



## KAJIAN USULAN PERUBAHAN SISTEM PENYUSUNAN PERENCANAAN PROGRAM DAN PENGANGGARAN BERBASIS KOMPETISI BAGI POLITEKNIK MANUFAKTUR NEGERI BANDUNG

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

*A Study on Adjustment Proposal for Competitive Based Program and Budget Design System at Politeknik Manufaktur Negeri Bandung*

### Abstract

Politeknik Manufaktur Negeri Bandung (Polman) based on the Polman grand planning strategy, this period enter collaboration phase between Polman with the institution, which comes from inside of Indonesia and abroad. Based on the implementation of the regulations as well as UU no 20/1997 about Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP), PP no 22/1997 about Cara dan Penyetoran PNBP and UU no 20/2003 about the National Education System brought the impact on to institution. For that reasons Polman should be change the status from the Perguruan Tinggi Negeri (PTN) became Badan layanan Umum (BLU).

The objective of this research was anticipated of transition period from PTN – PTBLU by means of changing and making the planning mechanism, monitoring & evaluation as well as accountability reports so that in this transition period Polman could operate more effective and efficient as well as could develop independently from stakeholder especially from the government. Through the approach of 7S model of McKinsey the research that was not carried out for all the components, but it was limited to one "hard S", that is S for System

Hopefully in the future, Polman 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

### A. PENDAHULUAN

Saat ini Polman 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 Badan Layanan Umum (PTBLU) sesuai dengan UU Sisdiknas No. 20 tahun 2003.

### TUNTUTAN PERUBAHAN & TANTANGAN STRATEGIS

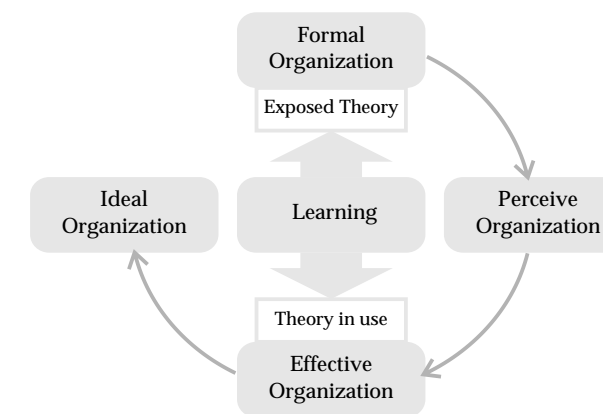
Setiap perubahan sudah barang tentu ada sesuatu parameter ataupun variabel yang diubah dan harus dicapai. Agar arah / langkah strategis yang diambil bisa lebih efektif dan efisien, maka

dilakukan evaluasi diri dan seterusnya dianalisa. Agar rencana strategis berhasil dan berdaya guna, dan institusi mampu mempertahankan keberlangsungan serta mampu mengembangkan dirinya, maka perlu melakukan evaluasi diri untuk bisa mengetahui posisi organisasi saat ini, dibandingkan dengan idealnya Perguruan Tinggi BLU. Secara grafis, langkah-langkah yang dimaksudkan dapat digambarkan sesuai dengan Gambar 1.

Dalam menterjemahkan gambar diatas, secara implementasi telah dilakukan brainstorming tanggal 11 s/d 13 April 2006. Tujuannya adalah untuk mengevaluasi diri melalui kuesioner kepada 11 orang staf kunci yang dianggap bisa mewakili stakeholder untuk menentukan Kekuatan, Kelemahan, Kesempatan dan Ancaman (SWOT) pada faktor-faktor kunci keberlangsungan organisasi antara lain sebagai berikut: Program pendidikan yang dilaksanakan; Sumber daya manusia; Fasilitas & Teknologi; Sarana & Prasarana; Mahasiswa; Manajemen dan Finansial

Hasil brainstorming dan analisa SWOT yang dilakukan, dapat disampaikan pada Gambar 2.

Hasil analisis SWOT institusi cukup stabil. 4 dari 7 elemen kunci yang diukur masih mempunyai harapan untuk berkembang,



Gambar 1. Model R Veryard, (2002)

terutama untuk program pendidikan yang ditunjang oleh SDM dan alat bantu pendidikan. Selain itu pengakuan eksternal cukup bagus, 6 elemen dari 7 elemen mendapat dukungan sementara hanya 1 elemen kunci yang dirasa masih lemah begitu pula menurut lingkungan internal, yaitu sarana & prasarana. Hal ini sangatlah wajar karena kampus saat ini di daerah pemukiman dan sebagian besar peralatan pendidikan 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).

