

PERPUSTAKAAN
POLITEKNIK MANUFAKTUR
BANDUNG

210/070,
h

**USULAN PERENCANAAN TAHUNAN UNIT KERJA
BERBASISKAN KOMPETISI
DI
POLITEKNIK MANUFAKTUR NEGERI BANDUNG.**



Dibuat oleh:

DINDIN SULAEMAN, DIPL. ING. HTL, MBA

BANDUNG 16 OKTOBER 2006

DAFTAR ISI

hal

Daftar isi	ii
Abstrak	iv
Perumusan masalah.....	1
Latar belakang.....	1
Tuntutan perubahan & tantangan strategis	1
Gambar 3.1. Model R Veryard, (2002).....	1
Gambar 3.2 Hasil analisa SWOT Polman Bandung April 2006.....	2
Gambar 3.3 Proses perencanaan Renstra.....	2
Posisi permasalahan.....	2
Gambar 3.4. Mekanisme perencanaan, monitoring-evaluasi dan pelaporan	4
Peta permasalahan.....	45
Gambar 3.5. Peta permasalahan manajemen Polman Bandung Pemecahan masalah.....	6
Pemecahan masalah	7
Gambar 4.1 POLMAN Quality Assurance Mechanism.....	7
Metodologi pemecahan masalah	8
Gambar 4.2 model 7S McKinsey	8
<i>Strategy</i>	8
<i>System</i>	8
<i>Structure</i>	9
<i>Skill</i>	9
<i>Staff</i>	10
<i>Style</i>	10
<i>Share value</i>	11
Kondisi yang diusulkan.....	11
dasar pemikiran	11
uraian tugas.....	12
Gambar 4.3. Mekanisme penyusunan sasaran mutu dan rencana kegiatan.....	12
usulan mekanisme perencanaan	13
Gambar 4.4 Usulan mekanisme perencanaan di POLMAN Bandung.....	13
Gambar 4.5 Diagram alir usulan mekanisme perencanaan di POLMAN Bandung.....	13
Perbedaan Mekanisme lama dan yang diusulkan.....	13
Tabel 4.1. Perbandingan mekanisme perencanaan yang ada dengan yang diusulkan.....	14
Konsekuensi	15
Hasil yang diharapkan.....	15
Usulan dan saran.....	16
Daftar Pustaka	17

ABSTRAK

Dindin Sulaeman

Politeknik Manufaktur Negeri Bandung

Jl. Kanayakan 21, Dago. Bandung 40135

Phone/Fax : 022. 250 0241/ 250 2649

e-mail: dindin@polman-bandung.ac.id

Politeknik Manufaktur Negeri Bandung (Polman Bandung) sebuah institusi pendidikan milik Depdiknas di bawah binaan Dirjen Dikti. Bisnis utamanya adalah pendidikan tinggi dengan jenjang vokasi. Latar belakang dilakukannya penelitian pada institusi ini adalah pertama: berdasarkan pada *grand planning strategy* institusi, saat ini masuk pada periode pengembangan fase empat yaitu fase kolaborasi dengan institusi dari dalam maupun luar negeri. Kedua, dengan diberlakukannya Undang-Undang nomor 20/1997 tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), Peraturan Pemerintah nomor 22/1997 tentang Jenis dan Penyetoran PNBP serta Undang-Undang nomor 20/2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional membawa dampak pada institusi untuk mampu bertahan dan meneruskan operasionalnya dengan menghadapi dan mengantisipasi tantangan yang ada. Untuk itu Polman Bandung perlu mengubah statusnya dari Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi Perguruan Tinggi Berbadan Hukum Pendidikan Milik Negara (BHPMN).

Pada saat ini Polman Bandung sedang bersiap diri untuk mengubah status dari PTN menjadi BHPMN. Perubahan status dari PTN menjadi BHPMN minimal akan melalui dua tahap antara lain adanya masa transisi PTN - BHPMN dan masa implementasi BHPMN. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah merupakan antisipasi masa transisi perubahan status Polman Bandung dari PTN - BHPMN dengan cara mengubah dan membuat mekanisme perencanaan, monitoring & evaluasi serta pelaporan akuntabilitasnya agar pada masa transisi ini Polman Bandung dapat beroperasi lebih efektif dan efisien serta mampu berkembang tanpa adanya ketergantungan pada *stakeholder* tertama pemerintah sebagai penyandang dana utama operasional dan pengembangan institusi.

Dari beberapa cara yang ada untuk mengantisipasi masa transisi termaksud diatas, dipilihlah kerangka kerja dan analisa serta peningkatan institusi secara efektif yang diperkenalkan oleh McKinsey, yaitu model 7S. Pada kesempatan ini, penelaahan yang dilakukan tidak untuk semua komponen, namun sebatas pada sebuah "*hard S*", yaitu *S* untuk *System*.

Agar masalah yang muncul dan diperkirakan dapat diantisipasi, maka dilakukan evaluasi diri melalui analisa SWOT dan diteruskan dengan pemetaan permasalahan yang ada melalui kerangka *Guidelines for development of a university as legal entity*. Data yang diperoleh dari hasil analisa dijadikan dasar untuk mengusulkan perubahan yang mendasar terutama pada proses perencanaan dan monitoring - evaluasi kinerja institusi.

Dari uraian diatas, maka Polman Bandung perlu mengubah sistem dengan cara memperbaiki proses perencanaan, proses monitoring dan evaluasi kinerja dengan

demikian institusi dengan mudah bisa mengukur kinerjanya dan laporan kinerja institusi dapat dibuat dengan mudah karena data kinerja bisa terintegrasi dan terpadu.

Harapan dimasa yang akan datang, Polman Bandung mampu melaksanakan operasional secara efektif dan efisien sesuai dengan kaidah PDCA dan mampu mengembangkan secara berkelanjutan dengan usaha sendiri tanpa adanya ketergantungan dari pihak *stakeholder* terutama dari pemerintah.

Kata kunci: Perencanaan, model 7S McKinsey



ABSTRACT

Dindin Sulaeman

Politeknik Manufaktur Negeri Bandung
Jl. Kanayakan 21, Dago. Bandung 40135
Phone/Fax : 022. 250 0241/ 250 2649
e-mail: dindin@polman-bandung.ac.id

Politeknik Manufaktur Negeri Bandung (Polman Bandung) is an educational institution belonging to the Ministry of National Education, under cultivation of the Directorate General of Higher Education. The main business of this institution is Vocational on Higher Education. The background of the implementation of the research was: first, based on the Polman Bandung's grand planning strategy, this period is entered in the forth phase period of the development plan, that is the collaboration phase between Polman Bandung with the institution, which comes from inside of Indonesia and abroad. Second the implementation of the regulations as well as Undang-Undang no 20/1997 about *Penerimaan Negara Bukan Pajak* (PNBP), Peraturan Pemerintah no 22/1997 about *Cara dan Penyetoran* PNBP and Undang-Undang no 20/2003 about the National Education System brought the impact on to institution. It means, that the institution should be remain and continued their operational by facing and anticipating the available challenge. For that reasons Polman Bandung must change the status from the Perguruan Tinggi Negeri (PTN) became Badan Hukum Pendidikan Milik Negara (BHPMN).

At the moment Polman Bandung was prepared to change the status from PTN to BHPMN. The Change of the status will be done through two stages, the transition period and the implementation period. The objective of this research was anticipated of transition period from PTN - BHPMN by means of changing and making the planning mechanism, monitoring & evaluation as well as accountability reports so that in this transition period Polman Bandung could operate more effective and efficient as well as could develop independently from stakeholder especially from the government.

There are many methods to solve of the problem and anticipating the transition period as mentioned above. The 7S model of McKinsey, framework for analyzing and improving organizational effectiveness, is chosen. In this opportunity, the research that was not carried out for all the components, but it was limited to one "hard S", that is S for System

So that the problem that emerged and was estimated could be anticipated, then was done by the evaluation himself through the SWOT analysis and was continued with the mapping of the available problem.

To be resolved the problem; the institution made self evaluation through SWOT analysis and then mapped the problem through the Guidelines for development of a university as legal entity. The data as the results of the research is taken as a foundation to propose the process planning; monitoring & evaluation of the performance of the institution

From the analysis above, Polman Bandung should change the system by improving the planning process, monitoring & evaluation process and the performance evaluation. So that the institution could be easily to measure their performance and the annual report could be easily made because of the data are integrated and solidest.

POLITEKNIK MANUFAKTUR NEGERI
BANDUNG

Hopefully in the future, Polman Bandung could prepare their operational more effectively and efficiently due to the PDCA cycle and able to develop continuously and survives independently with out support of stakeholders, especial from government.

