J-KIP (Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan) Vol. 4, No. 3, Oktober 2023, pp. 943-951
e-ISSN 2722-6069

STUDI TENTANG IMPLEMENTASI PENDEKATAN MANAJEMEN STRATEGIK DALAM UPAYA MENINGKATKAN EFEKTIVITAS PERGURUAN TINGGI

Siti Marotun[1], Nurwana[2], Nurmiati[3], Abdul Rohman[4], Asep Saepul Hidayat[5]
[1, 2,3,4,5] Universitas Galuh Jl. Marthadinata No.150. Ciamis, Jawa Barat
Email Koresponden: asepsaepulhidayat@unigal.ac.id

ABSTRACT

This study addresses seven key areas of inquiry: the planning process, the organizing process, the implementation process, the monitoring process, success indicators, obstacles, and development strategies. Employing a qualitative approach and a case study method at a private higher education institution in Garut Regency, the study yielded the following findings: 1) Strategic management planning activities included forming a working team, establishing work mechanisms, executing the planning process, and disseminating the planning program; 2) The organizing process comprised several stages: establishing work system mechanisms, assigning tasks, and implementing measures to motivate staff and enhance effectiveness; 3) Strategies for implementing strategic management to create an effective higher education institution involved securing appropriate human resources, fostering internal and external collaborations, and optimizing available support systems; the management monitoring system applied both feedback and feed-forward principles. Success indicators resulting from this educational strategic management process included improvements in higher education management, the quality of institutional services, and student achievements.

***Keywords**: Strategic Management, Higher Education Effectiveness, Educational Quality*

ABSTRAK

Penelitian ini, mengangkat 7 fokus kajian, yakni: proses perencanaan; proses pengorganisasian; proses implementasi; proses pengawasan; indikator keberhasilan; hambatan dan pengembangannya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif dan metode studi kasus yang dilakukan pada PTS di Kabupaten Garut, sehingga menghasilkan kajian sebagai berikut: 1) Perencanaan manajemen strategik yang dilakukan, diantaranya: Menyusun tim kerja; Menyusun mekanisme kerja; Pelaksanaan proses perencanaan; dan mensosialisasikan program perencanaan; 2) Proses pengorganisasian itu terdiri dari beberapa tahap yaitu : menyusun mekanisme sistem kerja; pembagian tugas; Melakukan motivasi dan mengambil langkah-langkah dalam meningkatkan efektivitas; 3) Strategi implementasi manajemen strategik dalam mewujudkan perguruan tinggi efektif yang dilakukan: Menyediakan SDM yang sesuai; Kerjasama dengan pihak internal dan eksternal perguruan tinggi ; mengoptimalisasi daya dukung yang maksimal; Sistem pengawasan manajemen yang dilakukan menerapkan prinsip feedback dan feefformward.Indikator keberhasilan yang diraih dari proses manajemen strategik pendidikan untuk mewujudkan perguruan tinggi efektif, diantaranya adanya peningkatan pada aspek manajemen perguruan tinggi , mutu layanan perguruan tinggi dan peningkatan prestasi siswa.

.**Kata Kunci:** Manajemen Strategik , Efektivitas Perguruan Tinggi, Mutu Pendidikan

Cara sitasi: Marotun, S., Nurwana., Nurmiati., Rohman, A., & Hidayat, A. S. (2023). Studi Tentang Implementasi Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Upaya Meningkatkan Efektivitas Perguruan Tinggi. *J-KIP (Jurnal Keguruan dan Ilmu Pendidikan)*, 4 (3), 943-951.

PENDAHULUAN

Berkaitan dengan harapan untuk menghasilkan mutu yang baik, maka perguruan tinggi harus memperhatikan aspek-aspek mutu yang harus dikendalikan secara komprehensif, yaitu : (1) karakteristik mutu pendidikan, baik input, proses, maupun output; (2) pembiayaan; (3) metode penyampaian bahan pelajaran; (4) pelayanan kepada siswa dan orang tua/masyarakat. Dengan demikian pola manajemen strategi yang harus dilakukan oleh pihak perguruan tinggi untuk mewujudkan mutu perguruan tinggi yang berkualitas hendaknya memperhatikan pola pengelolaan perguruan tinggi yang berorientasi pada : 1) Manajemen strategi pengelolaan kurikulum; 2) Manajemen strategi pengelolaan sarana-prasarana; 3) Manajemen strategi pengelolaan peserta didik ; 4) Manajemen strategi pengelolaan ketenagakerjaan; 5) Manajemen strategi pengelolaan anggaran biaya pendidikan; 6) Manajemen strategi pengelolaan keoragnisasian; 7) Manajemen strategi pengelolaan pelayanan masyarakat; 8) Manajemen strategi pengelolaan program kerja perguruan tinggi .