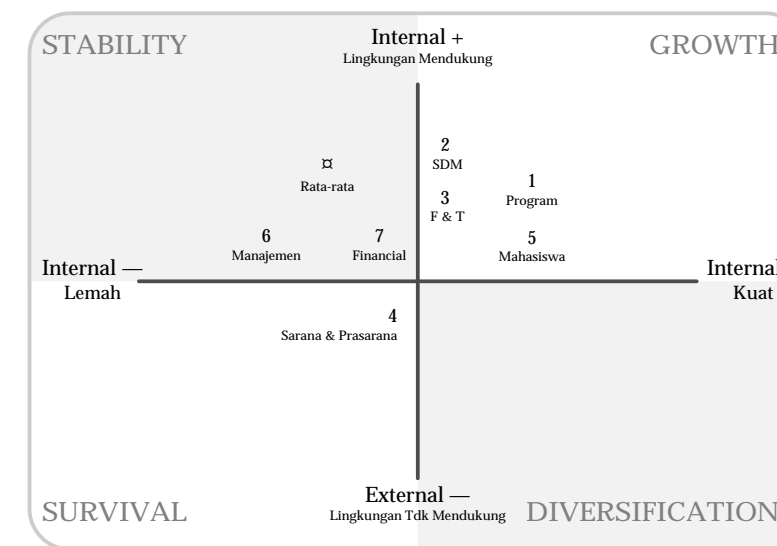
### POSISI PERMASALAHAN

Sejak tahun 2003 Polman sudah menerapkan Sistem Manajemen Mutu (SMM) ISO 9001. Walaupun demikian masih ada beberapa hal yang belum bisa dioptimalkan terutama dalam

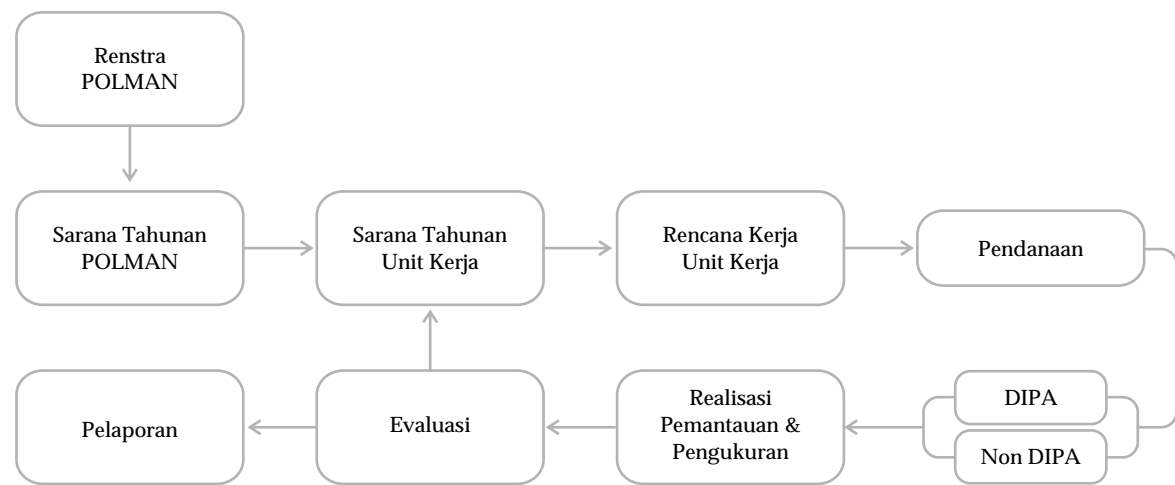
perencanaan aktifitas institusi, konsistensi, komitmen dan monitoring – evaluasi program serta perolehan data yang digunakan untuk pelaporan hasil kegiatan.

Hambatan yang sering muncul adalah inconsistency terhadap azas SMM, terutama dalam pelaksanaan dan penerapan *Plan, Do, Check and Act* (PDCA). Hal ini terjadi karena tidak semua usulan kegiatan/program dapat dilaksanakan karena ketidak-cukupan dana atau karena adanya fluktuasi moneter. Pada akhirnya sering tidak harmonis dan tidak sinkron antara perencanaan dengan pelaksanaan kegiatan.

Kedua, walaupun SMM ISO 9001:2008 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. Sehubungan dengan motivasi staf belum bisa diangkat bahkan



Gambar 2. Hasil Analisis SWOT POLMAN



Gambar 3. Mekanisme perencanaan, monitoring-evaluasi dan pelaporan

kecenderungan menurun. Hal ini terjadi akibat tidak adanya kejelasan status program.

