

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan suatu proses yang harus dilakukan dalam rangka memperoleh suatu pedoman guna lebih memperdalam masalah. Untuk mengetahui dan memotret suatu fenomena dan masalah, perlu dikemukakan suatu landasan teori yang bersifat ilmiah. Dalam landasan teori ini dikemukakan teori yang ada hubungannya dengan materi-materi yang digunakan dalam pemecahan masalah yaitu teori-teori seputar manajemen, manajemen strategis dan manajemen mutu terpadu. Kemudian dikumpulkan pula referensi-referensi yang berkaitan dengan implementasi konsep-konsep dan teori-teori diatas dalam institusi pendidikan.

2.1.1. Manajemen

Peranan manajemen sangat dibutuhkan dalam berbagai aktivitas kehidupan sehari-hari, dari manajemen untuk personal atau individu, hingga manajemen untuk instansi swasta dan pemerintahan. Dalam dunia organisasi peranan manajemen sangatlah penting untuk mencapai visi, misi dan tujuan organisasi. Karena terbentuknya sebuah organisasi tidak mungkin tanpa adanya sebuah tujuan. Disinilah peran adanya manajemen dalam sebuah organisasi. Secara etimologi Manajemen berasal dari kata *to manage* yang berarti mengelola, menata, mengatur, melaksanakan

dan mengendalikan, secara terminologi para ahli telah memberikan beberapa definisi atau pengertian manajemen.

Pengertian manajemen dapat ditinjau dari dua aspek, pertama pengertian manajemen ditinjau sebagai suatu proses (*process*) dan kedua pengertian manajemen ditinjau sebagai ilmu (*science*) dan sebagai seni (*art*).

Pertama, pengertian manajemen ditinjau dari aspek sebagai suatu proses (*process*), ada tiga pendapat tentang pengertian manajemen sebagai proses, yaitu:

Menurut Terry dalam Winardi (2006: 4), berpendapat yaitu

Merupakan suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain.

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2005: 8)

Management is the process of getting activities completed efficiently and effectively with the through other people.

Menurut Nanang Fatah dalam Dadang Dali (2010: 3)

Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Kedua, pengertian manajemen sebagai ilmu dan sebagai seni, menurut Marry Parker Follet dalam Handoko (2000: 8):

Manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi tersebut mengandung arti bahwa para manajer dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti tidak melakukan tugas-tugasnya sendiri.

Sehingga dari dua pengertian manajemen, baik sebagai proses maupun sebagai seni, maka penulis berpendapat bahwa manajemen merupakan sebuah proses dari mulai perencanaan, pengorganisasian, memimpin hingga mengendalikan secara efektif dan efisien, dimana dalam proses tersebut terdapat seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.

Dalam hal peranannya sebagai ilmu pengetahuan, manajemen mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Adanya sekelompok manusia yang terdiri dari dua orang atau lebih.
2. Adanya kerjasama dari kelompok tersebut.
3. Adanya kegiatan, proses atau usaha.
4. Adanya tujuan yang ingin dicapai.

Manajemen amat diperlukan oleh setiap organisasi baik publik maupun swasta untuk:

1. Mencapai tujuan organisasi,
2. Menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang ditetapkan,
3. Mencapai efisiensi dan efektivitas dalam setiap proses bisnisnya.

2.1.2. Strategi

Strategi adalah rumusan perencanaan komprehensif dan langkah-langkah global bagaimana organisasi akan mencapai tujuannya, fungsi strategi sangat mendukung dalam meningkatkan keunggulan bersaing dan meminimalkan keterbatasan bersaing. Pengertian strategi menurut Kenneth R. Andrews, yang dikutip oleh Heflin Frinces (2007: 65) menekankan kepada proses menentukan dan mengungkapkan sasaran dan tujuan dari perusahaan sehingga menghasilkan keputusan untuk mencapai sasaran dan tujuan tersebut:

Pola keputusan di dalam sebuah perusahaan yang menentukan dan mengungkapkan sasaran, tujuan atau maksud, serta menghasilkan kebijakan yang prinsip dan merencanakan agar mencapai keberhasilan yang dimaksud, serta mendefinisikan cakupan bisnis perusahaan untuk mengejar jenis ekonomi dan organisasi manusia, atau bermaksud menjadikan sifat alami pada kontribusi yang ekonomis dan non ekonomis bagi pemegang saham, karyawan, pelanggan dan komunitasnya.

Sedangkan menurut Mulyadi (2007: 148),

Strategi merupakan pola pengerahan dan pengarahannya seluruh sumber daya perusahaan untuk mewujudkan visi melalui misi perusahaan. Strategi membentuk pola tertentu, perusahaan mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya ke perwujudan visi perusahaan.

Berbeda dengan Crown Dirgantoro (2001: 6), menurutnya strategi mengandung dua komponen yaitu rencana tujuan jangka panjang dan keunggulan perusahaan dalam bersaing:

Mengandung dua komponen yaitu *future intention* atau tujuan jangka panjang, dan *competitive advantages* atau keunggulan bersaing. *Future intention* atau tujuan jangka panjang diartikan sebagai pengembangan wawasan jangka panjang dan menetapkan komitmen untuk mencapainya sedangkan *competitive advantages* atau

sumber keunggulan adalah pengembangan pemahaman yang dalam tentang pemilihan pasar dan pelanggan atau *customer* oleh perusahaan yang juga menunjukkan kepada cara terbaik untuk berkompetisi dengan pesaing di dalam pasar.

Husein Umar menegaskan (2003: 31) bahwa strategi harus terus dilakukan secara meningkatkan mengacu pada perilaku konsumen:

“Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus serta dilakuakn berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan”

Strategi mengandung pengertian suatu langkah jangka panjang yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengantisipasi perubahan yang cepat dan kondisi yang *turbulence* dengan melakukan inovasi untuk memunculkan daya saing sehingga dapat mencapai sasaran dan tujuan perusahaan dengan mengerahkan dengan mengerahkan seluruh kemampuan sumber daya yang dimiliki.

2.1.3. Manajemen Strategis

Dalam proses pengambilan kebijakan suatu organisasi, diperlukan proses perancangan strategi bisnis yang baik dan mudah dipahami oleh seluruh fungsi yang ada pada organisasi tersebut. Dalam merancang strategi bisnis perlu dipahami terlebih dahulu pengertian tentang manajemen strategi. Dengan memahami manajemen strategi kita dapat mengetahui potensi-potensi yang dimiliki oleh organisasi, penentuan kebijakan yang relevan dengan kondisi organisasi beserta alternatif strategi

bisnis yang akan diambil, melakukan perbandingan sumber daya beserta pengendalian yang akan dilakukan terhadapnya.