Disinyalir bahwa, lemahnya sistem pendidikan yang ditandai dengan lemahnya kinerja perguruan tinggi dan mutu perguruan tinggi , diakibatkan oleh lemahnya perencanaan dan strategi perguruan tinggi dalam mencapai tujuannya. Hal tersebut disadari, khususnya pada PTS Kabupaten Garut yang ditemukan oleh peneliti pada saat melakukan penelitian pendahuluan diantaranya sebagai berikut :

a. Mekanisme kinerja operasional perguruan tinggi , tidak sepenuhnya berpedoman pada perencanaan strategi perguruan tinggi yang telah disusun sebelumnya. Hal ini dimungkinkan karena perencanaan yang telah disusun : a) Belum mempertimbangkan tujuan dan target program kerja perguruan tinggi yang akan dicapai; b) Belum mempertimbangkan keseluruhan data dan program-program kerja lainnya; c) Perencanaan masih dianggap sebagai media administrasi kelengkapan penyelenggaraan perguruan tinggi , bukan sebagai pedoman mekanisme kerja perguruan tinggi ; d) Perencanaan yang telah disusun, belum menjadi strategi perguruan tinggi dalam mencapai tujuan perguruan tinggi .
b. Rendahnya komitmen, personil perguruan tinggi dalam menjalankan mekanisme kerja perguruan tinggi terhadap perencanaan yang telah disepakati sebelumnya.
c. Perencanan belum dianggap sebagai strategi untuk mencapai tujuan perguruan tinggi .
d. Perencanaan yang telah disusun, belum terintegrasi terhadap harapan-harapan perguruan tinggi atau tujuan perguruan tinggi .
e. Kurang tepatnya penetapan sasaran dan target kerja perguruan tinggi .
f. Perencanaan kerja perguruan tinggi , belum mempertimbangkan aspek visi, misi, sasaran dan target proram kerja perguruan tinggi serta tujuan perguruan tinggi , sehingga mekanisme yang ditetapkan tidak sesuai dengan kenyataan dan tantangan pelaksanaan kerja.

Pimpinan perguruan tinggi adalah seorang manajer, pemimpin tertinggi di perguruan tinggi , kemampuan dalam mengatur strategi dan kemahirannya dalam menentukan langkah-langkah inovatif akan sangat berpengaruh bahkan sangat menentukan terhadap kemajuan perguruan tinggi. Oleh karena itu dalam pendidikan modern di era sekarang ini kemampuan manajemen strategic dan manajemen inovasi kepala perguruan tinggi perlu mendapatkan perhatian secara serius. Manajemen merupakan kegiatan mengelola seluruh potensi perguruan tinggi agar dapat berfungsi secara optimal dalam mendukung tercapainya tujuan perguruan tinggi . Jadi kepala perguruan tinggi mengatur guru dan staf lainnya bekerja secara optimal dengan mendayagunakan sarana prasarana yang dimiliki serta potensi masyarakat demi mendukung ketercapaian tujuan perguruan tinggi . Sedangkan manajemen operatif merupakan proses pengelolaan perguruan tinggi yang mencakup 4 (empat) tahap, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengerahan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Biasanya disingkat POAC.

Pimpinan PTS sebagai pemimpin perguruan tinggi, sebagai atasan sekelompok staf, dan sebagai manajer sebuah unit kerja, maka sepatutnyalah memiliki kompetensi manajemen strategik dan manajemen inovasi yang handal. Coomanajemen perguruan tinggi (1978) berpendapat bahwa

revolusi dalam bidang pendidikan (*educational revolution*) harus diawali dengan revolusi dalam bidang administrasi pendidikan. Maksudnya bahwa lembaga pendidikan harus dikelola dengan administrasi yang inovatif (*innovative administration*), sehingga perguruan tinggi bisa beradaptasi dengan perkembangan yang terjadi di luar sistem pendidikan – seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta tuntutan masyarakat (*public demands*)