Ketiga, kurangnya pemahaman akan tanggung jawab dan wewenang (tugas dan fungsi) staf terhadap pekerjaannya walaupun keseharian melakukan kegiatan itu. Hal ini terjadi karena kurangnya komunikasi dan informasi. Terutama pada tindak lanjut perbaikan terhadap ketidaksesuaian (*corrective action*).

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 yang telah diterapkan sejak tahun 1997 (ISO-like) dan 2003 (sertifikasi) dengan format Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah sebagai dampak adanya program yang diibandingkan.

Keenam, sejak diundangkannya Surat Edaran Menteri keuangan yang dilandasi oleh Undang-undang No 17/2003 tentang keuangan negara, dimana setiap dana yang didapat dari hasil kegiatan instansi pemerintah, harus segera distor ke Kas dan bendahara negara. 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

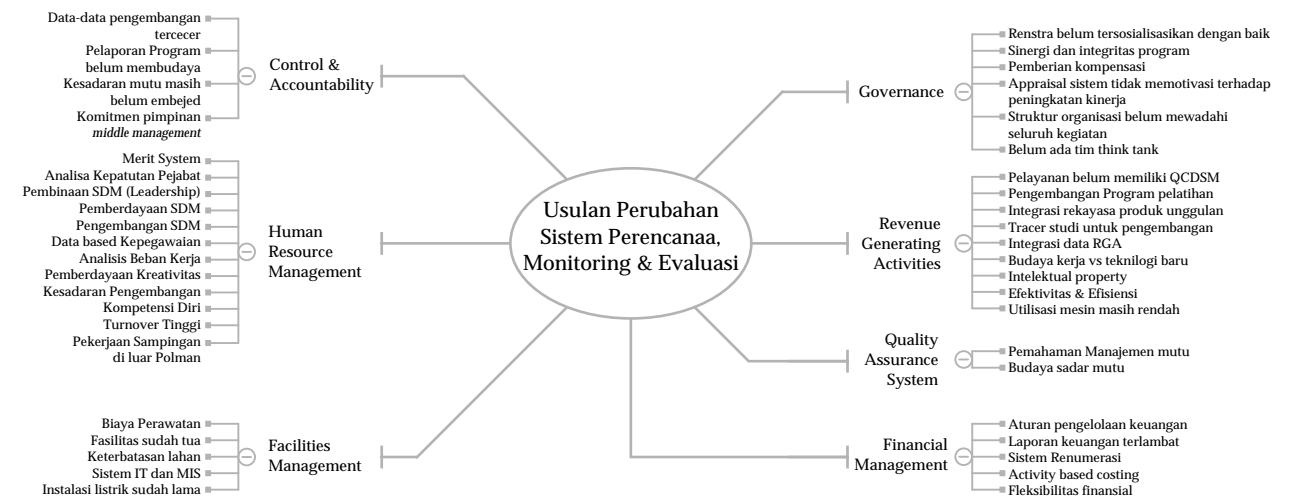
hanya dipakai sebagai "pajangan" saja. Dengan kata lain kebutuhan yang disesuaikan bukan berkesesuaian terhadap kebutuhan (*'Fitness of purpose' not 'fitness for purpose'*). Selain itu, pada saat monitoring dan evaluasi program, sering kali program yang disetujui dan program yang diibandingkan saling terkait satu dengan lainnya. Akibatnya pengukuran terhadap keberhasilan program melalui monitoring dan evaluasi tidak dapat dilakukan menyeluruh. Dengan demikian efisiensi dan efektifitas program menjadi tidak terukur secara nyata.

Secara diagram proses mekanisme perencanaan, monitoring - evaluasi dan pelaporan yang saat ini dilakukan dapat bisa disampaikan seperti pada Gambar 3.

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*; serta *Program Management*.

Untuk *Performance Indicator Management; Environment Management* serta *Program Management* belum dapat disampaikan identifikasi permasalahannya. Dari aspek-aspek tersebut di atas teridentifikasi permasalahan-permasalahan yang muncul, seperti gambar *mind mapping* (Gambar 4).