Key word: Planning, McKinsey 7S model



PERUMUSAN MASALAH

LATAR BELAKANG

Saat ini POLMAN Bandung berdasarkan *strategic development plan* berada pada fase perencanaan ke IV. Pada fase, memasuki fase *collaboration*, dan diharapkan berjalan sesuai dengan yang diinginkan, untuk itu institusi perlu mengubah strategi operasional. Hal ini diperlukan karena bila masih menggunakan pola strategi lama menghadapi kendala terutama pada peraturan perundang-undangan yang kaitannya dengan undang-undang penerimaan negara bukan pajak (PNBP) nomor 20 tahun 1997, undang-undang keuangan negara nomor 17 tahun 2003, undang-undang perbendaharaan negara nomor 1 tahun 2004, peraturan pemerintah nomor 22 tahun 1997 tentang jenis dan penyetoran PNBP. Perubahan strategi yang bisa dipilih salah satunya adalah mengubah status institusi dari Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi Perguruan Tinggi Berbadan Hukum Pendidikan Milik Negara (PTBHPMN) sesuai dengan UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003.

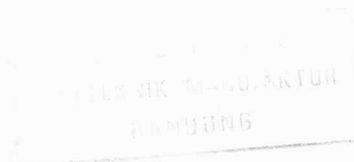
Dengan perubahan ini, diharapkan institusi mampu mengembangkan diri sesuai dengan tuntutan *stakeholder* tanpa pengaruh / ketergantungan dari pihak eksternal, termasuk dari Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi yang hingga saat ini memelihara, menjalankan dan mengevaluasi regulasi tentang PTN, bila institusi ingin mengubah program studi / akademiknya. Termasuk di dalamnya adalah tantangan ataupun tuntutan dari Departemen Pendidikan Nasional seperti yang tertuang pada Undang-Undang Sistem Pendidikan Nasional no. 20 tahun 2003 tentang Badan Hukum

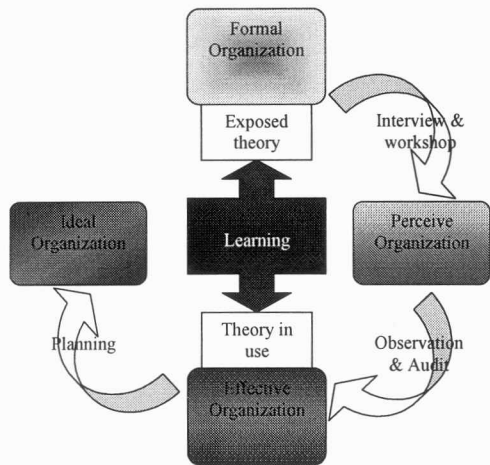
Pendidikan serta tuntutan internal tentang penggunaan sistem merit.

TUNTUTAN PERUBAHAN & TANTANGAN STRATEGIS

Setiap perubahan sudah barang tentu ada sesuatu parameter ataupun variabel yang diubah dan harus dicapai. Agar arah / langkah strategis yang diambil bisa lebih efektif dan efisien, maka dilakukan evaluasi diri dan seterusnya dianalisa. Agar rencana strategis berhasil dan berdaya guna, dan institusi mampu mempertahankan kan keberlangsungan serta mampu mengembangkan dirinya, maka organisasi perlu melakukan evaluasi diri untuk bisa mengetahui posisi organisasi saat ini, dibandingkan dengan idealnya Perguruan Tinggi BHPMN. Untuk itu perlu adanya program transisi yang kunci indikator kinerjanya telah ditentukan sehingga efektifitas dan efisiensi organisasi bisa dioptimalkan. Untuk mengetahui sejauh mana efektifitas dan efisiensi yang dilaksanakan, organisasi perlu melakukan observasi melalui monitoring dan evaluasi serta audit, sehingga bisa melakukan proses dan mekanisasi perencanaan sesuai dengan yang diusulkan penulis hingga institusi yang ideal tercapai. Secara grafis, langkah-langkah yang diuraikan di atas dapat digambarkan sesuai dengan gambar seperti pada halaman berikut ini

:





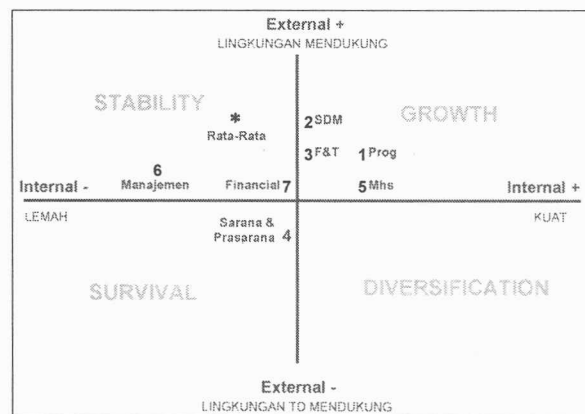
Gambar 3.1. Model R Veryard, (2002)

Untuk keperluan itu telah dilakukan *brainstorming* dari tanggal 11 s/d 13 April 2006 yang lalu dilakukan oleh 11 (sebelas) orang terdiri dari Direktur (dianggap mewakili dari pemerintah), Para Pembantu Direktur (Pembantu Direktur Bidang produksi dan kerja sama dianggap sebagai wakil dari pihak industri), Para Ketua Jurusan, *Manager Representative for Quality Management System* (mewakili industri dan orang tua mahasiswa) serta staf kunci yang senior.

Tujuan dari *brainstorming* ini adalah salah satu cara mengevaluasi diri. Adapun cara yang ditempuh adalah dengan cara mengirimkan kuesioner kepada 11 orang staf kunci yang bisa mewakili *stakeholder* untuk menentukan Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan dan Ancaman (SWOT) pada faktor-faktor kunci keberlangsungan organisasi. Adapun faktor kunci yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

- Program pendidikan yang dilaksanakan
- Sumber daya manusia
- Fasilitas & Teknologi
- Sarana & Prasarana
- Mahasiswa
- Manajemen
- Finansial

Hasil *brainstorming* dan analisa SWOT yang dilakukan, dapat disampaikan pada gambar berikut ini:

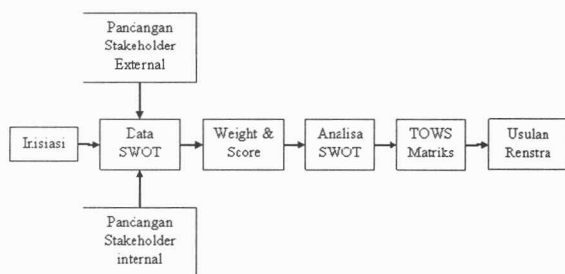


Gambar 3.2 Hasil analisa SWOT Polman Bandung April 2006

Hasil analisa SWOT, kondisi institusi masih stabil. Bahkan ada 4 dari 7 elemen kunci yang diukur masih mempunyai harapan untuk berkembang lebih lanjut, terutama untuk program pendidikan yang ditunjang oleh SDM dan alat bantu pendidikan. Selain itu pengakuan eksternal cukup bagus, 6 elemen dari 7 elemen yang diukur mendapat dukungan dari pihak eksternal. Hanya satu elemen kunci yang secara eksternal lemah dan dari lingkungan internal kurang didukung, yaitu sarana & prasarana. Hal ini sangatlah wajar karena kampus berdiri di daerah pemukiman dan sebagian besar peralatan pendidikan untuk keperluan proses belajar dan mengajar baik itu yang digunakan di laboratorium, studio

dan juga bengkel sudah cukup berumur (mesin buatan 1974 dan yang terakhir buatan 2000) begitu juga bangunan yang digunakannya (didirikan tahun 1976 dan yang terakhir 1988).

Secara diagramatis proses *brainstorming* hingga munculnya usulan rencana strategis dapat disampaikan gambar berikut:



Gambar 3.3 Proses perencanaan Renstra

POSISI PERMASALAHAN

Dalam melaksanakan operasionalnya agar mutu luarannya terjamin, POLMAN Bandung sudah memanfaatkan alat manajemen yaitu Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000. Walaupun demikian sehubungan dengan status masih menjadi PTN, maka ada beberapa hal yang belum bisa dilakukan sepenuhnya terutama dalam kehandalan perencanaan aktifitas institusi, konsistensi dan komitmen untuk melakukan monitoring - evaluasi program serta perolehan data yang digunakan untuk pelaporan hasil kegiatan.

Hambatan yang sering muncul adalah *inconsistency* terhadap azas SMM, terutama dalam pelaksanaan dan penerapan *Plan, Do, Check and Act (PDCA)*. Hal ini terjadi karena beberapa hal. Pertama, adanya ketergantungan terhadap dana (Daftar Isian Pelaksanaan Anggaran, DIPA) yang diberi dan disetujui pemerintah melalui Depdiknas cq. Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. Dengan kata lain, bahwa tidak

semua usulan kegiatan/program dapat dilaksanakan karena ketidak-cukupan dana atau karena adanya fluktuasi moneter, walaupun pogram yang diusulkan sangat dibutuhkan karena akan mampu untuk meningkatkan kompetensi institusi dan peserta didik serta dapat mengantisipasi perkembangan trend teknologi. Pada akhirnya sering tidak harmonis dan tidak sinkron antara perencanaan dengan pelaksanaan kegiatan. Pada akhirnya sering terjadi dualisme data, antara data perencana dan data pelaksana yang mengakibatkan manajemen menjadi sulit bila akan memutuskan program / kegiatan yang berkelanjutan.