Manajemen Perguruan Tinggi tidak menolak hubungan birokrasi vertikal perguruan tinggi dengan instansi di atasnya, khususnya Dinas Pendidikan Kabupaten. Hubungan antara Dinas Pendidikan dan perguruan tinggi harus dilakukan dengan prinsip-prinsip debirokratisasi dan profesionalitas sehingga menjadi kondusif bagi terciptanya proses pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi . Dengan demikian, di luar kerangka otonomi perguruan tinggi , efektivitas perguruan tinggi dan Manajemen Perguruan Tinggi itu untuk sebagian di antaranya ditentukan oleh kemampuan perguruan tinggi berkomunikasi dengan instansi di atasnya. Bagaimanakah kriteria perguruan tinggi yang efektif itu? Sebagai ukuran dasar, berikut ini disajikan kriteria perguruan tinggi yang efektif : 1) Perguruan tinggi harus mempunyai standar kerja yang tinggi dan jelas; 2) Mendorong aktivitas, pemahaman multibudaya, kesetaraan gender dan mengembangkan secara tepat; 3) Ditunjang oleh berbagai kebijakan pemerintah yang jelas; 4) Ditunjang oleh berbagai aspek dukungan sistem yang memiliki keteraturan yang normatif; 5) Menggunakan metode pembelajaran yang berakar pada penelitian pendidikan dan suara praktik professional; 6) Efektivitas keorgansiasian yang efektif; 7) Kebijakan dan pengambilan keputusan serta efektivitas kepemimpinan yang rasional dan normatif; 8) Memiliki jaminan kualitas yang jelas; 9) Memiliki visi dan misi yang jelas; 10) Peran aktif masyarakat; 11) Kerjasama yang efektif baik intern personal atau inter lembaga. Antara proses dan hasil pendidikan yang bermutu saling berhubungan. Akan tetapi agar proses yang baik itu tidak salah arah, maka mutu dalam artian hasil (ouput) harus dirumuskan lebih dahulu oleh perguruan tinggi , dan harus jelas target yang akan dicapai untuk setiap tahun atau kurun waktu lainnya. Berbagai input dan proses harus selalu mengacu pada mutu-hasil (*output*) yang ingin dicapai. Dilain pihak bahwa mutu penyelenggaraan pendidikan di perguruan tinggi , pada akhirnya akan bermuara pada efektivitas manajemen perguruan tinggi itu sendiri.

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan yang akan dikaji dalam penelitian ini, yakni berfokus pada permasalahan implementasi manajemen strategi dalam upaya meningkatkan efektivitas perguruan tinggi , adapun isu yang menjadi permasalahan pokok dalam penelitian ini di antaranya adalah :

a. Upaya untuk peningkatan pendidikan dapat dilakukan dengan meningkatkan efektivitas perguruan tinggi , yakni efektivitas kerja perguruan tinggi dalam kesembilan aspek kerja perguruan tinggi . Oleh karena itu permasalahan utama yang akan dikaji adalah Gambaran tentang proses implementasi manajemen strategik yang dilakukan oleh kepala perguruan tinggi dalam penyelenggaraan pendidikan terhadap efektivitas perguruan tinggi .
b. Dalam upaya peningkatan efektivitas perguruan tinggi diperlukan implementasi manajemen strategik yang mengikuti tatatan dan peran manajemen yang terintegrasi pada berbagai sistem mekanisme kerja perguruan tinggi sebagai suatu strategi dalam mencapai tujuan perguruan tinggi
c. Dibutuhkannya kajian analisis berkenaan dengan implementasi manajemen strategik yang ditujukan untuk meningkatkan efektivitas perguruan tinggi , yang mencakup tentang : a) perencanaan strategik perguruan tinggi yang sesuai dengan target dan tujuan perguruan tinggi ; b) perencaan srtaegi pengembangan perguruan tinggi yang disusun berdasarkan visi, misi, sasaran, target dan tujuan perguruan tinggi , dan disusun secara bersama-sama keseluruhan unsur perguruan tinggi ; c) proses implementasi, pengawasan dan evaluasi sistem kerja perguruan tinggi yang memiliki strategi khusus sehingga terciptanya sistem kerja yang efektif, efesien, produktif dan memiliki relevansi dengan tujuan pendidikan nasional.
d. Proses manajemen srategik yang dimaksud dalam hal ini, adalah program manajemen yang disusun secara terencana dan sistematik, dengan mempertim-bangkan berbagai hal, yang memungkinkan akan mempengaruhinya. Secara ekspilit proses manajemen memiliki beberapa

fungsi dan agar pencapaian suatu tujuan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif, memerlukan pendekatan manajemen strategik.