Gambar 4. Peta permasalahan manajemen POLMAN Bandung

PEMECAHAN MASALAH

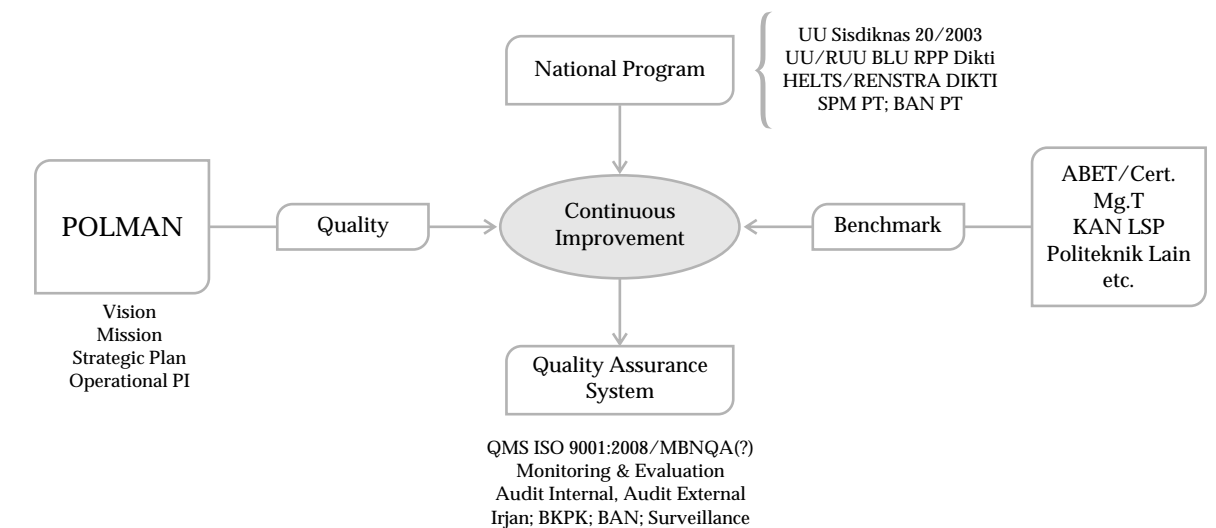
Agar mampu meningkatkan mutu sesuai dengan yang diharapkan, institusi harus mempertimbangkan program - program nasional baik itu program yang tersirat maupun yang tersurat dan tertuang pada peraturan (daerah maupun pusat) dan perundang-undangan yang ada, institusi perlu juga membandingkan atau melakukan *benchmarking* dengan institusi sejenis di dalam ataupun luar negeri serta melakukan *benchmarking* ke industri mempengaruhi terhadap kemajuan institusi. Untuk keperluan ini, Polman melakukan *benchmarking* terhadap institusi sejenis (*Vocational Oriented Higher Education*) antara lain ke Fach Hochschule di Jerman, Hochschule Technische Lehranstalt atau Ingenieur Schule di Swiss, Polytechnic di Singapura dan juga KAIST di Korea Selatan dan Komite Akreditasi Nasional serta Lembaga Sertifikasi Profesi.

Secara diagram, proses penjaminan mutu Polman yang sudah ada dan masih digunakan dapat disampaikan seperti pada Gambar 5.

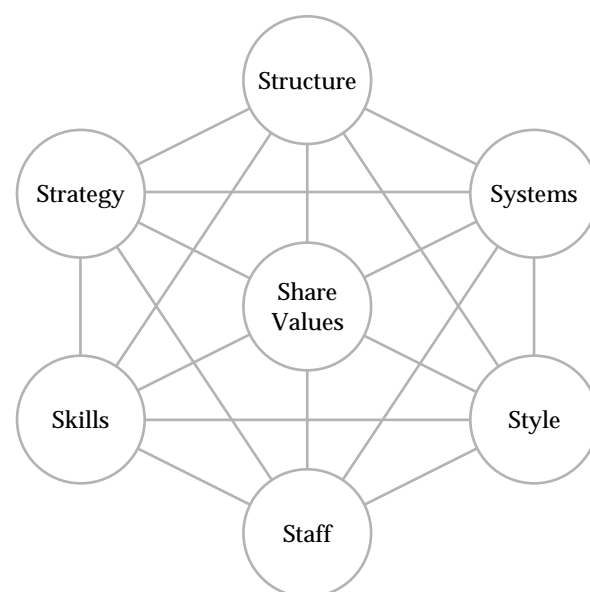
Dengan uraian di atas, Polman diharapkan mampu mempertahankan mutu yang telah diraihinya, meningkatkan mutunya secara berkala dan berkelanjutan (*Continual & Continuous Improvement*) melalui nilai-nilai dan rencana strategisnya. Dimana rencana strategis harus diturunkan menjadi program kerja serta rencana kegiatan mempunyai indikator kinerja kunci yang jelas, terukur dan mampu capai.