Kedua, walaupun SMM ISO 9001:2000 sudah diterapkan dan dilengkapi dengan *Quality Manual, Standard Operational Procedure* termasuk butir kendali pada input, proses, dan output, namun masih banyak staf yang belum menyadari akan pentingnya SMM. Usaha sosialisasi dan juga *refreshment* bagi staf kunci telah dilaksanakan. Pada setiap tahun anggaran, selalu diagendakan dan dilaksanakan untuk melatih staf yang berkaitan dengan kualitas baik itu di jurusan ataupun unit-unit pendukung lainnya yang ada di institusi. Namun demikian motivasi staf belum bisa diangkat bahkan kecenderungan menurun masih tinggi. Hal ini terjadi akibat tidak adanya kejelasan dari pemerintah dan juga institusi apakah program yang diusulkan disetujui untuk dilaksanakan atau bahkan ditolak.

Ketiga, kurangnya pemahaman akan tanggung jawab dan wewenang (tugas dan fungsi) staf walaupun mereka sudah mempunyai uraian kerja atas nama dirinya sendiri, selain itu kesadaran staf yang ada dan terlibat dalam melakukan aktifitas utama organisasi masih ada yang merasa tidak

terlibat dan yang paling parah lagi merasa tidak bertanggung jawab, terhadap pekerjaan yang dilakukannya walaupun kesehariannya melakukan kegiatan itu. Hal ini terjadi karena kurangnya komunikasi dan informasi. Dampak yang muncul terhadap institusi adalah proses Monitoring & Evaluasi (Audit internal) dilakukan oleh staf terkait, namun tindak lanjut perbaikan terhadap ketidak- sesuaian (*corrective action*) baik itu pelaksanaan dan juga pelaporannya relatif terlambat. Akhirnya beberapa keputusan terhadap sasaran strategis menjadi terlambat.

Keempat, tim perencana saat ini sudah ada, namun di dalam melaksanakan perencanaannya relatif kurang efektif karena tidak ada *conductor program* dan tidak menyeluruh sehubungan dengan pemahaman, penjiwaan dan ketertarikan serta kesepahaman staf yang mewakili unit kerja terhadap pengembangan institusi dan penurunan rencana strategis menjadi *action plan* sering kali ada perbedaan pendapat, yang akhirnya pekerjaan tersebut terabaikan.

Kelima, adanya kesulitan untuk mengsinkronisir antara SMM ISO 9001:2000 yang telah diterapkan sejak tahun 1997 (ISO-like) dan 2003 (sertifikasi) dengan format Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah khususnya untuk ruang lingkup departemen Pendidikan Nasional yang diatur dengan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 14/2006, sebagai dampak adanya program yang diusulkan tapi diambangkan sehubungan dana yang disetujui tidak/kurang sesuai dengan yang dibutuhkan.

Keenam, sejak diundangkannya Surat Edaran Menteri keuangan yang dilandasi oleh Undang-undang No 17/2003 tentang keuangan negara yang

diartikan bahwa setiap rupiah yang didapat dari hasil kegiatan sebuah instansi pemerintah, seperti Politeknik Manufaktur Negeri Bandung, harus segera distor ke Kas dan bendahara negara setelah instansi tersebut menerimanya. Hal ini kurang / tidak menunjang pada kegiatan PBM dengan pendekatan PBE, di mana kebutuhan operasional cukup tinggi terutama untuk pengadaan material harus *Cash & Carry*.

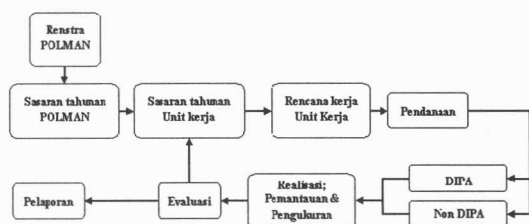
Berdasarkan uraian dan mekanisme di atas, akhirnya tidak semua program dapat dilaksanakan yang pada akhirnya pelaksanaan SMM ISO 9001:2000 hanya dipakai sebagai "pajangan" saja. Walaupun ada impaknya, hanya pada "peningkatan efisiensi dan efektifitas" dari kegiatan yang ada sementara aspek pengembangan berkelanjutan (*continual improvement*) institusi relatif kurang terjamah, walaupun ada cenderung sporadis. Artinya pengembangan ada, tapi tidak berdasarkan pada pengembangan program yang dibutuhkan, melainkan cenderung pada dana yang ada. Dengan kata lain kebutuhan yang disesuaikan bukan berkesesuaian terhadap kebutuhan (*'Fitness of purpose' not 'fitness for purpose'*).

Proses perencanaan kegiatan/aktifitas diturunkan dari rencana strategis. Begitu pula sasaran / aktifitas unit kerja merupakan turunan dari sasaran / aktifitas institusi. Sasaran / aktifitas unit kerja diusulkan sebanyak-banyaknya tanpa melihat dan memperhatikan kemampuan institusi ataupun pemerintah dalam penggalangan dana pengembangan. Seringkali usulan yang disampaikan, diterima oleh pengelola pengembangan, namun disetujui atau tidaknya sangat tergantung dari kemampuan institusi menggalang dana pada tahun berjalan. Akhirnya bila dana

tidak ada, maka program tersebut diambangkan sampai batas waktu yang belum ditentukan.

Selain itu, pada saat monitoring dan evaluasi program, sering kali program yang disetujui dan program yang diambangkan saling terkait satu dengan lainnya. Akibatnya ketika akan dilakukan pengukuran terhadap keberhasilan program melalui monitoring dan evaluasi tidak dapat dilakukan menyeluruh sehubungan dengan adanya program yang saling mendukung, namun tidak semua program disetujui. Dengan demikian efisiensi dan efektifitas program menjadi tidak terukur. Ujung-ujungnya tim perencana tidak mempunyai cukup data untuk melaksanakan dan melakukan perencanaan berikutnya.

Secara diagram proses mekanisme perencanaan, monitoring – evaluasi dan pelaporan yang saat ini dilakukan dapat bisa disampaikan seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 3.4. Mekanisme perencanaan, monitoring-evaluasi dan pelaporan

Agar hal tersebut bisa diantisipasi, maka perlu dengan segera untuk memecahkan permasalahan yang ada dan muncul di insitusi terutama dalam perencanaan, monitoring dan evaluasi serta pelaporan hasil yang telah diraih oleh institusi sehingga mutu proses yang dilaksanakan ada keterjaminannya.

PETA PERMASALAHAN

Masalah yang sering muncul di Perguruan Tinggi secara Umum

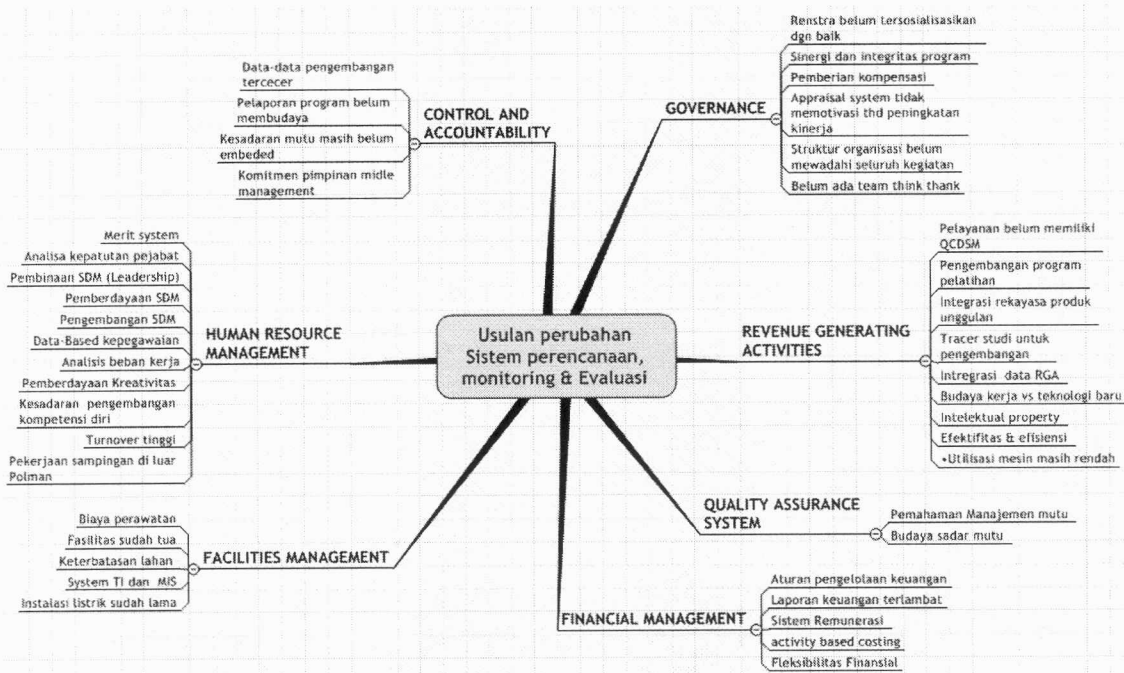
berdasarkan pada *Guidelines for development of a university as legal entity*, Departemen Pendidikan Nasional Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Jakarta, September 1999, untuk mengevaluasi diri tentang *University Management* ada beberapa aspek yang perlu dikaji di antaranya adalah

- *University Governance;*
- *Human Resource Management;*
- *Financial Management;*
- *Facilities Management; Control and Accountability;*
- *Revenue Generating Activities;*
- *Quality Assurance System;*
- *Performance Indicator Management;*
- *Environment Management;*
- *Program Management.*

Untuk Performance Indicator Management, Environment Management serta Program Management belum dapat disampaikan identifikasi permasalahan sehubungan dengan pada saat penulis membuat proyek akhir ini masih sedang dibahas dan didiskusikan masalah ini sehingga penulis tidak cukup waktu untuk menunggu hasilnya karena alotnya pembicaraan.