e. Efektivitas berhubungan erat dengan pencapaian tujuan, baik bersama atau tujuan sosial dan bukan pencapaian tujuan pribadi. Artinya suatu organisasi dikatakan efektif apabila tujuan kebersamaan organisasi dapat dicapai. Juga masalah efektivitas berkaitan erat dengan membandingkan tingkat pencapaian tujuan dengan perencanaan sebelumnya.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut di atas, maka permasalahan penelitian ini dirumuskan dengan pertanyaan : "Bagaimanakah implementasi pendekatan manajemen strategik dalam upaya meningkatkan efektivitas perguruan tinggi pada PTS Kabupaten Garut ?". dan selanjutnya untuk mempermudah kajian penelitian ini, permasalahan tersebut dijabarkan kembali ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

a. Bagaimanakah perencanaan strategi yang dilakukan pihak perguruan tinggi dalam upaya meningkatkan efektivitas perguruan tinggi ?
b. Bagaimanakah pengorganisian dan mekanisme kerja manajemen strategij yang dilakukan pihak perguruan tinggi dalam meningkatkan efektivitas perguruan tinggi ?
c. Bagaimanakah implementasi manajemen strtaegik perguruan tinggi yang dilakukan pihak perguruan tinggi dalam meningkatkan efektivitas perguruan tinggi ?
d. Bagaimanakah pengawasan dan evaluasi manajemen strategik perguruan tinggi yang dilakukan kepala perguruan tinggi dalam meningkatkan efektivitas perguruan tinggi ?
e. Bagaimanakah keberhasilan yang diperoleh dari sistem manajemen strategik perguruan tinggi yang dibuktikan dengan adanya peningkatan efektivitas perguruan tinggi ?
f. Hambatan-hambatan apakah yang masih dihadapi pihak perguruan tinggi dalam implementasi pendekatan manajemen strategik sebagai upaya peningkatan efektivitas perguruan tinggi ?
g. Bagaimanakah pengembangan strategik yang harus dilakukan pihak perguruan tinggi dalam mengoptimalisasi efektivitas perguruan tinggi sesuai dengan kondisi perguruan tinggi , visi dan misi perguruan tinggi , sasaran dan target perguruan tinggi serta relevansinya dengan tujuan pendidikan khususnya pada PTS Kabupaten Garut ?

Perguruan tinggi yang efektif adalah perguruan tinggi yang mempertun-jukan standar tinggi pada prestasi akademis dan mempunyai kultur yang berorientasi pada tujuan ditandai dengan adanya rumusan visi yang ditetapkan dan dipromosikan bersama oleh praktisi dan pelaku-pelaku pendidikan di perguruan tinggi yang bersangkutan. Hampir seluruh literatur perguruan tinggi efektif menjadikan kultur yang kuat sebagai determinasinya. Budaya perguruan tinggi yang diharapkan tumbuh pada perguruan tinggi efektif adalah yang mampu memberikan karakteristik utama pada perlakuan perguruan tinggi terhadap peserta didik agar dapat mencintai pelajaran sehingga mereka mempunyai dorongan instrinsik untuk terus belajar. Secara umum, struktur organisasi dan mekanisme kerja perguruan tinggi yang dikehendaki menurut konsep Manajemen Mutu Terpadu (MMT) seperti berikut ini :

a. Struktur organisasi perguruan tinggi mampu melancarkan proses pengelolaan mutu secara menyeluruh dan kondusif bagi perbaikan kualitas.
b. Struktur organisasi perguruan tinggi mampu mengutamakan kerja sama yang solid secara tim kerja.
c. Struktur organisasi perguruan tinggi mampu mengurangi fungsi kontrol yang tidak perlu.
d. Struktur organisasi perguruan tinggi mampu mereduksi pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan secara repetitif atau tumpang-tindih akibat kesalahan struktur kerja.
e. Struktur organisasi perguruan tinggi mampu membentuk tim vang terstruktur dengan sistem manajemen yang sederhana, tetapi efektif.
f. Struktur organisasi perguruan tinggi mampu mengupayakan agar semua anggota tim memahami visi lembaga.
g. Struktur organisasi perguruan tinggi mampu mengupayakan agar semua anggota tim mampu memahami potensi lembaga, balk yang rid ada maupun yang mungkin diakses.

h. Struktur organisasi perguruan tinggi mampu mengupayakan agar keseluruhan proses kerja berada di bawah satu komando yang hubungan kerjanya sederhana.
i. Struktur organisasi perguruan tinggi mampu melakukan penilaian untuk menentukan keberhasilan kerja sebuah perguruan tinggi .

Peningkatan mutu pendidikan yang dibuktikan dengan beberapa indikator seperti, efektivitas perguruan tinggi , mutu manajemen perguruan tinggi , mutu layanan pendidikan dan ketercapaian standar mutu nasional pendidikan. Komponen-komponen tersebut akan dipengaruhi oleh dua aspek yakni strategik manajemen yang dilakukan manajer puncak dilingkungan perguruan tinggi dan budaya kerja semua personil yang terlibat dalam proses penyelenggaraan pendidikan, khususnya di perguruan tinggi .