B. METODOLOGI PEMECAHAN MASALAH

Untuk menyelesaikan permasalahan yang ada di Polman yaitu perbaikan mekanisasi perencanaan, monitoring & evaluasi serta pelaporan kinerjanya diusulkan melalui



Gambar 5. POLMAN Quality Assurance Mechanism



Gambar 6. Model 7S McKinsey

pendekatan kerangka kerja model 7S diperkenalkan oleh McKinsey, seperti berikut:

#### STRATEGY

Institusi dalam menjalankan operasionalnya, harus mampu mengantisipasi perubahan-perubahan yang mungkin terjadi. Perubahan bisa berasal tuntutan dari dalam untuk mengelaborasi kelemahan-kelemahan yang ada, bisa juga dari luar Polman untuk mengantisipasi ancaman yang ada, atau memanfaatkan kesempatan yang muncul. Hal ini perlu dilakukan untuk meningkatkan: kepuasan pelanggan; profesionalisme dan produktivitas melalui kecepatan penyelesaian pekerjaan, penurunan tingkat ketidaksesuaian, dan pencapaian keakuratan yang lebih tinggi diseluruh aspek mutu.

#### SYSTEM

Rencana strategis sebagai apapun, tidak akan bisa dilaksanakan dengan baik apabila institusi yang menjalankan tidak mempunyai sistem dalam pelaksanaan 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) serta kompensasi yang adil (*fair remuneration system*) misalnya penerapan *reward & recognition system*.

#### 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.

#### 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.

#### 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. Agar perihail tersebut teratasi, maka institusi harus merencanakan pengembangannya melalui pendidikan formal ataupun informal seperti pelatihan, memelihara dan menjaganya melalui merit system; appraisal system.

#### 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 mendengar-kan apa yang disampaikan oleh atasannya. Namun mereka akan lebih mempercayai apa yang dilakukan atasannya.

#### 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. *Share value* merupakan titik awal pada pengembangan sistem, dan akan bekerja apabila ada penarik (*puller*) pada organisasi.

#### C. KONDISI YANG DIUSULKAN DASAR PEMIKIRAN

Berdasarkan permasalahan yang telah diformulasikan di atas, pemahaman, pengetahuan serta keterbatasan yang ada, pada kajian berikut akan dibahas 1S saja yaitu System. Agar Polman lebih berdaya dan berhasil guna diusulkan mekanisme perencanaan sebagai berikut:

1. Polman hendaknya membuat beberapa tim (tetap, sebagai tenaga fungsional / satuan tugas) yang bertugas sebagai:
  - a. Tim *think-thank (senior management team)* yang tugasnya adalah mengevaluasi dan bila perlu mengkreasikan visi, misi, nilai institusi (*share value*) serta strategi dan rencana..
  - 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.
  - c. Tim audit (*leader team*) yang bertugas sebagai tim pengendali dan tim penjamin mutu sekaligus untuk integrator 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 operasionalnya pada proses perencanaan, pelaksanaan, monitoring dan evaluasi. Selain itu tindakan-tindakan perbaikan terhadap kega-galan perlu dicermati dengan seksama dan direkam dengan baik sehingga data-data kegagalan bisa diketahui. Dengan demikian institusi mempunyai prosedur tindakan pencegahan.