Strategi dapat diartikan sebagai cara yang menyeluruh untuk mencapai tujuan jangka panjang melalui perencanaan yang tepat, menurut Johnson (2005: 9),

Strategy is the direction and scope of an organisation over the long term: which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences with the aim of fulfilling stakeholder expectations.

Menurut Drejer (2002: 2),

Strategy is about affecting the overall activities of an organization in ways to make the organization a winner. Strategy is about survival in fierce competition, and this book is about strategy.

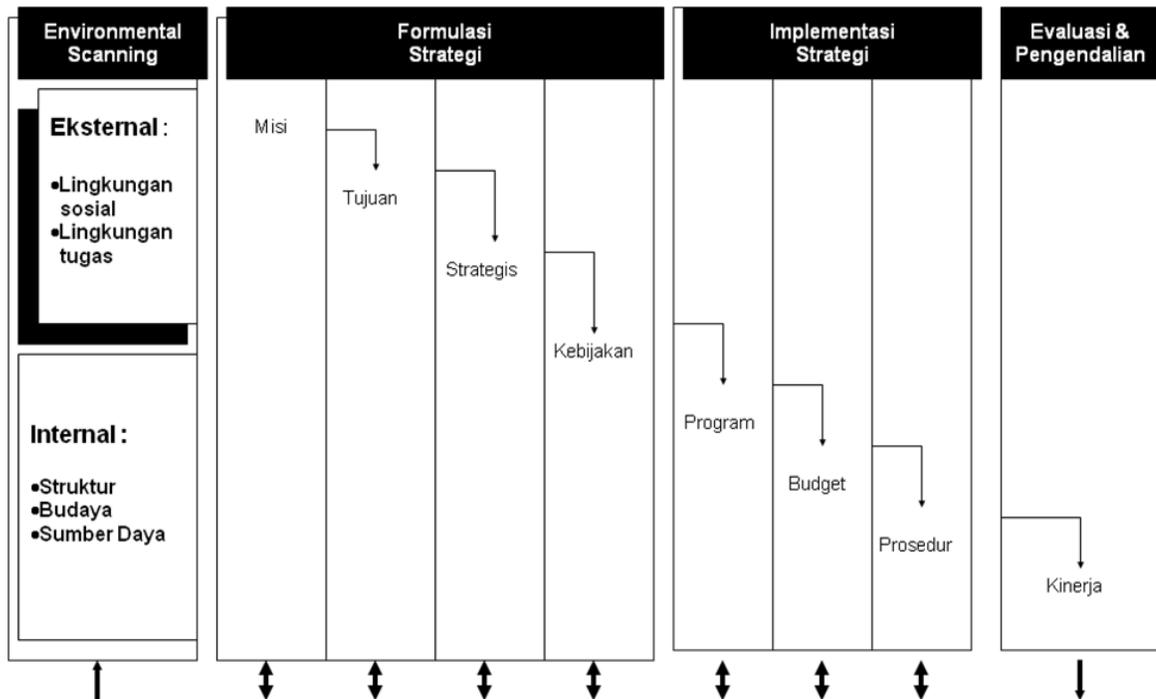
Sedangkan manajemen strategis menurut Fred (2006:5) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Pengertian lainnya mengenai manajemen strategis menurut Awasthi (2006: 2) dalam rangka penciptaan nilai (*Value Creation*) antara lain :

Strategic Management is a process of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable the organisation to define and achieve its mission, and ultimately to create value.

Sedangkan pengertian yang mengarah pada tekanan dan perubahan adalah menurut Hussey (1998: 140),

Strategic management is concerned with the long term, and the norms of society are under constant and continual pressure from the forces of change. What is sacred to one generation may become profane to the next.

J. David Hunger & Thomas L. Wheelen (2011: 7) menyimpulkan bahwa pemahaman tentang manajemen strategis sangat penting untuk mencapai kinerja bisnis yang efektif dalam lingkungan yang terus berubah. Penggunaan perencanaan strategis dan pemilihan rencana-rencana alternatif dari tindakan berdasarkan penilaian faktor-faktor internal dan eksternal, merupakan bagian penting dari pekerjaan manajer.



Gambar 2.1.
Model Manajemen Strategis
Sumber. J. Davis Hunger & Thomas L. Wheelen (2011:12)

Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar, pertama pengamatan lingkungan, kedua perumusan strategi, ketiga implementasi strategi dan yang keempat evaluasi dan pengendalian. Pada level korporasi, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan perusahaan disebut faktor-faktor strategis dan diringkas dengan singkatan SWOT yang berarti *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (kesempatan) dan *threats* (ancaman). Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis, manajemen mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi perusahaan yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi. Organisasi mengimplementasikan strategi dan kebijakan tersebut melalui program, anggaran, dan prosedur. Tahap terakhir, evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas perusahaan.

Dari definisi manajemen strategis di atas, dapat disimpulkan bahwa proses pengambilan keputusan merupakan sarana untuk mencapai tujuan akhir. Keputusan ini mencakup ruang lingkup bisnis, produk, dan pasar yang harus dilayani, fungsi yang harus dilaksanakan, dan kebijaksanaan utama yang diperlukan untuk mengatur pelaksanaan keputusan untuk mencapai sasaran. Proses manajemen strategi bersifat

dinamik melihat perubahan kondisi eksternal dan internal organisasi, dengan manajemen strategi diharapkan organisasi mampu menunjukkan kinerja yang tinggi. Karena organisasi yang berhasil adalah organisasi yang tingkat efektifitas dan efisiensi serta ekonomisnya yang paling tinggi. Harapan besarnya adalah untuk mempertahankan posisi organisasi dalam kondisi kompetisi dan untuk memenangkan persaingan.

2.1.4. Analisis Lingkungan Bisnis

Perkembangan suatu entitas organisasi bisnis maupun selainnya tidak terlepas dari unsur lingkungan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal entitas tersebut. Pengaruh lingkungan tersebut harus dapat diimbangi oleh kemampuan entitas dalam menganalisis dan mengdiagnosis kondisi tersebut karena sifat perubahan lingkungan bisnis sekarang sangat cepat dan dinamis penuh dengan guncangan-guncangan keras.

Analisis adalah suatu upaya penelusuran peluang atau ancaman sampai ke pangkalnya. Hal ini juga melibatkan upaya memilah yang utuh menjadi bagian untuk mengetahui sifat dasar, fungsi dan hubungannya. Sedangkan diagnosis adalah opini yang dihasilkan dari analisis fakta menentukan sifat suatu masalah dengan maksud melakukan tindakan mengambil kesempatan dari suatu peluang atau menghindari ancaman efektif.