Begitu pula dengan komponen efektivitas perguruan tinggi , sangat erat dengan strategik manajemen perguruan tinggi yang dilakukan oleh pihak kepala perguruan tinggi , dimulai dari aspek identifikasi kebutuhan dan permasalahan perguruan tinggi , visi, misi, sasaran, strategik dan tujuan perguruan tinggi serta rencana strategik pelaksanaan dan pengembangan sistem pendidikan di perguruan tinggi serta aspek lainnya. Kedua aspek mutu kerja semua personil yang terlibat dalam proses penyelenggaraan pendidikan tersebut. Pada hakekatnya mutu hasil akan dapat diperoleh jika dihasilkan oleh mutu sumber daya manusia yang memiliki komitmen dan prestasi kerja yang tinggi. Oleh karena itu budaya mutu kerja jelas, memiliki kontribusi yang sangat potensial dalam menciptakan mutu pendidikan khususnya pada proses pendidikan di lingkungan perguruan tinggi .

Perguruan tinggi adalah suatu lembaga tempat berlangsungnya usaha secara sadar dan terencana proses pendidikan nasional sesuai dengan yang telah digariskan oleh Garis-Garis Besar Haluan Negara. Pada bagan tersebut di atas, menunjukan bahwa mutu isntitusi atau kualitas lembaga pendidikan akan ditentukan oleh tiga aspek tersebut di atas, tetapi aspek yang terpenting dalam hal ini, adalah kualitas manajerial pimpinan lembaga itu sendiri. Karena pada hakekatnya peningkatan dan implemntasi program kerja serta hal-hal lainya akan ditentukan oleh kualitas sistem manajerial tersebut.kedua aspek keberadaan sumber daya yang tersedia Manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut Perencanaan Strategik) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi) dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut Misi), dalam usahanya menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut tujuan strategik) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.

Kepuasan kerja guru secara umum dimaksudkan sebagai pernyataan perasaan senang atau tidak senang, puas atau tidak puas, yang direprsentasikan dalam bentuk sikap dan perbuatan pendidik dalam menjalankan tugasnya. Tugas kepala perguruan tinggi antara lain menidentifikasikan tingkat kepuasan kerja guru dalam menjalankan tugas-tugasnya dan membuat perhitungan apakah kepuasan atau ketidak puasan itu mengganggu kinerja organisasi. Apabila ketidak puasan kerja yang dirasakan guru meningkat akan menjadi ancaman bagi kinerja dan produktivitas organisasi.

Keberhasilan usaha pembangunan pendidikan secara nasional, khususnya pendidikan di perguruan tinggi tergantung atas banyak faktor. Dilihat dari sudut pengelolaan atau manajemen, maka faktor-faktor tersebut meliputi kompnen-komponen : sumber daya manusia (*man*), uang atau biaya (*money*), sarana prasarana (*material*), dan metode. Manajemen yang baik dalam suatu organisasi dapat diuji dari kemampuan mengorganisasikan dan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dalam mencapai efektifitas organisasi. Walaupun banyak orang sepakat bahwa manajemen memegang peranan penting dalam mencapai keefektifan organisasi, namun sulit sekali merinci apa yang dimaksud dengan keefektifan itu sendiri.

Penelitian ini pada hakekatnya bukan bertujuan untuk mencari hubungan antar variabel, tetapi sebuah kajian naturalistik terhadap fokus permasalahan sesuai dengan identifikasi permasalahan, dengan demikian dalam proses penelitiannya, peneliti berupaya untuk melakukan eksplorasi data

seoptimal mungkin yang kemudian dia analisis secara seksama sesuai dengan tuntutan kajian penelitian. Dengan demikian dalam proses kajian penelitian ini, peneliti melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

a. Persiapan proses penelitian sesuai dengan kebutuhan termasuk pedoman pengambilan data penelitian.
b. Upaya eksplorasi data sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan tercapainya tujuan penelitian.
c. Proses analisis dan identifikasi terhadap kelengkapan atau ketercukupan sejumlah data yang diperoleh.
d. Pembahasan hasil analisis data penelitian
e. Triangulasi terhadap sejumlah data yang dan identifikasi hasil pembahasan data hasil penelitian.
f. Penarikan kesimpulan, implikasi dan rekomendasi sesuai dengan idntifikasi permasalahan pokok penelitian.

METODE PENELITIAN

Berangkat dari permasalahan dalam penelitian ini, maka peneliti termotivasi untuk melakukan eksplorasi dalam rangka memahami serta menjelaskan obyek penelitian melalui komunikasi yang intensif dengan sumber-sumber data di lapangan. Untuk itu metode yang tepat dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yaitu dengan melakukan penelitian langsung terhadap kenyataan yang ada di lapangan yang merupakan suatu masalah yang harus segera diatasi. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Bogdan dan Taylor yang dikutip Moleong (2001:3): 'Metodologi kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan dari berbagai prilaku yang dapat diamati'.