3. Memberikan reward & recognition kepada staf yang mempunyai kinerja baik dan sesuai dengan yang direncanakan

#### URAIAN TUGAS

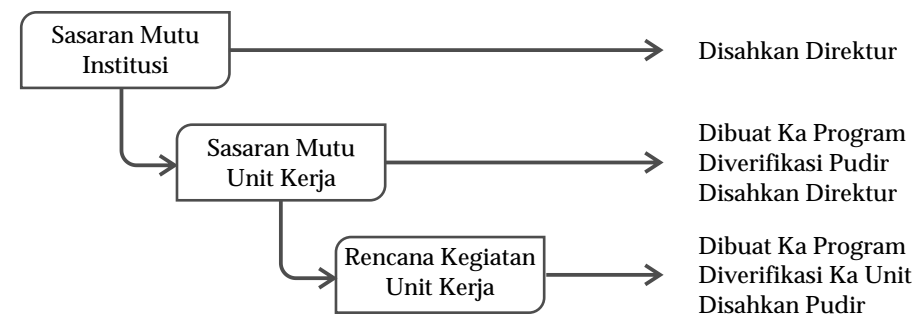
Tugas seseorang secara individual atau kelompok harus jelas wewenang dan tanggung jawabnya. Hal ini diperlukan agar tidak terjadi tumpang tindih tugas atau ada tugas yang tidak ada yang mengerjakan. Begitu juga pada tim perencana, apakah nantinya ditugaskan sebagai pejabat struktural atau pejabat fungsional 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. Selanjutnya SMT membuat strategi bagaimana visi, misi dan nilai-nilai institusi diwujudkan, melalui rencana strategi yang mampu menurunkan nilai-nilai organisasi menjadi tujuan dan sasaran 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 lengkap dengan indikator kinerja kuncinya. Selanjutnya SLT menterjemahkan menjadi rencana kerja lengkap dengan siapa yang bertanggung jawab dan kapan akan dilaksanakan. Mekanisme penyusunan dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Mekanisme penyusunan sasaran mutu dan rencana kegiatan

**LEADER TEAM (LT)**

LT terdiri dari beberapa staf senior dari berbagai bidang. Tugas dan fungsinya adalah sebagai pengendali dan penjamin mutu; monitoring dan evaluasi program. LT berfungsi sebagai auditor internal, yang mengaudit seluruh kegiatan, dengan mempertimbangkan pada pedoman mutu, prosedur (SOP) sekaligus untuk integrator pada proses perbaikan dan pengembangan berkelanjutan. Kewajiban LT adalah melaporkan hasil penilaian, pengukuran dan mengevaluasinya kepada manajemen melalui wakil manajemen.

**USULAN MEKANISME PERENCANAAN**

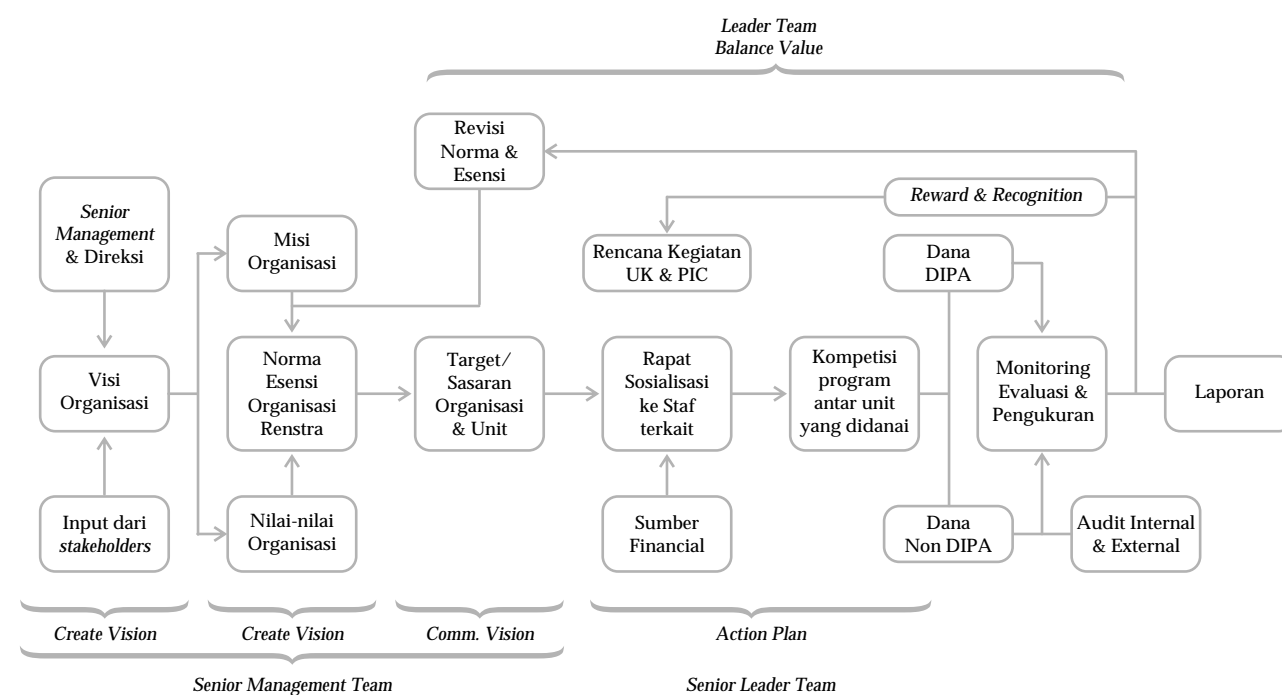
Secara diagram, usulan rangkaian tugas, tanggung jawab dan aliran kerja serta mekanisme perencanaan dari tim perencana yang dimaksudkan di atas dapat disampaikan seperti

pada Gambar 7 dan diagram alirnya ada pada Gambar 8.