Analisis menurut Lawrence R. Juch dan William F. Glueck (2000: 87), adalah suatu proses yang digunakan perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Sedangkan diagnosis menurut Lawrence R. Juch dan William F. Glueck (2000: 88), adalah diagnosis lingkungan merupakan keputusan manajemen yang diambil berdasarkan penilaian pentingnya data peluang dan ancaman analisis lingkungan.

Tanpa menganalisa dan mengdiagnosis lingkungan secara sistematis maka respon entitas terhadap lingkungan akan lambat sehingga sulit untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi sehingga entitas organisasi akan mengalami inefisiensi dan inefektifitas dalam menjalankan aktivitas operasionalnya.

Komponen analisis dan diagnosis antara lain lingkungan umum serta lingkungan industri, yaitu dengan menganalisis dan mengdiagnosis dampak ancaman dan peluang yang terjadi, kemudian dilanjutkan dengan analisis dan diagnosis faktor-faktor internal entitas organisasi.

2.1.5. Lingkungan Umum

Lingkungan umum adalah suatu kondisi terluar entitas organisasi dimana kita dapat terbantu melihat potensi-potensi kesempatan dan ancaman pada entitas organisasi, sehingga mempermudah untuk menetapkan strategi bersaing serta dapat dimanfaatkan atau dihindari untuk mencapai tujuan.

Lawrence R. Juch dan William F. Glueck (2000: 87-88), mendefinisikan lingkungan umum adalah lingkungan meliputi faktor-faktor luar perusahaan yang dapat menuntun kearah kesempatan –kesempatan atau ancaman-ancaman pada perusahaan.

Sedangkan menurut Sondang P Siagian (2000:33), lingkungan umum dibedakan menjadi 2 katagori lingkungan eksternal yaitu lingkungan eksternal dekat dan lingkungan jauh.

Lingkungan eksternal dekat adalah lingkungan eksternal mempunyai dampak pada kegiatan-kegiatan operasional organisasi , seperti berbagai kekuatan dan kondisi lingkup industri dimana organisasi bergerak, situasi persaingan, situasi pasar, kondisi lapangan kerja spesifik.

Lingkungan eksternal jauh yaitu berbagai kekuatan dan kondisi yang timbul terlepas dari apa yang terjadi pada lingkungan eksternal yang “dekat” tetapi sudah dikenali dan dimanfaatkan oleh pesaing.

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan umum, faktor-faktor tersebut saling berinteraksi satu dengan yang lainnya, lingkungan tersebut antara lain; sosio ekonomi yaitu berkaitan dengan kondisi ekonomi, iklim dan sosial yang akan membantu atau menghambat entitas untuk mencapai tujuannya. Teknologi yaitu meneliti perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi bahan baku, operasi serta produk dan jasa yang dihasilkan, karena perubahan teknologi dapat memeberikan

peluang besar untuk meningkatkan hasil, tujuan atau mengancam kedudukan entitas. Pemerintah akan memengaruhi cara entitas beroperasi. Pemerintah akan mengundang hal-hal seperti pengendalian gaji dan harga, peluang kerja yang sama, keamanan dan kesehatan di tempat kerja, cara pengurusan kredit, lokasi pembangunan pabrik dan lain-lain. Hukum dan peraturan pemerintah mengubah cara entitas beroperasi dari hari ke hari.

2.1.6. Faktor-faktor Internal

Suatu entitas organisasi akan menghadapi berbagai macam keterbatasan dalam menyediakan dan memperoleh sumber dayanya. Disisi lain, entitas tersebut memiliki kemampuan internal yang tidak dimiliki oleh entitas lain, kelemahan dan kekuatan tersebut dapat dianalisis dan diagnosis untuk mengembankan keunggulan bersaing dan memperkecil kelemahan serta mampu mempertimbangkan strategi yang harus dilakukan dan diperbaiki oleh perusahaan tersebut.

Definisi analisis internal menurut Lawrence R. Juch dan William F. Glueck (2000: 162), merupakan proses dengan mana perencanaan strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman di dalam lingkungan.

Pemasaran dan distribusi yang dikaji dalam analisis internal adalah sebagai proses memindahkan barang atau jasa dari produsen ke konsumen, dengan mencari hal-hal yang diinginkan oleh konsumen dan dapat tidaknya produk atau jasa dapat dijual dengan menghasilkan laba. Faktor-faktor yang membentuk pemasaran dan distribusi antara lain; struktur persaingan dan pangsa pasar dimana menelaah sejauh mana entitas telah menciptakan pangsa pasar yang kuat dalam seluruh pemasaran atau sub pasarnya yang penting, sistem riset pemasaran yang efisien dan efektif, bauran, jasa purna jual yang efisien dan efektif, bauran produk dan jasa mengenai kualitas produk dan jasa, tenaga penjual yang efektif, jasa purna jual yang efisien dan efektif serta masih banyak lagi faktor-faktor yang membentuk pemasaran dan distribusi sebuah entitas bisnis.

Penelitian dan pengembangan dapat menjadi keunggulan bersaing karena dua alasan utama; menciptakan produk baru atau produk yang ditingkatkan untuk dipasarkan dan meningkatkan proses bahan untuk mendapatkan keunggulan biaya melalui efisiensi. Faktor-faktor yang mempengaruhi penelitian dan pengembangan yaitu kemampuan penelitian dasar di dalam perusahaan, kemampuan pengembangan bagi rekayasa produk, keistimewaan dalam desain produk dan jasa, kemampuan untuk memenuhi tujuan dan desain dan keinginan konsumen dan lain-lain.

Dengan menekankan peningkatan produksi dan operasi yang efisien akan membuat perusahaan menjadi unggul di banding dengan perusahaan lainnya faktor-faktor yang mampu meningkatkan kompetensi perusahaan dari bidang produksi dan

operasional adalah; biaya operasi total yang lebih rendah dibandingkan dengan biaya pesaing total, kapasitas untuk memenuhi permintaan pasar, fasilitas yang efisien dan efektif, bahan baku dan biaya sub perakitan, ketersediaan bahan baku dan sub perakitan yang mencukupi, sistem pengendalian yang efektif dan efisien, prosedur yang efisien dan efektif, integrasi vertikal atau hubungan pemasok yang efektif.

Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dapat dibentuk pada saat melakukan perekrutan, dengan sumber daya manusia yang mempunyai potensi baik akan mampu meningkatkan produktifitas dari perusahaan, karena faktor sumber daya manusialah yang mengambil keputusan untuk semua perusahaan. Faktor-faktor sumber daya karyawan perusahaan akan dapat membangun struktur organisasi dan suasana yang efektif, membentuk manajemen yang strategis, sistem dukungan staff perusahaan yang efektif, karyawan yang berkualitas tinggi.