Penelitian kualitatif itu sifatnya deskriptif analitik, dimana data yang diperoleh seperti hasil pengamatan, wawancara, hasil pemotretan, cuplikan tertulis dari dokumen, dan catatan lapangan disusun peneliti dilokasi penelitian tidak dituangkan dalam bentuk bilangan statistik. Dengan demikian peneliti harus melakukan analisis data dengan memperkaya informasi melalui analisis komparasi dan tidak menghilangkan data aslinya. Selanjutnya disebutkan bahwa penelitian kualitatif selain bersifat deskriptif analitik, juga memiliki karakteristik: (1) sumber data langsung dari situasi alamiah yang wajar; (2) mengutamakan proses dari pada hasil; (3) analisis data bersifat induktif; dan (4) mengutamakan makna.

Rancangan penelitan merupakan suatu rencana tentang cara pengumpulan data dan menganalisisnya agar penelitian dapat dilaksanakan secara ekonomis serta sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Adapun desian penelitian yang akan dilakukan meliputi tiga tahapan, yang diantaranya : (1) tahap orientasi; (2) tahap ekplorasi; dan (3) tahap *member check.* Berdasarkan pendapat tersebut, maka desain penelitian yang dilaksanakan adalah desain penelitian deskriptif analitik dengan prosedur penelitian melalui tahapan orientasi, tahapan eksplorasi dan tahapan *member check.*

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bagian ini, penulis bermaksud untuk menjelaskan hasil penelitian berdasarkan perumusan masalah dan kajian pustaka, yang telah diajukan, serta deskripsi dan pegolahan data hasil penelitian.

a. Dalam proses perencanaan manajemen strategik yang dilakukan di PTS Kabupaten Garut dilakukan dengan teknik perencanaan manajemen strategik yang dilakukan oleh perguruan tinggi , diantaranya adalah dengan cara :a) Menyusun tim kerja perencanaan program kerja manajemen strategik perguruan tinggi ; b) Menyusun mekanisme kerja sesuai dengan kebutuhan; c) Pelaksanaan proses perencanaan sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan; dan d) Melaporkan program perencanaan pada setiap periode waktu tertentu.
b. Proses pengorganisasian itu terdiri dari beberapa tahap yaitu : a) dilakukan dalam merinci pekerjaan adalah menentukan tugas-tugas apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan

organisasi; b) Membagi seluruh beban kerja menjadi kegiatan-kegiatan yang dapat dilaksanakan oleh perseorangan atau perkelompok; c) Menggabungkan pekerjaan para anggota dengan cara yang rasional dan efesien. Pengelompokkan tugas yang saling berkaitan, jika organisasi sudah membesar atau komplek; d) Menetapkan mekanisme kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan dalam satu kesahian yang harmonis; e) Melakukan motivasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas. Karena pengorganisasian merupakan suatu proses yang berkelanjutan, diperlukan penilaian ulang terhadap keempat langkah sebelumnya secara terprogram atau berkala, untuk menjamin konsistensi, efektif, dan efesien dalam memenuhi kebutuhan.

