

PERENCANAAN STRATEGIS
UNTUK MUTU

MILIK PERPUSTAKAAN IKIP PADANG	
DITERIMA TGL. :	20 DEC 1996
SUMBER / HARGA :	K /
KOLEKSI :	K1
NO. INVENTARIS :	1567/K/96-p2(2)
KLASIFIKASI :	371.207.071 SEM 1a

oleh

M. Atar Semi

Disampaikan pada Penataran Manajemen Kualitas
Menyeluruh bagi Pimpinan dan Staf IKIP Padang
Padang, Agustus 1994

MILIK UPTI PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG

PERENCANAAN STRATEGIS UNTUK MUTU

1) Pendahuluan

Masalah mutu bukan masalah yang baru di dalam dunia pendidikan di Indonesia. Semenjak tahun 1972, pemerintah, melalui Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, menegaskan bahwa di dalam pembinaan dan pengembangan pendidikan di Indonesia harus memperhatikan masalah *relevansi, kualitas, dan kuantitas*. Bila hari ini kita membicarakan mutu, dengan menyebarluaskan gagasan "*Manajemen Mutu Total (MMT)*" maka pembicaraan kita sebenarnya tidak bertolak sama sekali dari nol. Kita sudah menjalankan sebagian dari gagasan peningkatan mutu lulusan semenjak adanya Proyek P2LPTK dengan pemanfaatan dana Bank Dunia XI melalui berbagai penataran dosen LPTK dan guru SPG. Pada saat itu dikembangkan gagasan tentang pendidikan dengan pendekatan sistem, pendidikan prajabatan dengan menggunakan dasar tolak pembinaan 10 kompetensi guru, menggunakan penilaian proses di samping penilaian akhir, dan lain-lain.

Bila sekarang kita mengkaji ulang tentang masalah mutu tidaklah berarti pemahaman dan pengetahuan kita tentang mutu sudah usang dan tidak bermanfaat. Pengalaman kita semenjak tahun 1972 itu dalam mempersoalkan mutu pendidikan sangat bermanfaat sebagai bahan bandingan.

Yang hendak saya sajikan pada kesempatan ini ini terbatas pada pembahasan tentang bab 11 buku *Total Quality Management in Education*, yaitu mengenai "Perencanaan Strategis untuk Mutu", dan kemungkinan penerapannya di dalam dunia kependidikan kita.

1. Apa itu Perencanaan Strageis untuk Mutu?

Mutu merupakan susutu yang menjadi idaman kita. Tetapi mutu tidak dapat muncul dengan sendirinya melain-

kan harus dicapai dengan sengaja dan dengan perencanaan yang serius, perencanaan yang dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai langkah dan berbagai aspek yang terkait, yang disebut dengan *perencanaan strategis untuk mutu*.

Perencanaan strategis untuk mutu di dalam dunia pendidikan mungkin dapat meniru perencanaan strategis yang terdapat di dalam dunia industri dan perdagangan. Dalam hubungan ini, kalau kita hendak mencapai suatu mutu yang diinginkan, kita harus mengerahkan semua daya dan tenaga untuk menjalankan misi dan mencapai tujuan pokok kelembagaan.

Dalam merancang perencanaan untuk mencapai mutu, kita mesti mampu menjawab secara jelas dan tepat pertanyaan mendasar yang dapat dijadikan pegangan dalam melakukan perencanaan. Pertanyaan itu ialah: (1) Mengapa lembaga ini didirikan?; (2) Untuk siapa dan dengan tujuan apa?; (3) Standar kualitas yang bagaimana yang hendak dicapai?; (4) Apakah faktor penghambat dan penunjang?; (5) Bagaimana mutu staf yang ada dan yang diinginkan?; dan (6) Bagaimana mengevaluasi proses dan capaian tujuan. Bila keenam pertanyaan itu dapat dijawab secara tepat baru mungkin perencanaan strategis dapat disusun.

Di dalam setiap usaha melakukan perencanaan strategis, khususnya di dalam dunia kependidikan, mesti dilakukan dengan urutan langkah sebagai berikut.

(1) Harus ditetapkan terlebih dulu tentang visi, misi, prinsip dasar, dan tujuan lembaga. Visi dimaksudkan sebagai cita-cita pokok yang hendak dicapai yang sekaligus mencerminkan standar mutu yang diinginkan. Misi adalah tugas dan langkah sistematis yang dilakukan untuk mencapai visi. Prinsip dasar adalah nilai yang berupa patokan atau aturan dasar yang menjadi pegangan dalam mencapai visi dan misi. Tujuan adalah capaian yang dapat diukur yang terkait dengan visi, misi, dan prinsip

dasar.