Dari aspek-aspek tersebut di atas, penulis bersama tim pengembang Polman Bandung mencoba mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang muncul di Polman Bandung, melalui *mind mapping*. Dari hasil identifikasi *mind mapping* tersebut, dapat disampaikan seperti pada gambar halaman berikut ini:





GAMBAR 3.5. PETA PERMASALAHAN MANAJEMEN POLMAN BANDUNG

PEMECAHAN MASALAH

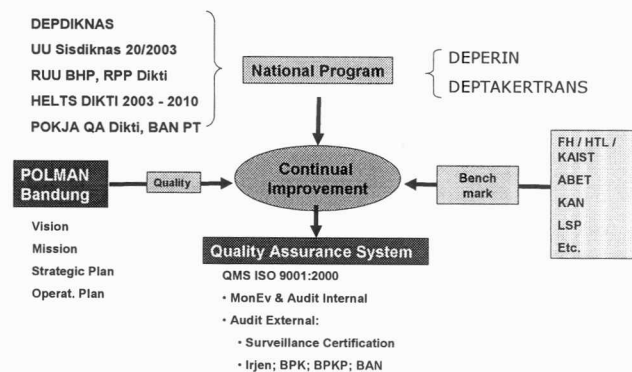
Perguruan tinggi yang bermutu adalah perguruan tinggi yang mampu menjaga mutu luarannya secara konsisten, atau bahkan mampu mengembangkan dan juga mampu meningkatkan mutunya dari waktu ke waktu sesuai dengan yang diharapkan berdasarkan perencanaan yang matang. Untuk keperluan itu, maka memerlukan suatu sistem yaitu sistem penjaminan mutu.

Agar mampu meningkatkan mutu sesuai dengan yang diharapkan, institusi harus mempertimbangkan program – program nasional baik itu program yang tersirat maupun yang tersurat dan tertuang pada peraturan (daerah maupun pusat) dan perundang-undangan baik yang datangnya dari Departemen Pendidikan Nasional seperti Undang – Undang Sistem Pendidikan Nasional No 20/2003, Rencana Undang – Undang tentang Badan Hukum Pendidikan, Rencana Peraturan Pemerintah tentang Pengelolaan Pendidikan Tinggi, Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 14/2006 tentang Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP); Program kerja Direktorat yang ada di bawahnya seperti *High Education Long Term Strategy 2003 – 2010* Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Badan Akreditasi Nasional atau Departemen lain yang terkait seperti Departemen Perindustrian, Departemen Perdagangan dan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Selain mempertimbangkan program pemerintah, institusi perlu juga membandingkan atau melakukan *benchmarking* dengan institusi sejenis di dalam negeri dan atau di luar negeri serta melakukan *benchmarking* juga ke industri yang secara langsung

ataupun tidak langsung mempengaruhi terhadap kemajuan institusi tersebut. Dalam hal ini POLMAN Bandung melakukan *benchmarking* terhadap beberapa institusi yang sejenis (*Vocational Oriented Higher Education*) dan atau kepada institusi yang berpengaruh terhadap mutu lulusannya. Di antara institusi pendidikan yang di *benchmarking* dan berada di Luar Negeri adalah *Fach Hochschule* di Jerman, *Hochere Technische Lehranstalt* atau *Ingenieur Schule* di Swiss, *Polytechnic* di Singapura dan juga *KAIST* di Korea Selatan. Sementara institusi lain yang tidak melakukan pendidikan langsung di antaranya adalah *American Board for Engineering & Technology*, Komite Akreditasi Nasional serta Lembaga Sertifikasi Profesi.

Secara diagram, proses penjaminan mutu POLMAN Bandung yang sudah ada dan masih digunakan dapat disampaikan seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 4.1 POLMAN Quality Assurance Mechanism

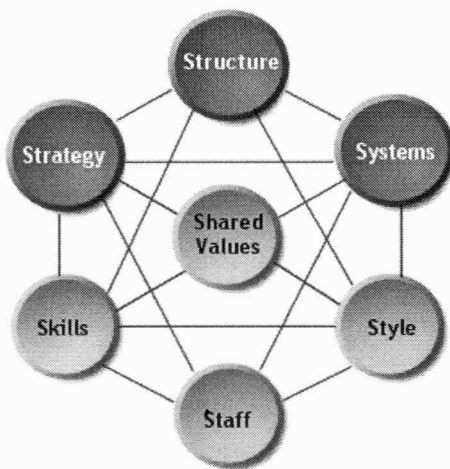
Dengan uraian di atas, POLMAN Bandung diharapkan selain mampu mempertahankan mutu yang telah diraihinya, harus mampu juga meningkatkan mutunya secara berkala dan berkelanjutan (*Continual & Continuous Improvement*). Untuk itu

memerlukan suatu sistem yang mampu membangkitkan dan membuat Visi dan Misi yang relevan dengan tujuan institusi. Di mana Visi dan misi yang dimaksud harus mampu diturunkan menjadi perangkat institusi yang salah satunya yaitu rencana strategis.

Selanjutnya rencana strategis juga harus mampu diturunkan menjadi program kerja serta rencana kegiatan yang sudah mempunyai kunci indikator kinerja yang jelas, terukur dan mampu capai dengan sumber daya yang dimiliki sehingga dapat direalisasikan melalui suatu mekanisme proses perencanaan monitoring - evaluasi serta laporan kinerja.

METODOLOGI PEMECAHAN MASALAH

Untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di POLMAN Bandung yaitu perbaikan mekanisasi perencanaan, monitoring & evaluasi serta pelaporan kinerjanya penulis mencoba melakukan pendekatan kerangka kerja untuk analisa dan peningkatan institusi secara efektif yang diperkenalkan oleh McKinsey, yaitu model 7S seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 4.2 model 7S McKinsey

STRATEGY

Institusi ketika menjalankan operasionalnya, perlu mengantisipasi perubahan-perubahan yang mungkin akan terjadi. Perubahan bisa terjadi akibat tuntutan dari internal untuk mengelaborasi kelemahan-kelemahan yang ada, bisa juga terjadi akibat tuntutan dari eksternal untuk mengantisipasi ancaman yang ada, atau memanfaatkan kesempatan yang muncul.

Hal tersebut perlu dilakukan, karena secara institusional berdasar kan kebijakan mutu institusi yang telah disahkan dan dituangkan pada pedoman mutu (*quality manual*) yang berbunyi "komitmen POLMAN - Bandung yang pertama untuk fokus kepada pelanggan, yakni mahasiswa, orangtua mahasiswa, pemerintah dan industri adalah memberikan kompetensi kepada peserta didik, memberikan pelayanan produksi, konsultasi dan rekayasa yang dibutuhkan industri manufaktur dengan pendekatan pendidikan tinggi berbasis Vokasi".

Untuk mencapai tuntutan kepuasan pelanggan POLMAN-Bandung ber-ketetapan untuk meningkatkan profesionalisme dan produktivitas melalui peningkatan kecepatan penyelesaian pekerjaan, penurunan tingkat ketidaksesuaian, dan pencapaian keakuratan yang lebih tinggi diseluruh aspek mutu.

Berdasarkan kebijakan mutu di atas, diperlukan rencana strategis yang jelas indikator kunci kinerjanya, untuk 7

elemen kunci yang telah disampaikan pada bab 3.

SYSTEM

Rencana strategis sebegus apapun, mung kin tidak akan bisa dilaksanakan dengan baik apabila institusi yang menjalankan ti dak mempunyai suatu sistem dalam pelak-sanaan operasionalnya. Sistem yang dimaksud, dalam operasionalnya berupa alat yang bisa dijadikan pegangan bagi setiap anggota institusi untuk menjalankan tugasnya. Alat tersebut misalnya berupa *Quality manual, Procedure System, Work Instruction/Standard Operational Procedure (SOP)*. Di mana ketiga elemen ini merupakan elemen model 7S yang tendensinya mendominasi elemen yang lain. Dengan demikian, seberapa baik institusi dijalankan, sangat tergantung dari sejauh mana pemahaman anggota institusi terhadap sistem yang telah direncanakan, diimplementasikan dan dijiwai. Di POLMAN Bandung pendekatan sistem yang dipakai adalah Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001:2000, walaupun seperti telah disampaikan sebelumnya bahwa SMM saat ini masih menjadi "pajangan" karena belum semua warga menjiwainya. Walaupun telah dinyatakan oleh pimpinan tertinggi organisasi yang dinyatakan sebagai komitmen manajemen.