c. Strategi implementasi manajemen strategik dalam mewujudkan perguruan tinggi efektif yang dilakukan oleh perguruan tinggi diklasifikaskan menjadi tiga aspek strategi implementasi, yakni berkenaan dengan : 1) Pengadaan biaya Operasional Strategik ; 2) Ketersediaan mutu Sumber Daya Manusia (SDM), dan 3) strategi penyediaan sarana pra sarana kegiatan peningkatan mutu guru.
d. Sistem pengawasan yang berdasarkan pada prinsip *feedback*, yakni memanfaatkan imbal balik dari dampak suatu proses. Sistem pengawasan modern menggunakan prinsip lain yang disebut pengawasan *feedforward.* Cara kerjanya adalah mengantisipasi kesenjangan di dalam sistem umpan balik dengan cara memonitor masukan-masukan dan memprediksi efek masukan ini terhadap variabel-variabel hasil atau output. Dengan cara demikian tindakan koreksi perubahan masukan dapat dilakukan sebelum terjadi kesenjangan. Prinsip ini akan membawa sistem output ke dalam titik keseimbangan atau *equilibrium* terhadap hasil-hasil yang diharapkan sebelum dilakukan pengukuran terhadap hasil berdasarkan prinsip *feedbac*
e. Keberhasilan yang diraih dari proses manajemen strategik pendidikan untuk mewujudkan perguruan tinggi efektif, diantaranya adanya peningkatan pada aspek manajemen perguruan tinggi , peningkatan pada aspek mutu layanan perguruan tinggi dan peningkatan prestasi siswa bidang akademik dan non akademik. Dimana PTS Garut. Sebagai asil dari proses manajemen strategik yang dilakukan oleh PTS Garut, diantaranya adalah terjadinya beberapa peningkatan dan efektivitas program kerja perguruan tinggi yang ditujukan untuk pencapaian target program kerja perguruan tinggi , yakni :
    1) Mewujudkan perguruan tinggi yang efektif dalam bidang akademik. Dengan dibuktikan oleh adanya peningkatan efektivitas proses pembelajaran dan peningkatan prestasi siswa.
    2) Mewujudkan perguruan tinggi yang efektif dalam bidang non akademik, yang dibuktikan dengan adanya peningkatan profesionalisme guru dan prestasi siswa dalam beberapa bidang kegiatan, baik tingkat perguruan tinggi , kabupaten, provinsi dan nasional serta penilaian umum.
    3) Mewujudkan perguruan tinggi yang memiliki kredibilitas tinggi, yang dibuktikan dengan perwujudan dan upaya perguruan tinggi berstandar nasional.
f. Pada umumnya hambatan-hambatan yang dihadapi PTS di Kabupaten Garut, bersumber pada aspek : 1) Hambatan yang disebabkan karena masih lemahnya kesesuaian SDM yang ada dengan yang dibutuhkan sesuai tuntutan; 2) Hambatan yang bersumber dari keterbatasan dana pendidikan dan pembiayaan; 3) Hambatan yang bersumber dari lemahnya partisipasi masyarakat. Dimana PTS Garut memperoleh hambatan yang lebih besar dibanding dengan PTS lainnya.
g. Model pengembangan manajemen strategik yang dapat dilakukan oleh PTS Garut, harus menekankan pada pengembangan aspek berikut : 1) Optimalisasi efektivitas peran setiap aspek Manajemen Strategik , pada asepk persiapan, proses dan hasil Strategik nya; 2) Penetapan strategi, indikator keberhasilan; dan 3) Standar mutu dan indikator perguruan tinggi unggul. Sedangkan untuk model pengembangan manajemen strategik pada PTS Garut, harus menekankan pada beberapa aspek berikut : 1) kualitas aspek persiapan, proses dan hasil strategik yang harus diseimbangkan antara kemampuan dan tuntutan yang ada; 2) Pengembangan pada aspek identifikasi kemampuan dan kebutuhan serta kondisi yang memungkinkan; 3)

membutuhkan strategi yang lebih tepat untuk memperolah hasil yang lebih memuaskan; 4) pembaharuan kembali kemampuan dan kesiapan personil untuk menetapkan kondisi efektif perguruan tinggi .

KESIMPULAN

Berdasarkan pada pengolahan data hasil penelitian dan kesimpulan tersebut di atas, maka peneliti bermaksud untuk memberikan beberapa saran kepada pihak yang berkenan, sebagai hasil dari penelitian ini, yang diantaranya :