(2) Melakukan analisis pasar atau konsumen, yaitu untuk mengetahui siapa pelanggan, apa harapan, keinginan, dan kebutuhan mereka.

(3) Melakukan analisis keadaan dan kondisi sendiri, yang di dalamnya tergambar kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman, serta faktor keberhasilan yang telah dimiliki.

(4) Menentukan faktor penentu kunci keberhasilan, yang di dalamnya tergambar indikator keberhasilan dalam mencapai misi pokok.

(5) Menyusun rencana strategis operasional, yaitu penetapan langkah pengembangan jangka pendek, menengah, dan panjang.

(6) Menetapkan perencanaan mutu, dengan menjabarkan secara jelas kebijaksanaan mutu yang dapat dijadikan pedoman dalam memperbaiki, meningkatkan, dan mempertahankan mutu. Di dalam perencanaan mutu ini perlu pula ditetapkan biaya meningkatkan dan mempertahankan mutu, terutama dalam menghadapi kemungkinan kesalahan dan kegagalan.

(7) Menetapkan rencana pengukuran dalam menentukan sukses atau tidak dalam mencapai misi.

Bila ketujuh langkah ini telah dilalui, berarti secara garis besar telah dijalankan perencanaan strategis untuk mencapai mutu.

Di dalam perencanaan strategis jangka panjang harus diperhitungkan tentang pemakaian biaya terendah, sebab tidak ada mutu yang dapat dibanggakan andaikan keluaran atau produksi yang dihasilkan menjadi mahal. Untuk itu diupayakan atau dicari jalan yang khas dan unik, sehingga menjadi murah dan dapat bersaing dengan produk yang sama oleh lembaga lain.

Amatlah penting dalam perencanaan strategis untuk mutu menetapkan kebijaksanaan mutu yang jelas. Bila kebijaksanaan mutu ini tidak jelas, maka semuanya akan tidak jelas dan berantakan. Selain itu, masalah monitor-

ing dan evaluasi merupakan masalah yang penting pula. Tanpa monitoring dan evaluasi yang ketat dan jelas tidak mungkin melakukan pembinaan dan penyempurnaan mutu. Evaluasi dilakukan dalam bentuk evaluasi jangka pendek, menengah, dan panjang. Evaluasi jangka pendek (harian) digunakan sebagai bahan dan pedoman meningkatkan mutu kerja hari esok, apa yang dilakukan esok lebih baik dari yang dilakukan hari ini. Evaluasi jangka menengah dan panjang digunakan untuk mengetahui kemungkinan kesalahan pengarahannya, pengelolaan, program induk, dan kebijaksanaan umum.

3. Penerapannya Di dalam Dunia Kependidikan Kita

Gagasan tentang perencanaan strategis untuk mutu seperti di atas sangat baik dan patut menjadi pegangan kita di dalam mengelola dunia kependidikan sehingga hasil kerja berupa lulusan yang bermutu, yang menjadi tumpuan dan harapan masyarakat dapat dicapai.

Dorongan meningkatkan mutu lulusan pada semua jenjang pendidikan di Indonesia itu sebenarnya bukan muncul dari masyarakat dan pemerintah saja, tetapi juga dari diri kita semua sebagai perencana dan pelaksana pendidikan karena adanya rasa tanggung jawab.

Di dalam mewujudkan keinginan tentang peningkatan mutu, ketujuh langkah perencanaan strategis yang dikemukakan di atas patut dipedomani karena langkah-langkah itu sangat sesuai dengan keinginan kita. Penerimaan tentang gagasan itu tentu saja dengan sikap kritis dengan hati-hati. Kita sebaiknya memahami secara matang hakikat gagasan itu, dan mengambil aspek positif daripadanya. Yang paling penting lagi ialah, gagasan dasar dari perencanaan strategis itu sebenarnya tidak jauh bedanya dengan apa yang selama ini kita ketahui. Yang kurang pada kita adalah memahami hakikat perencanaan strategis itu dan menggunakannya secara benar. Ketahuan kita tentang prinsip perencanaan strategi itu tidak langsung

bermakna bahwa kita menerapkannya dalam manajemen pendidikan.