Komitmen manajemen POLMAN Bandung yang kedua: Dalam rangka mencapai dan melaksanakan Tujuan, Visi dan Misi Pendidikan Tinggi Nasional yang bertujuan untuk meningkatkan kesehatan orgnasisai, otonomi perguruan tinggi dan daya saing nasional, POLMAN-Bandung berketetapan untuk menerapkan seluruh persyaratan sistem mutu ISO 9001:2000 dalam kegiatan-kegiatan pendidikan, pelatihan,

produksi, konsultasi dan rekayasa (P3KR). Evaluasi pencapaian annya dilaksanakan dalam Tinjauan Manajemen yang akan dilakukan denga periode empat bulanan.

Selain alat yang dimaksudkan di atas, perlu dukungan alat lain yaitu bagaimana insti tusi memberikan kompensasi yang adil (*fair remuneration system*) kepada anggotanya berdasarkan kompetensi, bakat atau kecepatan yang bersangkutan dalam merespon sesuatu bedasarkan fungsi dan tanggung jawabnya. Selanjutnya apakah ada penghargaan dan pengakuan (*reward & recognition*) kepada individu atau kelompok yang telah berhasil menunjukkan performansi sesuai dengan fungsi dan tugasnya. Pengakuan tersebut bisa berupa perbaikan/percepatan penje-jangan karir yang bersangkutan atau bisa juga dalam bentuk lain misalnya bonus. Sistem remunerasi yang baik dan sistem penghargaan dan pengakuan memungkinkan untuk bisa meningkatkan anggota agar mau memahami dan menjiwai SMM ISO 9001:2000. Namun demikian, agar sistem berhasil dan berdaya guna, perlu adanya suatu perencanaan yang matang dan sistematis, ditunjang dengan monitoring dan evaluasi yang berkala dengan pengukuran kinerja yang sudah jelas.

STRUCTURE

Hubungan antar anggota institusi harus digambarkan dengan jelas. Hal ini diperlukan agar fungsi, tugas dan wewenang setiap anggota bisa tergambar bagaimana hubungan aliran komunikasi dan otoritas anggota satu dengan yang lainnya baik itu secara horizontal (departemen) ataupun vertikal (aktifitas/divisi). Untuk

keperluan ini struktur yang dibangun perlu disesuaikan dengan tujuan institusi.

POLMAN Bandung sebagai Perguruan Tinggi Negeri milik Departemen Pendidikan Nasional di bawah binaan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, strukturnya harus mengacu pada peraturan dan perundangan yang berlaku, seperti yang telah dikeluarkan oleh Kementerian Penda ya-gunaan Aparatur Negara. Di mana strukturnya seperti yang telah disampaikan pada bab sebelumnya. Namun dalam pengembangan institusi misalnya untuk satuan tugas pengembangan kurikulum, pembuatan rencana strategis dan tugas lain yang merupakan proyek-proyek pengembangan, maka struktur yang cocok adalah struktur matriks.

Apabila struktur matriks dipilih, keuntungan yang bisa didapat adalah karakter struktur ini fleksibel. Namun dibutuhkan anggota kelompok yang mempunyai kemampuan dan matang dalam berinstitusi. Hal ini diperlukan agar kerja sama di antara anggota kelompok bisa berjalan dengan lancar dan memudahkan bagi pengelola/manajer untuk mengkoordinasi kan dan memfasilitasi pengembangan insti-tusi sambil menghargai kemandirian profesionalitas anggota.

SKILL

Kemampuan dan kompetensi institusi menentukan atribut institusi. Maksudnya adalah *brand image* institusi ditunjukkan oleh apa yang bisa dilakukan dengan baik oleh institusi, bukan dikarenakan tampilan dari strategi dan struktur institusi tersebut.

Pengakuan dan penghargaan terhadap institusi sangat penting, karena dalam operasionalnya, institusi sering kali

mengubah strategi dan rencana aktifitas yang telah direncanakan jauh hari sebelumnya, bila ada tuntutan perubahan yang nyata dan berpengaruh langsung kepada institusi yang datangnya dari lingkungan sekitar atau adanya tuntutan perubahan dari *stakeholder*.

Dengan adanya tuntutan yang demikian, sudah tentu ada tekanan atau tantangan bagi institusi untuk mengembangkan diri agar mampu menambah kemampuan atau bisa mengantisipasi tuntutan yang ada tanpa harus mengubah rencana strateginya dan menjalankan bisnis seperti biasanya dan tanpa harus mengubah strategi. Apabila tidak bisa mengantisipasi, maka mau tidak mau institusi menggantikan rencana strategi lama dengan yang baru dan disesuaikan dengan tuntutan lingkungan termasuk tuntutan dari *stakeholder* agar mampu *survive*.

Saat ini dengan karakter yang dipunyai POLMAN Bandung melalui pendekatan pendidikan PBE atau *co-operative 3-2-1*, *brand image*-nya sudah terbentuk, begitu juga *skill* yang dipunyai. Namun dengan dinamisnya tuntutan *stakeholder* maka perlu mengembangkan diri, sesuai dengan *strategic development plan* fase IV yaitu pendekatan IBE dan pengembangan pendidikan dari D3 ke D4.

STAFF

Sebuah organisasi mempunyai rencana strategis, sistem dan struktur serta *skill* yang baik belum tentu berjalan baik sesuai dengan yang diharapkan bila tidak mempunyai staff yang mempunyai kemampuan dan kemauan yang memadai. Untuk keperluan itu, organisasi harus mampu memelihara, mengembangkan, menjaga dan mengalokasikan staf disesuaikan dengan kebutuhan atas

perkembangannya. Begitu pula POLMAN Bandung.

Agar perihal tersebut teratasi, maka institusi harus merencanakan pengembangan mereka melalui pendidikan formal ataupun informal seperti pelatihan, memelihara dan menjaganya melalui *merit system; appraisal system* termasuk sistem penjurangan kariernya serta meng-alokasikannya yang sesuai dengan pendidikan, pelatihan, pengalaman serta minatnya. Dengan demikian, staf akan termotivasi untuk memberikan ide dan inovasi terbaik mereka untuk kemajuan dan perkembangan institusi.

Di institusi pendidikan terutama di Perguruan Tinggi Negeri, hal tersebut merupakan tantangan sehubungan dengan adanya Peraturan Pemerintah No. 30/80 yang mengatur tentang pegawai negeri sipil. Selain itu staf yang ada begitu heterogen baik itu dari sisi disiplin ilmu, kompetensi; *style* serta ketertarikan mereka (dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi, seperti proses pendidikan, pengembangan metode pembelajaran, pemecahan permasalahan yang ada di masyarakat serta penelitian) baik secara individual ataupun kelompok.

STYLE

Keberhasilan institusi tidak hanya terganggu dari 5S yang telah disampaikan di atas. Namun juga tergantung dari tipe/stil kepemimpinan. Baik itu kepemimpinan secara individual ataupun kolektif. Staf terkait dalam operasional biasanya akan mendengarkan apa yang disampaikan oleh atasannya. Namun mereka akan lebih mempercayai apa yang dilakukan atasannya.

Untuk Perguruan Tinggi, tipe/stil kepemimpinan yang cocok adalah

kepemimpinan partisipatif dibandingkan dengan tipe yang lain sehubungan dengan karakter Perguruan Tinggi yang secara periodik pimpinan puncak atau menengah diganti setiap masa periode tertentu. Selain itu tipe partisipatif memungkinkan anggota organisasi untuk berkolaborasi di antara mereka dan saling mendukung satu dengan yang lainnya.

SHARE VALUE

Share value yang ideal adalah *share value* yang selayaknya dicapai oleh organisasi berdasarkan pada filosofi *stakeholder*, promosi pembelajaran organisasi, etika dan profesionalisme.

Untuk mendapatkan *share value* maka dibutuhkan konsep, inspirasi dan ide – ide fundamental yang sederhana di sekeliling lingkungan institusi. Sering kali tidak tersurat/tertulis secara langsung, namun tersirat pada tujuan organisasi/institusi, sehingga pihak luar tidak akan bisa melihat maknanya. *Sharevalue* merupakan titik awal pada pengembangan sistem, dan akan bekerja apabila ada penarik (*puller*) pada organisasi.