a. Proses perencanaan yang dilakukan sudah merupakan sebuah langkah yang baik dan normatif, tetapi terdapat kekurangan yang sangat mencolok dan menantang resiko yang sangat besar, bagi PTS Garut, dimana proses perencanaan tersebut, sebaiknya disosialisasikan secara langsung dengan pihak orang tua siswa, sebab pada hakekatnya semua resiko dan proses akhir akan kembali kepada kepentingan siswa dan orang tua. teknik perencanaan manajemen strategik yang dilakukan oleh perguruan tinggi , diantaranya adalah dengan cara :
   a) Menyusun tim kerja perencanaan program kerja manajemen strategik perguruan tinggi.
   b) Menyusun mekanisme kerja sesuai dengan kebutuhan.
   c) Pelaksanaan proses perencanaan sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan.
   d) Melaporkan program perencanaan pada setiap periode waktu tertentu
b. Proses pengorganisasian yang harus dilakukan di perguruan tinggi , layaknya mempertimbangkan aspek sasaran yang akan diorganisir, atau identifikasi dari karakteristik objek atau sasaran dalam proses manajemen perguruan tinggi .
c. Proses faktor pertimbangan pemilihan strategi mencakup : a)Persepsi manajerial tentang ketergantungan ekstern. Semakin besar keuntungan organisasi pada unit-unit lain tersebur semakin kurang fleksibel pemilihan strategi atau semakin luwesnya pemilihan strategi; b) Sikap manajemen terhadap resiko. Sikap manajemen dalam menghadapi resiko bertujuan untuk keberhasilan atau sebaliknya kemungkinan laba semakin besar dengan resiko semakin tinggi, kadang kala harus diterima atau kemungkinan menghancurkan organisasi; d) Kesadaran manajemen tentang strategi organisasi di masa lalu. Strategi masa lalu dikembangkan untuk dijadikan momentum mempertim-bangkan strategi ekspansi atau mencari strategi baru; e) Hubungan kekuasaan manajerial. Hubungan kekuasaan dan kadang-kadang pribadi pun terlibat dalam strategi, siapa yang disukai dan dihormati pimpinan mempunyai banyak peluang untuk membuat pilihan strategi. Bahkan kesalahan atau kekurangan yang berkuasa bisa dialihkan kepada tingkat bawah; f) Partisipasi tingkat bawahan. Pengaruh tingkat bawah dalam memilih strategi sangat besar. Pemikiran-pemikiran tingkat bawah mempunyai peranan dalam pembentukan strategi disebabkan usulan yang diajukan selalu disertai data analisis akurat.
d. Implementasi manajemen strategik untuk mewujudkan perguruan tinggi Efektif yang dilakukan di PTS Garut, memenuhi peran dan fungsi yang terkait dengan sasaran tahunan sebagai berikut : 1) Fungsi Ketenagaan ; 2) Fungsi kurikulum; 3) Fungsi Kesiswaan ; 4) Fungi Sarana Prasarana ; dan 5) Fungsi Humas. Dalam mengimplementasikan konsep Manajemen Strategik , maka melalui partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan perguruan tinggi harus melakukan tahapan kegiatan
e. Dalam proses pengorganisasian, PTS Garut, telah melaksanakan proses pengorganisasian secara baik dan menyeluruh, Cuma akan lebih berkenaan jika PTS Garut ini, lebih menekankan strategik pendidikan dengan menyertakan peran orang tua secara langsung dalam proses strategik tersebut.
f. Dalam proses implementasi, manajemen strategik masih berkisar pada peningkatan kinerja perguruan tinggi pada materi pokok kinerja perguruan tinggi , layaknya proses strategik bukan hanya menyangkut pada peningkatan proses, tetapi harus lebih menuju pada penerapan strategi implementasi dan teknik pencapaian target program kerja serta peningkatan sistem, sehingga

tujuan, sasaran dan target dengan mudah dicapai. Oleh karena itu dibutuhkan penekanan tujuan penggunaan setiap pendekatan manajemen yang akan digunakan.

g. Untuk lebih mengefektifkan hasil dari proses strategik perguruan tinggi , sebaiknya pihak perguruan tinggi lebih memprogramkan sasaran strategik pendidikan lebih spesifik terhadap program yang lebih jelas, disertai dengan indikator operasional dan ketercapaian program kerja. Untuk menanggulangi hambatan berkenaan dengan pengadaan dana pendidikan, dapat dilakukan dengan meningkatkan efektivitas peran serta komite perguruan tinggi dan masyarakat. Untuk menanggulangi hambatan, lemahnya sumber daya manusia, dapat dilakukan dengan upaya memotivasi personal memalui peningkatan jalur akademik.

DAFTAR PUSTAKA

Bernnaddin, John H & Russel, Joyce E.A. (1995). *Human Resources Management An Experintial Approach,* New York : McGraw-Hill.

Djojonegoro, Wardiman. (1998). *Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Perguruan tinggi Menengah Kejuruan,* Jakarta : Jayakarta

Drucker, Peter F. (2001). *Management Tasks, Responsibilities,* New York : Harper & Row.

Efendi M Siregar, (1992). *Bagaimana Menjadi Pimpinan yong Berhasil.* Yayasan Mari Berhasil. Jakarta Pusat.

Lawrence R.J dan William F.G (1997). *Managemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Jakarta; Erlangga.

Moehkjijat . (1995). *Manajemen Sumbet Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Nanang Fattah, (2003). *Konsep Manajemen Berbasis Perguruan tinggi (MANAJEMEN PERGURUAN TINGGI) dan Dewan Perguruan tinggi .* Pustaka Bani Quraisy, Bandung

Nasution. M (2005), Manajemen Mutu Terpadu. Bogor. Ghalia Indonesia

Nawawi, Hadari. (1998). *Manajemen SDM Untuk Bisnis Yang Kompetitif,* Yogyakarta : Gajah Mada Univ. Press.

Sallis, Edward, (1994). *Total Quality Management in Education*. London : Kogan Page, Limited.

Saparudin, A. (2003). *Strategic Management*, McGraw-Hill, New york.

Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung : Mandar Maju.

Terry. George T dan Stephen G. Franklin (1982). *Principles of Management.* New Jersey : Practice Hall.