Bila kita hendak menjalankan gagasan tentang perencanaan strategis untuk mencapai mutu seperti yang dikemukakan di atas kita mesti memahami benar substansi dari masing-masing langkah yang ditawarkan. Kita mesti melakukan penilaian ulang dan kemudian menegaskan kembali mengenai visi, misi, prinsip dasar, dan tujuan pendidikan yang dijalankan pada setiap lembaga pendidikan. Kita mesti melakukan studi tentang konsumen dan pelanggan kita. Kita mesti tahu benar tentang kebutuhan masyarakat, harapan, keinginan, dan kebutuhan nyata mereka. Kita harus melakukan studi tentang keberadaan kita, tentang kekuatan dan kelemahan kita. Kita tidak cukup hanya dengan menolak secara apriori setiap kali ada sinyalemen tentang lemahnya mutu lulusan IKIP atau setiap kali ada orang yang meragukan eksistensi IKIP sebagai lembaga pendidikan guru. Semua hal ini harus terlebih dulu dijawab dengan tegas dan tepat melalui suatu penelitian yang serius. Kita jangan menyimpulkan masalah itu hanya dalam suatu pertemuan singkat, dua tiga hari, kemudian muncul rumusan kesimpulan yang tergesa-gesa dan mentah langsung menjadi pegangan Menteri dan diputuskan untuk dijalankan dengan segera. Kebiasaan kita merumuskan visi, misi, dan tujuan dengan tergesa-gesa oleh sebuah konsorsium bidang ilmu seperti yang sudah-sudah itu sebaiknya kita tinggalkan. Sebelum memutuskan sesuatu yang berdampak luas, sebaiknya diadakan diskusi berkali-kali, dan kemudian baru diputuskan. Keputusan tentang pemakaian kurikulum fleksibel oleh konsorsium pendidikan yang baru lalu merupakan contoh yang masih segar bagaimana kebijaksanaan pendidikan kita diputuskan dengan tergesa-gesa. Kita para pelaksana di lapangan menjadi bingung, kerumitan-kerumitan administratif yang mengiringi pemakaian kurikulum fleksibel itu menjadi amat rumit dan sulit diselesaikan. Kurikulum itu

sepertinya hanya "manis" dari segi gagasan dasarnya saja, tetapi nilai gunanya dalam memecahkan problem kependidikan nasional yang kita hadapi tampaknya masih jauh.

Kewajiban pokok kita sekarang adalah melakukan perencanaan strategis yang berdaya guna tinggi dengan bertolak dari visi, misi, prinsip dasar, dan tujuan yang benar dan dipercaya, serta dapat dipahami semua orang yang terlibat sebagai perencana dan pelaksana. Kita harus menetapkan secara jelas tentang kebijaksanaan mutu yang kita harapkan. Kita harus tahu secara jelas mutu lulusan yang diinginkan oleh konsumen. Kita harus menentukan secara tepat biaya yang layak untuk mencapai mutu yang layak. Kita harus menentukan secara jelas program evaluasi dan instrumen evaluasi yang tepat. Kita harus berani menetapkan dan mengambil langkah-langkah yang tepat apabila di dalam evaluasi dan monitoring kita menemukan kelemahan dan penyimpangan.

Sejauh ini hal-hal yang kita sebutkan itu tidak berjalan dengan baik. Bukan karena kita tidak tahu, tetapi kita kurang mau mencurahkan pemikiran yang mendalam tentang itu karena berbagai alasan, antara lain alasan ketiadaan dana. Kita hampir tidak menyadari visi, misi, prinsip dasar, dan tujuan di dalam setiap langkah operasional penyelenggaraan pendidikan walaupun mungkin kita mengetahuinya atau membacanya melalui buku GBHN. Kita hampir merasa tidak dibebani oleh sesuatu apapun pada setiap kali kita berada di ruang kelas karena kita merasa tidak ada orang yang berhak mencampuri apa yang kita lakukan saat berada di dalam ruang kelas: tidak mahasiswa, dan tidak juga ketua jurusan, apalagi orang luar seperti masyarakat atau pemerintah.

Apa sesungguhnya masalah yang kita hadapi, khususnya tentang perencanaan mutu? Apakah memang pengetahuan kita tentang perencanaan strategis itu tidak ada. Rasanya juga tidak. Kita memiliki banyak ahli, kita sering

membaca tentang strategi B_M yang baik. Masalah mendasar yang kita hadapi sebenarnya tidaklah semata-mata ketidaktahuan kita tentang prosedur perencanaan mutu. Yang kita hadapi adalah problem mutu dan prilaku sumber daya manusia perencana dan administrator pendidikan, mutu guru atau dosen, dan mutu murid yang rendah yang akan kita tingkatkan. Mana mungkin meningkatkan kualitas sumber daya manusia oleh sumber daya manusia yang juga tidak bermutu, apalagi sumber daya manusia yang hendak ditingkatkan mutunya itu bermutu sangat rendah.