Dari 7S yang disampaikan di atas, di pilih hanya satu S yaitu untuk *System*, sebagai alat yang dipakai untuk menyelesaikan permasalahan yang muncul di Polman Bandung. Dari 7 S McKinsey sebenarnya saling terkait satu dengan yang lainnya. Namun menurut hypotesa penulis, bila sistem diubah menuju perbaikan, maka dengan sendirinya strategi pencapaian, struktur organisasi yang cocok, kebutuhan *skill* organisasi dan SDM serta *style* kepemimpinan akan menyesuaikan dengan tujuan sistem yang dipilih. Selain itu institusi akan membutuhkan energi yang tidak sedikit bila keseluruhan S yang ada digarap bersama-sama.

Dengan demikian, untuk efisiensi dan efektifitas organisasi yang pertama dilakukan dan menjadi prioritas adalah mengubah sistem searah dengan rencana perubahan POLMAN Bandung dari PTN menjadi BHPMN.

KONDISI YANG DIUSUL-KAN

DASAR PEMIKIRAN

Berdasarkan permasalahan yang telah diformulasikan di atas, serta pengetahuan penulis yang terbatas pada pengetahuan tentang 7S McKinsey, terutama S untuk *System*, penulis mengusulkan mekanisme perencanaan di POLMAN Bandung adalah sebagai berikut:

1. POLMAN Bandung hendaknya membuat beberapa tim (tetap, tapi sebagai tenaga fungsional ataupun satuan tugas) yang bertugas di antaranya sebagai:
 - a. Tim *think-thank* (*senior management team*) yang tugasnya adalah mengevaluasi dan bila perlu mengkreasi visi, misi, nilai institusi (*share value*) serta strategi dan rencana yang diambil untuk mencapainya serta mensosialisasikan karya nya kepada staf terkait serta memberikan motivasi mereka.
 - b. Tim perencana (*senior leader team*) yang bertugas menterjemahkan rencana strategis menjadi sasaran institusi dan kemudian diturunkan lagi menjadi sasaran unit kerja yang selanjutnya diterjemahkan menjadi *action plan* unit kerja termasuk kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan dan dibutuhkan lengkap dengan

kompetensinya untuk mendukung *action plan* dan bertugas sebagai tim *Continuous/Continual Improvement* (CI),

- c. Tim audit (*leader team*) yang bertugas sebagai tim pengendali dan tim penjamin mutu sekaligus untuk integrator untuk perbaikan dan pengembangan berkelanjutan,
2. Menjabarkan dan mengimplementasikan *quality manual, procedure system, work instruction/standard operational procedure* dengan konsisten dan komitmen yang tinggi dalam setiap langkah operasional baik itu pada proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Selain itu tindakan-tindakan perbaikan terhadap kegagalan perlu dicermati dengan seksama dan direkam dengan baik sehingga data-data kegagalan bisa diketahui. Dengan demikian dikemudian hari instansi mempunyai data untuk tindakan pencegahan terhadap kemungkinan kegagalan.
 3. Memberikan *reward & recognition* kepada staf yang mempunyai kinerja baik dan sesuai dengan yang direncanakan

URAIAN TUGAS

Tugas seseorang secara individual atau kelompok harus jelas wewenang dan tanggung jawabnya. Hal ini diperlukan agar tidak terjadi tumpang tindih tugas atau ada tugas yang tidak ada yang mengerjakan. Begitu juga pada tim perencana, apakah nantinya ditugaskan sebagai pejabat struktural atau pejabat fungsional yang merupakan tugas tambahan dari tugas utamanya.

SENIOR MANAGEMENT TEAM (SMT)

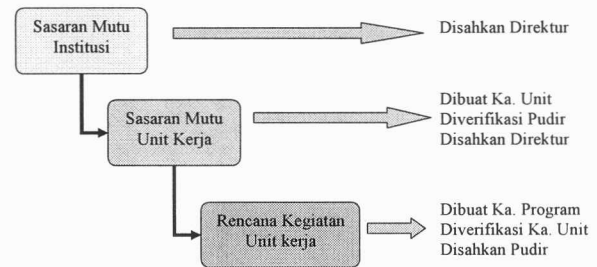
SMT terdiri dari Direktur, Asisten Direktur, Wakil Manajemen yang bertanggung jawab pada mutu, Dosen senior / anggota senat yang mewakili jurusan. Tugas SMT adalah mengkaji, mengevaluasi dan bila perlu mengubah Visi dan Misi institusi. Berdasarkan Visi dan Misi yang ada rumusan nilai-nilai institusi dibuat untuk dijadikan pedoman dan pegangan dalam perilaku kerja seluruh jajaran, dengan cara menggali dan mengevaluasi nilai-nilai yang telah ada di institusi, memperhatikan tantangan saat ini dan ke depan, serta mempelajari nilai-nilai dari institusi sejenis di dalam ataupun di luar negeri.

Setelah nilai-nilai perusahaan ditetapkan, maka SMT membuat strategi bagaimana visi, misi dan nilai-nilai institusi bisa diwujudkan, melalui rencana strategi yang mampu menurunkan nilai-nilai perusahaan menjadi tujuan dan sasaran institusi yang harus dicapai setiap tahunnya. Selanjutnya mensosialisasikan kepada *senior leader team* dan staf terkait lainnya, setelah diverifikasi dan dijustifikasi oleh yang berwenang.

SENIOR LEADER TEAM (SLT)

SLT terdiri dari para ketua jurusan, para kepala bagian serta para kepala unit kerja. Tugas SLT adalah menterjemahkan rencana strategi institusi kedalam tujuan dan sasaran unit kerja yang dipimpin lengkap dengan indikator kinerja kuncinya. Setelah tujuan dan sasaran unit kerja ditentukan, SLT menterjemahkannya kembali menjadi rencana kerja lengkap dengan siapa yang bertanggung jawab dan kapan akan dilaksanakan. Hal ini perlu dicantumkan, tujuannya adalah agar rencana yang dibuat tidak menjadi

mentah kembali. Adapun mekanisme penyusunan tujuan dan sasaran mutu institusi menjadi sasaran mutu unit kerja dan selanjutnya dijadikan rencana unit kerja dapat digambarkan seperti pada gambar di bawah ini:



Gambar 4.3. Mekanisme penyusunan sasaran mutu dan rencana kegiatan

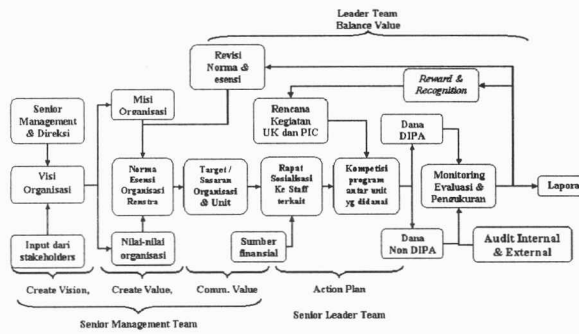
1.1.1.1 LEADER TEAM (LT)

LT terdiri dari beberapa staf senior yang berasal dari bidang pendidikan dan non pendidikan. Tugas dan fungsi LT adalah sebagai pengendali mutu, penjamin mutu termasuk memonitoring dan mengevaluasi seluruh program yang telah dibuat oleh semua unit kerja di seluruh institusi. Tim LT bertugas juga sebagai auditor internal, yang mengaudit seluruh kegiatan yang ada di unit kerja, dengan mempertimbangkan pedoman mutu (*quality manual*) institusi serta *standard operational procedure* (SOP) sekaligus untuk integrator pada proses perbaikan dan pengembangan berkelanjutan. Kewajiban tim LT adalah melaporkan hasil penilaian, pengukuran dan mengevaluasinya kepada manajemen melalui wakil manajemen mutu (*management representative*).

USULAN MEKANISME PERENCANAAN

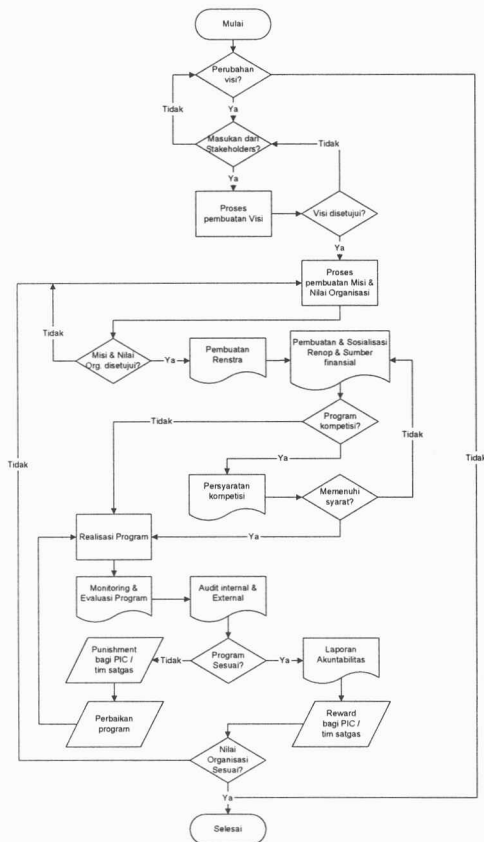
Secara diagram, usulan rangkaian tugas, tanggung jawab dan aliran kerja serta mekanisme perencanaan dari tim perencana yang dimaksudkan di atas dapat

disampaikan seperti pada gambar berikut:



Gambar 4.4 Usulan mekanisme perencanaan di POLMAN Bandung

Secara diagram alir, gambar 4.4 diatas dapat disampaikan seperti berikut:



Gambar 4.5 Diagram alir usulan mekanisme perencanaan di POLMAN Bandung

PERBEDAAN MEKANISME LAMA DAN YANG DIUSULKAN

Proses perencanaan, monitoring dan evaluasi ditangani oleh tim yang berbeda yaitu *Senior Management Team* (SMT) yang terdiri dari pimpinan institusi dan pimpinan unit kerja yang ada di institusi, *Senior Leader Team* (SLT) terdiri dari pimpinan unit kerja atau yang mampu mewakili unit kerja atas dasar kepakarannya dan *Leader Team* (LT) terdiri dari wakil-wakil unit kerja.