Analisis internal keuangan dan akutansi bertujuan untuk menentukan apakah perusahaan yang menjadi fokus perhatian dalam hal keuangan lebih kuat dari pesaingnya kemudian dapatkah perusahaan tersebut bertahan lebih lama lagi atau mampukah perusahaan tersebut bersaing lebih efektif karena mempunyai kekuatan keuangan. Faktor-faktor yang menentukan keunggulan internal perusahaan dari faktor keuangan adalah total sumber daya keuangan dan kekuatannya, biaya modal yang rendah dalam hubungannya dengan industri dan para pesaing, struktur modal yang efektif, sistem akutansi untuk perencanaan, anggaran biaya laba, dan prosedur audit yang efisien dan efektif.

2.1.7. Analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*)

Menurut Robbins (2005: 229), Analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Opportunity and Threatness*) merupakan sebuah gabungan yang saling berkaitan dalam satu perusahaan karena setiap perusahaan pasti memiliki kelebihan dan kekurangan, serta setiap perusahaan berkaitan erat terhadap ancaman yang akan dihadapi serta peluang yang dapat dimanfaatkan berada di luar perusahaan.

Sedangkan menurut Rangkuti (2008:18), analisis SWOT adalah pengidentifikasian dari faktor-faktor yang ada secara sistematis. Untuk merumuskan strategi perusahaan, analisa ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan strategi dan kebijakan perusahaan, dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisa faktor-faktor strategis perusahaan dalam kondisi yang ada pada saat ini. SWOT merupakan kepanjangan dari kelebihan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*). Analisis ini dapat mengidentifikasi faktor-faktor tersebut, secara sistematis dan dapat menjalankan strategi yang cocok bagi perusahaan untuk dijadikan suatu solusi.

Analisis SWOT merupakan salah satu metode analisis dalam manajemen strategis yang berguna untuk mengidentifikasi eksistensi dan kompetensi suatu organisasi sekaligus mengidentifikasi peluang yang tersedia dari organisasi dalam lingkungan internal dan eksternalnya. Dengan analisis SWOT yang menunjukkan

Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, selain dapat dimanfaatkan mengidentifikasi peluang yang ada namun belum dapat dimanfaatkan karena keterbatasan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk lebih meningkatkan potensinya di lingkungan bisnisnya atau mengembangkan nilai tambah organisasi sekaligus juga menunjukkan ancaman yang ada agar dapat menyusun rencana pengendalian preventif dan antisipatif atas keadaan tersebut. SWOT akan menggambarkan keadaan/kondisi perusahaan dalam satu kuadran tertentu dalam suatu sumbu kartesis yang menunjukkan kondisi organisasi aktual atau saat ini, tiap kuadran akan memiliki implikasi untuk membuat perencanaan bisnis maupun menentukan strategi yang tepat disesuaikan dengan kondisi aktual pada kuadran masing-masing.

Tabel 2.1.
Matrik SWOT

	EKSTERNAL	
INTERNAL	<i>Opportunity</i> (Peluang)	<i>Threatness</i> (Ancaman)
<i>Strenght</i> (Kekuatan)	(SO) STRATEGI AGRESIF : Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	(ST) STRATEGI DIVERSIFIKASI : <i>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang</i>
<i>Weakness</i> (Kelemahan)	(WO) STRATEGI TURNAROUND : Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	(WT) STRATEGI DEFENSIF : <i>Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman</i>

Sumber : Freddy Rangkuti (2008: 31)

2.1.8. Formulasi dan Implementasi Strategi

Dalam sistem manajemen strategik, perumusan strategi merupakan tahap pertama yang harus dilalui dalam membangun masa depan perusahaan. Tahap pertama ini sangat menentukan kelangsungan hidup dan kemampuan perusahaan untuk bertumbuh di masa depan.

Dalam sistem manajemen strategik, sistem perumusan strategi memiliki fungsi penting karena dengan sistem ini perusahaan mampu melakukan: pengamatan lingkungan, analisis SWOT, penentuan arah bisnis dan pemilihan strategi. Setelah proses perumusan strategi dilakukan, hasil dari perumusan tersebut akan menjadi dasar dalam membuat perencanaan implementasi strategi, yaitu membuat perencanaan program tahunan untuk mencapai visi, langkah apa saja supaya visi dan misi secara jangka panjang bisa tercapai, dan program adalah penerjemahan dari sasaran strategi yang akan dicapai.

Setelah program tersusun maka selanjutnya adalah melakukan proses anggaran dari rancana kegiatan perusahaan secara jangka pendek yaitu anggaran program setiap tahun sudah direncanakan. Dari proses seluruhnya maka selanjutnya menentukan *standard operating procedures* (SOP) dari seluruh aktifitas manajemen fungsi bisnis.

2.1.9. Formulasi Strategi

Pengamatan Lingkungan adalah pengamatan yang dilakukan atas *trend* perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan. Sistem perumusan strategi dapat diibaratkan sebagai *change sensing radar* untuk mengamati secara terus menerus persaingan. Sistem ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan perencanaan masa depannya berdasarkan falsafah: *creating the future from the future*.

Hasil pengamatan *trend* perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan menunjukkan arah yang akan dituju oleh seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan. Dari hasil pengamatan trend perubahan lingkungan tersebut kemudian dilakukan analisis SWOT -pengidentifikasian peluang dan ancaman yang terdapat di dalam *trend* perubahan tersebut serta kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman tersebut. Hasil SWOT analisis inilah kemudian digunakan untuk sebagai basis untuk penentuan arah bisnis -pemilihan dalam bisnis apa misi perusahaan akan berperan sebagai institusi pencipta kekayaan, visi perusahaan kondisi masa depan perusahaan yang diharapkan akan diwujudkan melalui misi pilihan, keyakinan dasar dan nilai dasar. Di samping itu hasil SWOT analisis ini kemudian digunakan untuk memilih strategi (pola pengarah dan pengarah seluruh sumber daya perusahaan untuk mewujudkan visi melalui misi).

Berdasarkan analisis SWOT kemudian dilakukan penentuan bisnis dan arah yang dituju perusahaan di masa depan. Dalam fase ini dilakukan rekonfirmasi atau referensi misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, dan nilai dasar perusahaan. Rekonfirmasi berarti penegasan kembali bahwa berdasarkan analisis SWOT, misi, lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan persaingan yang diidentifikasi dalam pengamatan lingkungan. Redefinisi berarti berdasarkan analisis SWOT, misi, visi, tujuan, untuk memasuki lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan yang didefinisikan dalam pengamatan lingkungan.