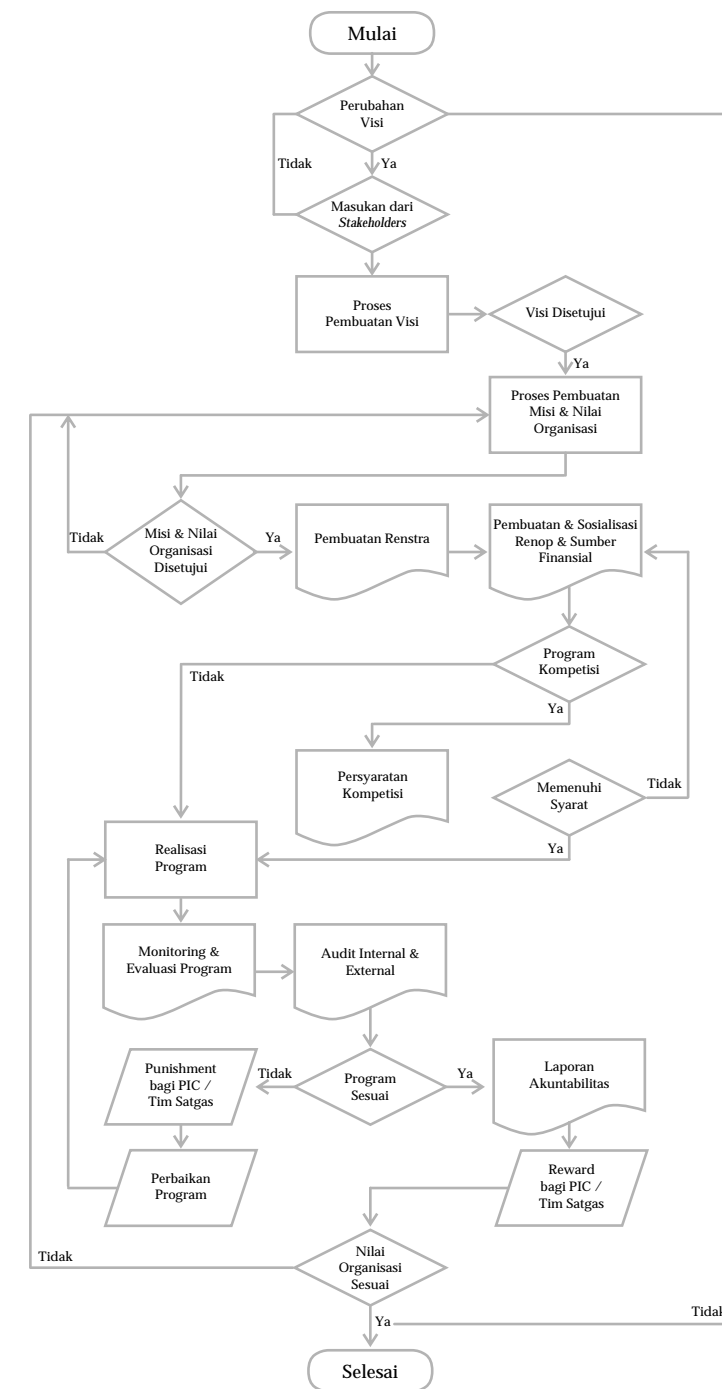
**PERBEDAAN MEKANISME LAMA DAN YANG DIUSULKAN**

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



Gambar 7. Usulan mekanisme perencanaan di POLMAN Bandung



Gambar 8. Diagram alir usulan mekanisme perencanaan di POLMAN Bandung

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



Tabel 1. Perbandingan 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 & berjenjang
3. Rencana Strategis		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 LAKIP, juga bahan revisi untuk perbaikan berkelanjutan terutama norma dan nilai organisasi
8. Pengakuan & Penghargaan	Tidak ada	Kelompok/individu mendapatkan penghargaan dan pengakuan
9. Sistem Manajemen Mutu	Sebagai formalitas	Diimplementasikan sesuai dengan maksud dan tujuan

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, menumbuhkan 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 & recognition* mampu meningkatkan kinerja staf.

Secara tabular perbedaan sistem lama dengan yang baru dapat disampaikan pada Tabel 1.