Pada sistem perencanaan yang lama pembuatan Visi, Misi dan Nilai organisasi hingga proses perencanaan menjadi tugas dari Satuan Tugas yang terdiri dari wakil-wakil unit kerja inti yang ada di institusi, tanpa memperhatikan kepakaran dari unit yang diwakilinya. Dengan adanya usulan yang baru ini, SMT sebagai tim *Think-thank* bertugas untuk mengubah/membuat Visi, Misi dan nilai organisasi serta rencana-rencana strategis yang baru termasuk bagaimana mengantisipasi kebutuhan dana agar rencana strategis yang telah disusun mampu dicapai, tanpa harus menterjemahkannya menjadi program ataupun kegiatan yang lebih operasional.

Sementara yang bertanggung jawab untuk menterjemahkan dari renstra menjadi program kerja yang lebih rinci adalah SLT. Selanjutnya program yang sudah disusun disosialisasikan kepada masyarakat yang ada di dalam unit kerjanya. Dengan demikian, sasaran dan tujuan unit kerja bisa lebih fokus dan mampu capai.

Untuk memonitoring dan mengevaluasi program yang telah disusun merupakan tugas LT. Selain itu LT mempunyai kewenangan untuk mengusulkan

perubahan rencana strategis bila diperlukan atas dasar pengamatan dari monitoring dan evaluasi di unit-unit kerja, dengan demikian adanya sarana untuk ajang dan jalur komunikasi antara unit kerja dan wakil dari manajemen

Mengacu pada proses yang digambarkan di atas, maka memungkinkan terjadi proses perubahan dan pembuatan serta revisi Renstra sebelum masanya. Artinya rencana strategis tidak kaku, bisa diubah dan disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan internal maupun eksternal.

Selain perbedaan di atas, pada proses perencanaan yang saat ini masih dipakai, setiap unit kerja dipersilahkan mengusulkan program kerjanya, namun apakah programnya disetujui atau tidak sangat tergantung pada dana yang tersedia. Dengan usulan mekanisme yang baru, sumber dana dan perkiraannya sudah ditetapkan terlebih dahulu melalui perencanaan dan alokasi sumber dana. Ketersediaan perencanaan dan alokasi sumber dana akan mengarahkan pengusul program untuk memilih sumber dana yang tersedia. Selanjutnya persetujuan program kerja dari pengusul dilakukan melalui kompetisi internal antar unit kerja pengusul, dengan demikian sejak awal sudah ada kejelasan program kerja mana dan siapa *Personal In Charge* yang disetujui.

Mekanisme kompetisi antar unit kerja dan tim pengusul diharapkan bisa meningkatkan motivasi kerja, menumbuh kembangkan *invention* dan *inovation* baru sehingga bisa meningkatkan daya saing organisasi. Selain itu memungkinkan bagi institusi untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi stafnya. Dengan kata lain adanya mekanisme kompetisi usulan program bisa mengarahkan pada

sistem *rewards & recognition* yang adil, transparan dan berperikeadilan. Selain itu diharapkan sistem *rewards* dan *recognition* mampu meningkatkan kinerja staf.

Secara tabular perbedaan sistem lama dengan yang baru dapat disampaikan pada tabel seperti berikut:

Tabel 4.1. Perbanding mekanisme perencanaan yang ada dengan yang diusulkan

Aspek	Sistem lama	Sistem yang diusulkan
1. Pembuatan Visi, Misi & Nilai institusi	Pimpinan puncak	Tim think - thank
2. Sosialisasi Visi, misi	Tidak sistematis	Sistematis dan berjenjang
3. Rencana Strategis	Diturunkan dari Visi & Misi	Diturunkan dari Visi & Misi setelah Nilai organisasi ditentukan
4. Sasaran Unit	Diserahkan kepada unit kerja masing-masing sesuai renstra institusi	Diintegrasikan/dipadukan unit satu dengan yang lain sesuai renstra institusi setelah disosialisasikan
5. Sumber Dana	Diambangkan, tergantung ketercapaian pendapatan institusi	Direncanakan sejak awal, sehingga ada suatu kepastian
6. Kompetisi Program	Tidak dilakukan	Berdasarkan penilaian usulan
7. Monitoring - Evaluasi	Sebagai pelengkap Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP)	Selain untuk LAKIP, juga bahan revisi untuk perbaikan berkelanjutan terutana norma dan nilai organisasi
8. Pengakuan dan penghargaan	Tidak ada	Kelompok/individu mendapatkan penghargaan dan pengakuan
9. Sistem Manajemen Mutu	Sebagai formalitas	Diimplementasikan sesuai dengan maksud dan tujuan.

KONSEKUENSI

Dengan adanya usulan baru tentang mekanisme perencanaan, monitoring dan evaluasi akan membawa konsekuensi. Salah satu konsekuensi logis adanya perubahan mekanisme adalah adanya tuntutan perubahan *mind set* dan *agent of change* pada setiap tingkatan manajemen mulai dari manajemen puncak sampai manajemen menengah. Perubahan ini bisa jadi merupakan masalah tersendiri dan merupakan permasalahan tersulit dari yang muncul. Selain itu struktur yang ada perlu diubah sehingga ada kejelasan

di dalam organisasi wadahnya perencanaan (termasuk perencanaan *revenue generating activities*) ada di bawah tanggung jawab siapa.

Konsekuensi yang lain memungkinkan renstra menjadi "dinamis". Artinya renstra menjadi tidak kaku dengan kata lain, renstra dimungkinkan untuk diubah paling cepat setiap perubahan tahun anggaran. Perubahan renstra harus mengacu pada kebutuhan organisasi yang dipicu atas dasar kebutuhan internal ataupun eksternal seperti kebutuhan mahasiswa, orang tua mahasiswa, pemerintah, masyarakat dan juga industri (*stakeholders*). Bila terjadi perubahan, tentunya perlu usaha ekstra untuk memunculkan renstra baru. Selain membutuhkan sumber daya yang baru, mungkin juga terjadi penolakan oleh sebagian orang atau unit kerja terhadap usulan perubahan, karena mereka harus menterjemahkan dan membuat renstra yang baru yang mungkin saja suatu saat karena tuntutan teknologi, tuntutan pelanggan atau mungkin karena adanya peraturan dan perundang-undangan yang baru harus diubah untuk yang kesekian kalinya. Adapun mekanisme perubahan visi, misi, nilai organisasi dan renstra mengikuti usulan mekanisme pada 4.3.3.

Efek lain dengan adanya usulan ini serta dimunculkannya sistem kompetisi terhadap usulan program dan kegiatan, memerlukan alat ukur kompetisi yang transparan, adil, partisipatif dan akuntabel. Dengan demikian, dibutuhkan suatu indikator yang jelas terhadap penilaian usulan program dan kegiatan yang disetujui. Di sisi lain, dengan adanya kompetisi terhadap usulan program dan kegiatan membutuhkan sumber daya manusia sebagai evaluator yang mempunyai kompetensi yang sesuai baik itu berdasarkan pada pendidikan formal,

pelatihan dan pengalamannya namun selain itu, mereka juga perlu pengetahuan tentang keserasian, keselarasan dan keseimbangan terhadap rencana operasional institusi keseluruhan.

Mekanisme kompetisi memungkinkan adanya tuntutan kepada institusi untuk mengembangkan sistem *appraisal* (kenaikan pangkat/level, jenjang karir fungsional dan atau struktural) dan sistem *remunerasi* (imbalan karir, imbalan jabatan, imbalan prestasi serta imbalan lainnya, termasuk sistem pembiayaan yang berbasiskan aktifitas). Sistem yang ada tidak terlalu memotivasi staf. Untuk itu perlu dibuat sistem baru yang berbasiskan pada tugas, tanggung-jawab dan wewenang serta berbasiskan kinerja individu dan juga kelompoknya.

HASIL YANG DIHARAPKAN

Dari usulan yang disampaikan, khususnya untuk tim perencana (Senior Management Team dan Senior Leader Tim) dan tim monitoring - evaluasi (Leader Team) yang mempunyai tugas yang gradual diharapkan mampu mengatasi hambatan yang ada saat ini seperti yang telah disampaikan pada bab sebelumnya.