Rendahnya mutu sumber daya manusia yang kita maksudkan itu, tidak semata-mata dari aspek kualifikasi akademik, tetapi juga dari aspek prilaku budaya, dan struktur manajemen birokrasi yang melingkari kehidupan kita. Kita mungkin saja sudah mengalami peningkatan kualifikasi akademik staf pengajar, antara lain dengan banyaknya jumlah dosen yang berkualifikasi S2 dan S3, tetapi aspek prilaku budaya, pola pikir, dan manajemen birokrasi kita masih menentukan dan mempengaruhi kinerja kita sehari-hari.

Para ilmuan sosial kita, termasuk di dalamnya ilmu kependidikan, umumnya menerima konsep ilmu dari negara Barat. Mereka adalah warga masyarakat Indonesia dan mereka tidak dapat dikatakan sebagai golongan yang tercabut dari akar budaya Indonesia. Kita sudah terbiasa hidup dalam sosio-budaya di mana kekuatan kita tidak terletak pada kerasionalan dan efisiensi. Kita masih senang melakukan hal-hal yang tidak rasional tetapi didukung oleh budaya kita. Kita sering sungkan melakukan tindakan yang rasional tetapi mengganjil ditinjau dari kebiasaan masyarakat.

Budaya kita yang tidak berakar pada rasionalitas dan efisiensi itu akan lambat sekali dapat berubah padahal kita menuntut adanya perubahan segera untuk menghasil SDM yang dapat menghadapi kehidupan moderen yang penuh tantangan.

Selain pola pikir dan pola tindak kita yang tidak rasional dan tidak efisien yang menjadi faktor penghambat di dalam memacu kemajuan di dalam dunia pendidikan kita, terdapat pula berbagai faktor hambatan lain, yaitu seperti berikut.

(1) Kita menyelesaikan masalah kualitas bersamaan dengan menyelesaikan masalah kuantitas. Sulit sekali memecahkan kedua hal ini secara serempak. Yang sering menjadi korban adalah kualitas.

(2) "Tuntunan periuk nasi" masih merupakan kendala yang berpengaruh besar dalam meningkatkan kinerja kita. Dan dalam banyak hal mempengaruhi kemurnian pandangan dan sikap ilmiah para ilmuan dan akademisi. Kita sulit memahmi hal ini, karena walaupun gaji kita sudah cukup memadai, namun hal itu masih menjadi gangguan, gaya kerja kita masih sama.

(3) Kenyataan menunjukkan bahwa birokrasi dianggap bukan hanya lebih tinggi dari ilmu, tetapi langsung membawahi ilmu. Kebanyakan para ilmuan harus menerima kenyataan bahwa dia anak buah birokrasi, dan sebagai anak buah dia lebih baik memperlihatkan sikap patuh dari pada sikap mandiri dan kreatif. Bila tidak, dalam banyak hal akan menyusahkan. Karena itu pula, setiap orang yang telah mencapai tingkat pendidikan yang lebih tinggi (misalnya S3) maka harapan pertamanya adalah berada di dalam ruang kerja birokrat, memangku jabatan struktural.

(4) Di dalam masyarakat kita sudah terlanjur tertancap pandangan bahwa aspek formalitas lebih penting dari substansi. Ijazah dan gelar, sebagai label formalitas, merupakan kebanggaan. Kehadiran kita di kelas atau di kantor lebih banyak karena memenuhi formalitas daripada memenuhi substansi atau hakikat kehadiran itu. Apabila kita sudah hadir dan absen hadir sudah ditandatangani maka kita merasa sudah menjalankan tugas.

Begitulah beberapa hambatan yang cukup mengganggu di dalam usaha kita meningkatkan dan mencapai mutu

K1

37/307071
SEM

h2

lulusan yang layak pakai. Itu bermakna bahwa kita masih memerlukan waktu yang panjang untuk dapat membuat perencanaan strategis yang didukung oleh sumber daya manusia yang sesuai. Kita berharap suatu ketika kita berada dalam suasana di mana para ilmuwan kita sangat merasa berkepentingan untuk meningkatkan derajat dan harakat hidup masyarakat banyak. Kita berharap setiap orang dapat menjalankan tugas utamanya dengan sebaik-baiknya, tidak lagi tugas tambahan melainkan tugas utama. Kita berharap disiplin dan ethos kerja kita menjadi lebih baik. Hanya dengan kondisi sumber daya manusia yang baik kita dapat menciptakan sumberdaya manusia Indonesia yang baik.

4. Penutup

Batapun kita masih bergelut dengan berbagai permasalahan rumit yang melingkupi dunia pendidikan kita, namun kita tidak boleh lelah menemukan berbagai cara dan terobosan yang dapat membantu secara bertahap menyelesaikan masalah yang kita hadapi. Kita harus terus melangkah. Kita tidak bisa berpaling.

1567 / K / 96 - p2 (2)

MILIK UPT PERPUSTAKAAN
IKIP PADANG