High Performance* adalah istilah yang sekarang populer. Artinya adalah membangun

perusahaan yang berkinerja tinggi.

KESIMPULAN

Pertama, Efektivitas implementasi rencana strategis perguruan tinggi, telah berjalan dengan baik dan telah berhasil menjabarkan visi dan misi dengan nilai acuan untuk setiap unit kerja dalam mengimplementasikan program kerja masing-masing. Ukuran efektivitas-nya dapat dilihat dari sejauh mana rencana dapat tercapai, semakin banyak rencana yang dapat realisasikan, semakin efektif pula kegiatan tersebut.

Kedua, Efisiensi implementasi rencana strategis ITB telah berhasil dilaksanakan dimana ketercapaian setiap program dapat tercapai secara optimal dengan sumber daya yang minimal, dan telah terjadi efisiensi, akurasi sumber daya yang dimiliki dengan bentuk dan jenis program, dan "*Time limit dan time impact*" yang menjadi ukuran setiap implementasi renstra ITB memperlihatkan dimana hasil optimal yang dicapai dengan penggunaan sumber yang terbatas dan hubungan antara apa yang telah diselesaikan.

Ketiga, Sustainabilitas implementasi rencana strategis ITB, telah memberikan prospek keberlanjutan program pada setiap tahun pada renstra, validitas struktur alur prosedur untuk pelaksanaan setiap program, dan peningkatan dan pengembangan renstra ITB tahun selanjutnya terlihat pada rencana strategis lima tahun berjalan. Keberlanjutan dan pengembangan program menjadi ukuran keberhasilan dalam implementasi rencana strategis. Jadi, sustainabilitas rencana strategis ITB merupakan upaya strategis untuk mempertemukan kebutuhan masa yang akan datang melalui berbagai penyiapan program dengan melakukan evaluasi terhadap program yang sedang berjalan dan melakukan berbagai inovasi dalam pelaksanaannya.

Keempat, Pengembangan efektivitas, efisiensi dan sustainabilitas dalam model implementasi rencana strategis ITB terutama untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi dan sustainability-nya di perlukan pemahaman terhadap tahapan pengembangan dengan memperhatikan aspek;

- a. Prioritas, proses kerja mana yang harus diintervensi atau, proses mana yang bila diintervensi akan memberikan kontribusi tertinggi bagi peningkatan program.
- b. Pengukuran, proses bagaimana level atau tingkatan kemampuan proses itu dalam menghasilkan produk dan jasa pada kondisi sekarang agar kemudian dapat ditetapkan target dan sasaran
- c. Analisa, proses untuk Mendapatkan gambaran umum tentang proses kerja (*mapping*) untuk mendapatkan informasi mengenai efisien tidaknya proses tersebut.
- d. Peningkatan, proses dimana terjadi penentuan faktor-faktor utama yang menentukan hasil suatu proses pekerjaan. Kemudian melakukan improvement, pengembangan, modifikasi dan implementasi atas berbagai alternatif solusi yang bisa dikembangkan.
- e. Pengendalian, dimana dilakukan kontrol terhadap apa yang dapat dilakukan untuk mempertahankan hasil yang telah dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Allison, Michael and Kaye, Jude. (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organization: A Practical Guide and Workbook*. USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Dunn, William N. (2008) *Pengantar Analisis Kebijakan Publik* (terjemahan). Yogyakarta: Gajahmada University press.
- Goethsch and Davis (2001), *Quality Management: Introduction to Total Quality Management for Production, Processing, and Services*. (3th edition). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Wheelen, Thomas L dan Hungger, J. Davis. (1995). *Strategic Management and Bussiness Policy*. Singapore, Addison Wessley.

BIODATA

Dr. Ade Budhi Salira, S.Pd., M.Si.

Tenaga Pendidik di Fakultas Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial, Universitas Pendidikan Indonesia.