Dalam lingkungan bisnis yang stabil, misi dan visi ditetapkan, dalam jangka waktu yang lama misi dan visi tersebut jarang diubah. Namun dalam lingkungan bisnis kompetitif dan turbulen, hasil pengamatan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro, lingkungan industri dan lingkungan persaingan diperkirakan tidak lagi pas dengan misi dan visi perusahaan, diperlukan perumusan kembali misi dan visi perusahaan tersebut untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang sangat dinamis, kemampuan personel perusahaan dalam melakukan pengamatan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro, industri, dan persaingan dan dalam melakukan penetapan lingkungan bisnis yang akan dimasuki oleh perusahaan di masa depan menjadi faktor penentu efektifitas misi dan visi perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis. Kesesuaian misi dan visi perusahaan dengan trend perubahan lingkungan bisnis yang digambarkan di masa depan menjanjikan kelangsungna hidup dan pertumbuhan perusahaan.

Dalam proses pemilihan strategi, dihasilkan keluaran yang sangat penting bagi perusahaan, yaitu strategi. Sebagai telah diuraikan tersebut, strategi digunakan untuk mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya perusahaan dalam mewujudkan visi perusahaan. Ketepatan pemilihan strategi akan menjadi penentu efektivitas dan efisiensi pemanfaatan seluruh sumber daya perusahaan dalam mewujudkan visi perusahaan. Ketepatan pemilihan strategi akan menjadi penentu efektivitas dan efisiensi pemanfaatan seluruh sumber daya perusahaan dalam perwujudan visi perusahaan. Dalam lingkungan bisnis kompetitif dan dinamis, strategi untuk mewujudkan misi dan mencapai visi perusahaan juga perlu disesuaikan, bahkan diubah, manakala hasil pengamatan terhadap *trend* perubahan lingkungan makro, *trend* perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan menuntut hal itu. Hasil pengamatan *trend* perubahan lingkungan makro, lingkungan industri, dan lingkungan persaingan akan berdampak terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan serta kekuatan dan kelemahan intern perusahaan untuk menghadapi peluang dan ancaman tersebut. Perubahan peluang dan ancaman yang terdapat di lingkungan serta perubahan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan inilah menuntut penyesuaian terhadap strategi yang dipilih perusahaan dalam menghadapi lingkungan tersebut. Strategi yang tepat menjanjikan efektivitas dan efisiensi pengarahannya dan pengarahannya seluruh sumber daya perusahaan ke pencapaian tujuan dan visi perusahaan.

Setelah visi dan misi telah ditetapkan tahap selanjutnya adalah perencanaan strategik, tahap kedua dalam sistem manajemen strategik ini menempati posisi yang krusial, karena tahap ini menentukan laba jangka panjang dan laba jangka pendek yang dihasilkan oleh perusahaan. Pada tahap perencanaan strategik ini diterjemahkan misi, visi, tujuan dan strategi pilihan ke dalam sasaran-sasaran strategik.

Tahap Perencanaan strategik mempunyai tiga arti, pertama proses penerjemahan dan hasil pemilihan strategi ke dalam perencanaan strategik yang telah ditetapkan, kedua proses perencanaan kinerja yang hendak dicapai perusahaan, ketiga proses pengaplikasian pengetahuan manajemen kontemporer ke dalam pengelolaan perusahaan.

Perencanaan strategik sebagai penerjemahan misi, visi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi perusahaan merupakan keluaran yang dihasilkan oleh sistem perumusan strategi, keluaran tersebut perlu diterjemahkan lebih lanjut ke dalam sasaran-sasaran strategik.

2.1.10. Implementasi Strategi

Tahap ketiga sistem manajemen strategik adalah penyusunan program, setelah strategi untuk mewujudkan visi dirumuskan, langkah berikutnya adalah menyusun rencana strategik untuk menerjemahkan strategi tersebut. Rencana strategik berisi sasaran-sasaran strategik dan berbagai inisiatif strategik pilihan untuk mencapai sasaran yang bersangkutan. Dalam menyusun program, berbagai inisiatif

strategik tersebut dijabarkan lebih lanjut ke dalam program langkah-langkah strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik tertentu beserta taksiran sumber daya yang dikorbankan untuk dan diperoleh dari perwujudan sasaran tersebut. Berbeda dengan dua tahap sistem manajemen strategik sebelumnya yang menghasilkan keluaran yang masih bersifat kualitatif, tahap penyusunan program menghasilkan keluaran, disamping yang bersifat kualitatif juga bersifat kuantitatif, baik yang bersifat keuangan maupun non keuangan.

Penyusunan program merupakan tahap ketiga dalam proses perencanaan laba jangka panjang (*long profit Planning*). Dalam penyusunan program ini dipilih program-program yang digunakan untuk menjabarkan inisiatif strategik yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan strategik. Kemudian untuk setiap program tersebut diperkirakan investasi yang diperlukan untuk melaksanakan program. Atas dasar perkiraan investasi ini dapat diperkirakan total laba yang diharapkan. Oleh karena itu dari setiap program yang dipilih, kemudian diperkirakan *differential revenues* dan *differential cost*-nya untuk menghitung *differential profit* yang dihasilkan dari keseluruhan program. Dengan demikian, laba dalam jangka panjang direncanakan melalui proses penyusunan program.

Penyusunan program bukan merupakan tahap yang berdiri sendiri. Penyusunan program merupakan mata rantai yang menghubungkan perencanaan strategik (*stratetegic planning*) dengan menyusun anggaran (*budgeting*). Program merupakan rencana langkah-langkah strategik yang digunakan untuk mewujudkan

sasaran strategik. Program diibaratkan peta perjalanan. Oleh karena itu, program harus jelas sasarannya, rasionalnya, deskripsinya, dan tahapannya, kebutuhan dananya, dan hasil keuangannya. Program digunakan untuk membuktikan melalui perencanaan-kemampuan perusahaan dalam mewujudkan target pencapaian sasaran strategik. Pemilihan program sangat dipengaruhi oleh kejelasan inisiatif strategik pilihan untuk mewujudkan sasaran strategik dan dipengaruhi oleh rasional dan analisis SWOT, misi, visi, tujuan strategi dan tahap perencanaan strategik.

Penyusunan anggaran merupakan tahap keempat dalam sistem manajemen strategik. Tahap ini merupakan tahap terpendek jangka waktunya diantara tahap lain dalam proses perencanaan strategik, penyusunan program-memiliki jangka waktu ke depan yang jauh lebih panjang dibandingkan dengan jangka waktu yang dicakup oleh anggaran.

Prosedur, kadang disebut *Standard operating Procedures (SOP)*, adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan.