#### KONSEKUENSI

Dengan adanya usulan baru tentang mekanisme perencanaan, monitoring dan evaluasi akan ada konsekuensinya, salah satunya adalah perubahan mekanisme serta 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 turunan pencapaian renstra menjadi "dinamis". Artinya sasaran tahunan menjadi tidak kaku sehingga bisa diubah paling cepat setiap perubahan tahun anggaran. Renstra juga bisa diubah disesuaikan dan mengacu pada kebutuhan



organisasi yang dipicu atas dasar kebutuhan internal ataupun eksternal seperti kebutuhan mahasiswa, orang tua mahasiswa, pemerintah, masyarakat dan juga industri (*stakeholders*).

Efek lain dengan adanya usulan ini adanya sistem kompetisi terhadap usulan program dan kegiatan. Sehingga 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.

#### 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. 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.
- Berjalannya siklus PDCA dan *Continuous/Continual Improvement* berdampak pula pada kondusifitas lingkungan kerja, karena realisasi program yang diusulkan sejak awal sudah ada kejelasan. Dengan kejelasan putusan, akan meningkatkan rasa percaya diri *middle management*, karena tidak ada lagi program/kegiatan yang diambangkan.
- Fungsi PDCA akan membawa dampak juga pada ketersediaan *data base*. Data yang tersedia lebih akurat, tidak hanya luaran program, tapi juga menyediakan data hasil yang dicapai. Sehingga memudahkan bagi manajemen puncak untuk memutuskan dan membuat rencana pengembangan lain dan lebih strategis untuk mempercepat pencapaian tujuan organisasi.
- Dampak yang lain bisa muncul dan berkembangnya inovasi serta rekayasa teknologi yang datang dari staf terkait, karena

merasa tertantang untuk memunculkan ide-idenya dengan adanya suasana kompetisi yang transparan, adil dan berperikeadilan.

#### A. PENUTUP

##### USULAN DAN SARAN

Untuk dapat merealisasikan usulan ini, Polman perlu melakukan langkah-langkah pendekatan organisasi dan pendekatan manajemen antara sebagai berikut:

1. Secara formal harus berubah Statuta / Anggaran Dasar, Organisasi Tata Kerja / Anggaran Rumah Tangga 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 Layanan Umum/BLU.
2. Segera membentuk *Senior Management Team*, *Senior Leader Team* dan *Leader Team*. Dengan tugas, tanggung jawab dan wewenangnya yang jelas sehingga mereka dapat bekerja efektif dan efisien. Secara individual, mereka yang terpilih harus mempunyai *intelligence, character, physical* dan *social category* yang sesuai.
3. Membangun kerangka dan kebijakan kerja untuk masing-masing level agar ada kejelasan fungsi dan tanggung jawab manajemen (untuk semua level manajemen) sebagai pemimpin, pengarah, pemberi dan pemutus kebijakan.
4. Dalam menjalankan dan melaksanakan operasional serta kebijakannya, harus mampu memanfaatkan sumber daya yang ada dengan efektif dan efisien. 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.
5. Melaksanakan komunikasi yang baik dan 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.
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.



## REFERENSI

- 7SMcKinsey Model, <http://www.buildingbrands.com>  
*Guidelines for development of a university as legal entity*,  
September 1999, Departemen Pendidikan  
Nasional – Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi,  
Jakarta.
- Iskandar Sadikin, Malcolm Baldrige. National Quality  
Award 2<sup>nd</sup> edition, Januari 2005, Telkom Training  
Center & Wahana Kendali Mutu, Bandung
- Peniwati, Kirti . 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.
- Politeknik Manufaktur Negeri Bandung.2004. Buku I  
*Rencana Strategis Politeknik Manufaktur Negeri  
Bandung periode 2005 – 2014*, Bandung
- Politeknik Manufaktur Negeri Bandung. 2006. *Evaluasi  
diri proposal INHERENT*
- Team Building, [www.accel-team/work\\_group/index.html](http://www.accel-team/work_group/index.html).
- The European Standard EN ISO 9001:2008, *Quality  
Management Systems & Requirements*. 2000. Brussel
- Veryard Project Ltd & Antelop Project Ltd, *Organization  
Behaviour*, [http://www.veryard.com/  
orgmgt/student.htm](http://www.veryard.com/orgmgt/student.htm)
- Wheelen TL & Hunger JD, 2004, *Strategic Management  
and Business Policy*, 9<sup>th</sup> Edition, Pearson Prentice  
Hall, New Jersey.