Selain itu dengan adanya sistem perencanaan yang lebih baik di mana terdapat mekanisme keteraturan perencanaan, monitoring dan evaluasi, maka beberapa hal diharapkan akan lebih baik di antaranya adalah:

- Proses PDCA berjalan sesuai dengan yang diharapkan, karena sudah jelas penanggung jawabnya. Dengan berjalannya siklus PDCA, maka operasional bisa lebih efektif dan efisien. Selanjutnya diharapkan institusi akan mampu

mempertahankan mutu luarannya, bahkan sangat memungkinkan bagi institusi untuk mampu meningkatkan mutu luaran dan juga produktifitasnya. Dengan demikian siklus pengembangan secara berkala dan atau atau berkesinambungan akan berjalan dengan baik karena data perencanaan dan pengembangan institusi menjadi terdata dan sinkron.

- Berjalannya siklus PDCA dan *Continuous/Continual Improvement* berdampak pula pada kondusifitas lingkungan kerja. Artinya dengan dilaksanakannya perbaikan proses perencanaan monitoring – evaluasi serta laporan kinerja, maka realisasi program yang diusulkan sejak awal sudah ada kejelasan apakah program yang diusulkan dapat dilaksanakan semua atau sebagian. Dengan kejelasan putusan, akan meningkatkan rasa percaya diri *middle management*, karena tidak ada lagi program/kegiatan yang diabaikan.
- Selain itu dengan berjalannya fungsi PDCA akan membawa dampak juga pada ketersediaan *data base*. Data yang tersedia menjadi lebih akurat, tidak hanya luaran program, tapi juga menyediakan data hasil yang dicapai serta dampak yang terjadi pada institusi pasca program selesai dilaksanakan. Data yang memungkinkan tersedia juga bisa berupa benefit yang muncul bagi institusi. Dengan ketersediaan data yang lengkap dan akurat, akan memudahkan bagi manajemen puncak untuk memutuskan dan membuat rencana pengembangan lain dan lebih strategis untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

- Dampak yang lain dan bisa muncul kepermukaan adalah berkembangnya inovasi serta rekayasa teknologi yang datang dari staf terkait, karena mereka merasa tertantang untuk memunculkan ide-idenya dengan adanya suasana kompetisi yang transparan, adil dan berperikeadilan.

USULAN DAN SARAN

Untuk dapat merealisasikan usulan ini, perlu dilakukan langkah-langkah institusi melalui pendekatan organisasi (*organization approach*) dan pendekatan manajemen (*management approach*) yang antara lain dapat disampaikan sebagai berikut:

1. Agar ketergantungan terhadap peraturan perundang-undangan bisa sedikit leluasa, maka organisasi secara formal harus berubah yang disesuaikan dengan Statuta / Anggaran Dasar, Organisasi Tata Kerja / Anggaran Rumah Tangga yang didapat dari departemen terkait dalam hal ini untuk Politeknik Manufaktur Negeri Bandung adalah Depdiknas, agar mampu melakukan sesuai dengan yang diharapkan. Perubahan yang tidak bertentangan terhadap peraturan dan perundang-undangan adalah perubahan status dari Perguruan Tinggi Negeri menjadi Perguruan Tinggi Berbadan Hukum Pendidikan Milik Negara/BHPMN perubahan ini tidak hanya bertentangan, namun justru menunjang pada UU 20/2003 tentang sistem pendidikan nasional.
2. Organisasi segera membentuk *Senior Management Team*, *Senior Leader Team* dan *Leader Team* yang dipilih sesuai dengan tugas, tanggung jawab. Agar mereka bekerja secara

efektif dan efisien, perlu adanya kejelasan fungsi dan wewenang masing-masing. Secara individual, mereka yang terpilih harus mempunyai *intelligence, character, physical dan social category* yang sesuai dengan tugas yang akan diembannya. Selanjutnya mereka harus diberi hak dan kewajibannya sesuai dengan *Responsibility; Authority; Expertise & Work*.

3. Manajemen membangun kerangka dan kebijakan kerja untuk masing-masing level. Dengan demikian ada kejelasan fungsi dan tanggung jawab manajemen (untuk semua level manajemen) sebagai pemimpin, pengarah, pemberi dan pemutus kebijakan. Dalam memutuskan kebijakan, manajemen harus tegas dan apabila ada sesuatu kondisi tertentu yang tidak kehendaki, manajemen juga harus mampu menjadi penengah, sehingga permasalahan yang ada dapat diselesaikan dengan secepat mungkin sesuai dengan tingkatan tanggung jawabnya. Bila sudah disetujui dan diputuskan, maka keputusan itu harus dipegang sebagai komitmen institusi, dan selanjutnya komitmen yang telah dibuat disosialisasikan dan ditunjukkan pelaksanaannya melalui contoh-contoh, perilaku dan tindakan yang positif sesuai dengan komitmen yang telah disepaati untuk dipakai oleh semua tingkatan manajemen. Dengan demikian, tingkat yang di bawahnya bisa mencontoh.
4. Dalam menjalankan dan melaksanakan operasional serta kebijakannya, manajemen harus mampu memanfaatkan sumber daya yang ada dengan efektif dan efisien, terutama pemanfaat sumber daya

manusianya. Untuk tahap awal perlu penataan ulang *data base* SDM termasuk evaluasi kinerja masing-masing. Dengan demikian bisa dievaluasi matriks kompetensi untuk masing-masing jabatan dan pejabatnya. Apabila berdasarkan analisa yang dilakukan berbasiskan pada matriks-kompetensi ternyata SDM yang ada yang kurang memenuhi syarat, maka proses PDCA harus dilaksanakan secara konsisten dan dengan komitmen yang tinggi di antara warga institusi dengan cara merencanakan, memonitor dan mendukung kegiatan / pekerjaan yang dilakukan oleh *front liner*;

5. Komunikasi baik itu secara langsung (tatap muka) ataupun tidak langsung (melalui media komunikasi dua arah) dilaksanakan secara periodik berdasarkan tingkat jabatan dan tanggung jawab pejabat. Dengan harapan melalui komunikasi yang baik akan rasa memiliki terhadap eksistensi institusi dari semua tingkatan staf sehingga istilah satu untuk semua dan semua untuk satu dapat terrealisasikan. Dengan demikian setiap orang akan merasakan *self esteem* di lingkungannya sendiri dan diharapkan tekanan-tekanan dari pekerjaan bila ada bisa dikurangi.
6. Mengevaluasi perangkat manajemen yang ada, selanjutnya dipilih perangkat yang mempunyai urgensi yang tinggi untuk dikembangkan sehingga bisa memotivasi staf untuk ikut serta memajukan institusi.
7. Mensosialisasikan kepada warga dan masyarakat Polman tentang adanya perubahan mekanisme.

INDONESIA
POLYMER MANUFACTUR
70009

DAFTAR PUSTAKA

1. 7S McKinsey Model, <http://www.buildingbrands.com>
2. 7-S-Model Publications Management Portal, <http://www.themanager.org/index.htm>
3. *Guidelines for development of a university as legal entity*, September 1999, Departemen Pendidikan Nasional – Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Jakarta,
4. Iskandar Sadikin, Malcolm Baldrige National Quality Award 2nd edition, januari 2005, Telkom Training Center & Wahana Kendali Mutu, Bandung
5. Moerwismadhi, Juli 2005, *Production based education*, POLMAN Bdg – NVTDC.
6. Peniwati, Kirti Ir. Mba, Ph.D, 2002, *Improving The Quality Of A Graduate Program In Management: Applying The Mckinsey's 7s Framework To Strive For Fit Between The Elements Of Tri Dharma Perguruan Tinggi*, Jakarta.
7. Politeknik Manufaktur Negeri Bandung, 2004, Buku I Rencana Strategis Politeknik Manufaktur Negeri Bandung periode 2005 – 20014, Bandung
8. Politeknik Manufaktur Negeri Bandung, 2006, *Evaluasi diri proposal IN HERENT*
9. Politeknik Manufaktur Negeri Bandung, 2006, *Buku III Studi kelayakan BHPMN*
10. Prism, Measures Catalogue, <http://www.cranfield.ac.co.uk/som/cbp>
11. Team Building, www.accel-team.com/work_group/index.html
12. The European Standard EN ISO 9001:2000, *Quality Management Systems & Requirements*, 2000, Brussel
13. The European Standard EN ISO 9000:2000, *Quality Management Systems Fundamental & Vocabulary 2nd edition*, 2000, Brussel
14. Veryard Project ltd & Antelop Project Ltd, *Organization Behaviour*, <http://www.veryard.com/orgmgt/student.htm>
15. Wheelen TL & Hunger JD, 2004, *Strategic Management and Business Policy 9th edition*, Pearson Prentice Hall, New Jersey.
16. Wibisono, Dermawan Ph D, 2005, *Manajemen Kinerja: Konsep, Desain & Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Bandung.

Bandung 3 September 2006

Dindin Sulaeman