2.1.11. Total Quality Management (TQM)

Bentuk dan jenis perusahaan, umumnya tujuan yang ingin dicapai oleh sebuah perusahaan dalam melaksanakan aktivitasnya adalah: mencapai laba atau

keuntungan maksimal dan kontinuitas dan pertumbuhan perusahaan. Kedua tujuan ini biasa dicapai melalui :

- (i) Peningkatan efisiensi dalam hal penggunaan sumber daya.
- (ii) Efektifitas perusahaan melalui pencapaian tujuan atau sasaran yang tepat waktu.
- (iii) Pencapaian kualitas yang baik melalui pencapaian standarnisasi mutu.
- (iv) Peningkatan produktivitas yang memperhatikan penggunaan input dan output.
- (v) Kepuasan pelanggan melalui jaminan mutu barang atau jasa bagi konsumen, penentuan harga jual produk dan jasa yang lebih murah sehingga mempunyai kedudukan kompetitif dan penyediaan jumlah produk dan waktu penyerahan yang tepat.

Pada perusahaan pabrikan ada dua macam struktur organisasi yang berkaitan dengan pengendalian mutu: (1) Departemen kualitas berdiri sendiri dan mempunyai jalur laporan langsung ke *General Manager*. Fungsi kualitas harus terpisah dari kegiatan pabrikan dan langsung memberikan laporan ke *General Manager*, tujuannya untuk mendapatkan kerjasama dalam rangka memenuhi penjadwalan dan biaya, (2) Departemen kualitas adalah bagian dari pabrikan dan memberikan laporan ke manajer pabrik. Fungsi kualitas di bawah fungsi pabrikan karena mutu membutuhkan koordinasi yang dekat dengan proses produksi. Sesungguhnya manajer pabrikan telah mengemban tugas sebagai koordinator kualitas.

Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management / TQM*), dengan konsep totalitas atas pengendalian mutu atau kualitas, merumuskan sistem pengendalian kualitas menjadi:

1. Departemen kualitas menjadi hanya *coordinator* yang akan mempengaruhi kualitas pada fungsi masing-masing.
2. Masing-masing fungsi dalam organisasi harus mempunyai pedoman pengendalian mutu yang akan menunjukkan jalan untuk menjaga mutu dalam kinerja.
3. Konsep manajemen mutu terpadu mengharuskan Departemen kualitas untuk lebih menitikberatkan perhatian pada perencanaan dan mengurangi perhatian pada pemeriksaan dan pengawasan.
4. Pendekatan mutu terpadu menekankan pencegahan terhadap suatu kesalahan dan memperkenalkan semua konsep mutu dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan sehingga masing-masing fungsi akan bertanggung jawab pada mutu pekerjaan.
5. Departemen kualitas menyiapkan semua perangkat untuk menjamin bahwa semua fungsi di dalam organisasi melaksanakan apa yang diinginkan oleh sistem pengendalian mutu.
6. Sebuah program hanya diterapkan ke seluruh bagian dari organisasi di mana program ini akan menjelaskan bagaimana manajemen mutu terpadu harus diselenggarakan, bagaimana masing-masing individu sadar berperan serta

dalam pengendalian mutu dan bagaimana pendekatan ini diukur pada masing-masing kinerja.

2.1.12. Pengertian *Total Quality Management*

Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*) merupakan suatu terobosan terbaru dibidang manajemen yang seluruh aktivitasnya ditujukan untuk mengoptimalkan kepuasan pelanggan, melalui perbaikan proses yang berkesinambungan. Berikut ini dijelaskan definisi *Total Quality Management*.

Menurut Ishikawa dalam M. N. Nasution (2005: 22) :

“*Total Quality Management* (TQM) diartikan sebagai perpaduan semua fungsi manajemen, semua bagian dari suatu perusahaan dan semua orang kedalam falsafah *holistic* yang dibangun berdasarkan konsep kualitas, *teamwork*, produktivitas, dan kepuasan pelanggan.”

Sedangkan menurut Procter & Gamble dalam Blocher (2000: 209)

“*Total Quality Management* merupakan upaya yang dilakukan secara terus – menerus oleh setiap orang dalam organisasi untuk memahami, memenuhi dan melebihi harapan pelanggan”.

Gaspersz (2005) mendefinisikan TQM sebagai berikut :

“*Total Quality Management* sebagai suatu cara meningkatkan performansi secara terus – menerus (*continuous performance improvement*) pada setiap level operasi atau proses, dalam setiap area fungsional dari suatu organisasi, dengan menggunakan semua sumber dayad an modal yang tersedia.”

ISO 8402 juga menjelaskan mengenai definisi dari alat – alat *Total Quality Management* tersebut yaitu :

- Perencanaan kualitas (*quality planning*) adalah penetapan dan pengembangan tujuan dan kebutuhan untuk kualitas serta penerapan sistem kualitas.
- Pengendalian kualitas (*quality control*) adalah teknik – teknik dan aktivitas operasional yang digunakan untuk memenuhi persyaratan kualitas.
- Jamainan kualitas (*quality assurance*) adalah semua tindakan terencana dan sistematis yang diimplementasikan dan didemonstrasikan guna memberikan kepercayaan yang cukup bahwa produk akan memuaskan kebutuhan untuk kualitas tertentu.
- Peningkatan kualitas (*quality improvement*) adalah tindakan – tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi.

Pendapat – pendapat diatas menunjukkan bahwa *Total Quality Management* aktivitasnya ditujukan untuk memenuhi harapan pelanggan. Tujuannya adalah memungkinkan organisasi untuk menghilangkan pemborosan (*waste*), menyederhanakan proses, dan berfokus pada penggunaan praktek mutu, yang pada akhirnya mempengaruhi setiap aktivitas manajemen, sehingga dicapai kepuasan pelanggan dan perusahaan dapat mencapai keuntungan kompetitif (*competitive advantage*).

2.1.13. Manajemen Mutu Dalam Pendidikan

Secara umum mutu mengandung makna derajat atau tingkat keunggulan suatu produk (hasil kerja/upaya) baik berupa barang maupun jasa, baik yang *tangible* (nyata) maupun yang *intangibile* (tidak nyata). Dalam konteks pendidikan pengertian mutu, dalam hal ini mengacu pada proses pendidikan dan hasil pendidikan.

Menurut *Edward Sallis* (2012) kualitas dapat didefinisikan sebagai sesuatu yang melebihi kepuasan dan keinginan konsumen.

Pengertian mutu secara umum adalah kesesuaian dengan standar, kesesuaian dengan harapan *stakeholder* (pemimpin), atau pemenuhan janji yang telah diberikan. Mutu pendidikan merupakan sebagian pencapaian tujuan pendidikan dan kompetensi lulusan yang telah ditetapkan sesuai rencana strategis dalam pencapaian tujuan. Pencapaian tujuan ini menyangkut aspek masukan, proses, dan keluaran serta nilai dan derajat kebaikan, keutamaan, dan kesempurnaan.

Dalam proses pendidikan yang bermutu terlibat berbagai input, seperti: bahan ajar (kognitif, afektif, atau psikomotorik) metodologi yang bervariasi sesuai kemampuan guru, sarana sekolah, dukungan administrasi dan sarana prasarana dan sumber daya lainnya serta penciptaan suasana yang kondusif.

Jelaslah bahwa konsep manajemen peningkatan mutu ini membawa isu desentralisasi dalam manajemen (pengelolaan) pendidikan dimana birokrasi pusat bukan lagi sebagai penentu semua kebijakan makro maupun mikro, tetapi hanya

berperan sebagai penentu kebijakan makro, prioritas pembangunan, dan standar secara keseluruhan melalui sistem monitoring dan pengendalian mutu. Konsep ini sebenarnya lebih memfokuskan diri kepada tanggung jawab individu sekolah dan masyarakat pendukungnya untuk merancang mutu yang diinginkan, melaksanakan, dan mengevaluasi hasilnya, dan secara terus menerus menyempurnakan dirinya.

Selanjutnya dijelaskan bahwa manajemen mutu terpadu dalam dunia pendidikan adalah institusi pendidikan memosisikan sebagai institusi jasa, yakni institusi memberikan pelayanan (*service*) sesuai dengan apa yang diinginkan oleh pelanggan.

Institusi dapat disebut bermutu dalam konsep *Total Quality Management*, jika memenuhi spesifikasi yang telah ditetapkan. Secara operasional mutu ditentukan oleh dua faktor, yaitu terpenuhinya spesifikasi yang telah ditentukan sebelumnya dan terpenuhinya spesifikasi yang diharapkan menurut tuntutan dan kebutuhan pengguna jasa. Mutu pertama disebut *quality in fact* (mutu sesungguhnya) dan kedua disebut *quality in perception* (mutu persepsi).

Dalam penyelenggaraannya, *quality in fact* merupakan profil lulusan institusi pendidikan yang sesuai dengan kualifikasi tujuan pendidikan yang berbentuk standar kemampuan dasar berupa kualifikasi akademik minimal yang dikuasai oleh peserta didik. Sedangkan pada *quality in perception* pendidikan adalah kepuasan dan bertambahnya minat pelanggan eksternal terhadap lulusan pendidikan.

2.1.14. Fokus Manajemen Mutu Dalam Pendidikan

Fokus dari manajemen mutu terpadu adalah kepuasan pelanggan. Mutu merupakan gambaran karakteristik menyeluruh dari suatu barang dan jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan.

Pedoman pelaksanaan peningkatan mutu bersifat umum dan memberikan rambu-rambu mengenai apa-apa yang boleh/tidak boleh dilakukan. Secara singkat dapat ditegaskan bahwa akhir dari itu semua bermuara kepada mutu pendidikan. Institusi pendidikan harus berjuang untuk menjadi pusat mutu (*center for excellence*) dan ini mendorong masing-masing institusi agar dapat menentukan visi dan misinya untuk mempersiapkan dan memenuhi kebutuhan masa depan peserta didiknya.

Kualitas telah menjadi isu kritis dalam persaingan modern dewasa ini, dan hal itu telah menjadi beban tugas bagi para manager menengah. Dalam tataran abstrak kualitas telah didefinisikan oleh dua pakar penting bidang kualitas yaitu Joseph Juran dan Edward Deming. Mereka berdua telah berhasil menjadikan kualitas sebagai *mindset* yang berkembang terus dalam kajian manajemen, khususnya manajemen kualitas. Menurut Juran dalam Dahlgaard (2007: 9) Kualitas adalah kesesuaian untuk penggunaan (*fitness for use*), ini berarti bahwa suatu produk atau jasa hendaklah sesuai dengan apa yang diperlukan atau diharapkan oleh pengguna, lebih jauh Juran mengemukakan lima dimensi kualitas yaitu:

1. Rancangan (*design*), sebagai spesifikasi produk,
2. Kesesuaian (*conformance*), yakni kesesuaian antara maksud, desain dengan penyampaian produk aktual,

3. Ketersediaan (*availability*), mencakup aspek yang dapat dipercaya, serta ketahanan. Dan produk itu tersedia bagi konsumen untuk digunakan,
4. Keamanan (*safety*), aman dan tidak membahayakan konsumen,
5. Guna praktis (*field use*), kegunaan praktis yang dapat dimanfaatkan pada penggunaannya oleh konsumen.

Nampak bahwa mereka menawarkan beberapa pandangan yang penting dalam bidang kualitas, pada intinya dapat dipahami bahwa semua yang berkaitan dengan manajemen kualitas atau perbaikan kualitas yang diperlukan adalah penerapan pengetahuan dalam upaya meningkatkan/mengembangkan kualitas produk atau jasa secara berkesinambungan.

2.1.15. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu diharapkan akan memperkuat kerangka pemikiran dari penelitian ini, termasuk hasil temuan empirik pada tahap penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dimana hasil penelitian tersebut memberikan gambaran penelitian empirik yang berhubungan dengan teori dan konsep. Hasil penelitian tersebut memberikan landasan kerangka pikir awal untuk membangun model dalam penelitian.

Tabel 2.2
Daftar Tinjauan Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil penelitian	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini
1	Linda Setiawati (2012)	Efektivitas Pengembangan Manajemen Pendidikan Tinggi (Studi Pada Perguruan Tinggi Negeri Di Jawa Barat Menuju <i>World Class University</i>)	Hasil penelitian ini menunjukkan, dalam pengembangan manajemen pendidikan tinggi dilihat dari fungsi manajemen pendidikan, proses perencanaan dan pengawasan telah dilakukan dengan baik, sedangkan proses pelaksanaan belum memadai; dalam perankingan universitas dunia, belum ada satu pun PTN di Jawa Barat yang masuk ke dalam dengan kriteria THES dan SJTU. Dilihat dari model pengembangan manajemen pendidikan tinggi berdasarkan aspek <i>internal service quality</i> , <i>service capability</i> serta <i>external service quality</i> , PTN di Jawa Barat mengembangkan manajemen pendidikan tinggi disesuaikan dengan kekhasan masing-masing perguruan tinggi. <i>Internal service quality</i> dan <i>external service quality</i> merupakan aspek yang sudah dapat dipenuhi oleh masing-masing PTN,	Penelitian ini sama-sama melakukan penilaian atas keberlangsungan manajemen mutu terpadu di perguruan tinggi.	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian yang akan dilakukan lebih fokus pada satu objek saja dan dilakukan dengan lebih mendalam • Kerangka standar yang digunakan adalah sistem penjaminan mutu internal perguruan tinggi (SPMI-PT)

No	Peneliti	Judul	Hasil penelitian	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini
			sedangkan <i>service capability</i> merupakan aspek yang membutuhkan perhatian lebih banyak.		
2	Sevie Istiana Putri dan Hujair AH. Sanaki	Manajemen Pendidikan Tinggi Berbasis Pada <i>Total Quality Management</i>	Penelitian ini memuat tentang urgensi <i>total quality management</i> dalam menjalankan aktivitas manajerial pada institusi pendidikan tinggi. Selain itu, penelitian ini juga menghasilkan langkah-langkah sistematis secara teoretis dalam menerapkan dan menjalankan <i>total quality management</i> di institusi pendidikan tinggi berikut rincian indikatornya yang diambil dari konsep dan teori.	Menggunakan kerangka kerja <i>total quality management</i> . Menghasilkan rekomendasi berupa langkah-langkah perbaikan dengan kerangka <i>total quality management</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian yang akan dilakukan lebih fokus membedakan aktivitas pembangunan dan pengembangan suasana akademik
3	Marus Suti (2011)	Strategi Peningkatan Mutu Di Era Otonomi Pendidikan	Penelitian ini menghasilkan hal-hal yang merupakan upaya yang perlu dilakukannya dalam mengelola institusi untuk peningkatan mutu pendidikan. Ada lima hal yang dinilai perlu dilakukan dan diupayakan untuk meningkatkan mutu pendidikan. Diantaranya: upaya pemberdayaan dan peningkatan kapasitas	Menghasilkan rekomendasi berupa langkah-langkah dan pendekatan-paendekatan yang sebaiknya dilakukan dalam peningkatan mutu pendidikan	<ul style="list-style-type: none"> • Lebih fokus hanya pada aspek membangun dan mengembangkan suasana akademik di perguruan tinggi.

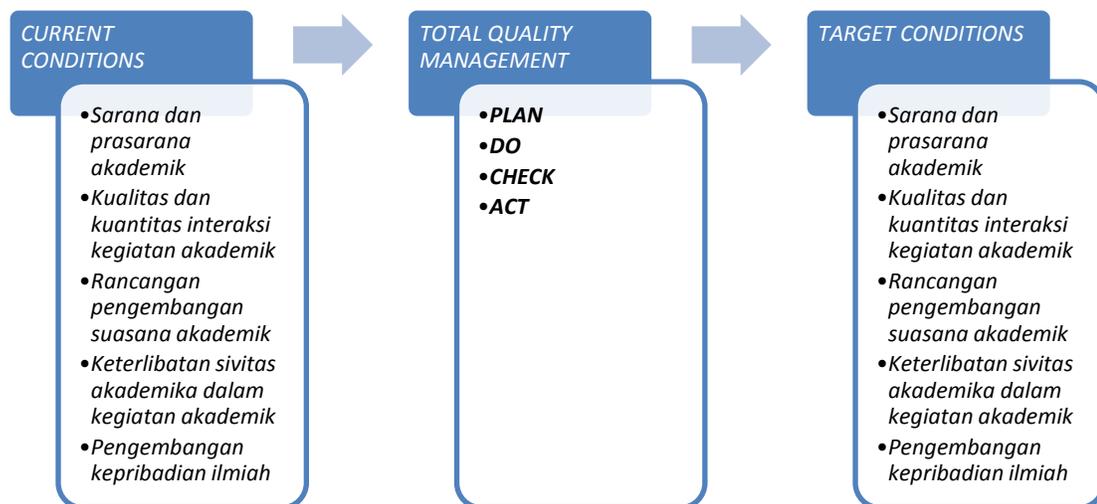
No	Peneliti	Judul	Hasil penelitian	Persamaan dengan penelitian ini	Perbedaan dengan penelitian ini
			kelembagaan, upaya penerapan aspek efisiensi internal pendidikan, upaya penerapan aspek eksternal pendidikan, upaya merealisasikan komponen dan prinsip-prinsip yang terkait dengan peningkatan mutu pendidikan, dan upaya memperhatikan pendekatan-pendekatan dalam peningkatan mutu pendidikan.		
4	Ridwan Idris (2009)	Pendekatan Pendidikan Berbasis Mutu	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dampak dari otonomi daerah yang diterapkan memberi pengaruh positif bagi institusi pendidikan khususnya sekolah. Dengan adanya otonomi dan keleluasaan dalam mengelola institusi pendidikan, khususnya sekolah, diharapkan akan dapat lebih menyesuaikan dengan harapan dan kebutuhan pihak konsumen dan akan lebih <i>costumized</i> dalam merancang program-program di institusi pendidikan khususnya sekolah.	Aspek otonomi yang akan memudahkan dalam melakukan kreasi-kreasi untuk mengembangkan mutu dan menyesuaikan dengan tuntutan dan harapan pihak pengguna	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini mengamati proses dan suasana di sekolah, sedangkan penelitian yang kan dilakukan mengambil objek perguruan tinggi

2.2. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan hasil pembacaan, analisis, dan penelaahan atas konsep dan teori tentang manajemen strategis dan manajemen mutu terpadu, serta menelusuri penjabaran dan implementasinya dari hasil penelitian sebelumnya, dapat dikatakan bahwa konsep ini sudah banyak digunakan di berbagai tempat dan memberikan hasil perbaikan dan peningkatan kinerja suatu entitas. Perbaikan dan peningkatan kinerja tersebut akhirnya membuahkan hasil berupa kepuasan pelanggan yang memang menjadi salah satu tujuan suatu entitas atau organisasi terlebih lagi organisasi pendidikan.

Organisasi pendidikan khususnya pendidikan tinggi harus dapat memenuhi kebutuhan dunia kerja dan mampu menjawab tantangan perubahan zaman yang terjadi begitu pesat. Karena, *output* yang dihasilkan oleh perguruan tinggi harus mampu bersaing dan bertahan ketika sudah memasuki dunia industri, baik jasa, dagang, maupun manufaktur. Untuk dapat memenuhi tuntutan dunia kerja, maka proses di internal perguruan tinggi harus dapat dipantau agar senantiasa *up-to-date*. Maka, menjadi penting untuk memperhatikan suasana akademik yang berlangsung selama proses pendidikan berlangsung.

Gambar 2.3.
Kerangka Pemikiran



Kerangka pemikiran di atas akan menjadi pedoman dalam penelitian ini. dimana aspek-aspek yang akan diberikan perhatian penuh ada 5 aspek diantaranya:

1. Sarana dan prasarana akademik
2. Kualitas dan kuantitas interaksi kegiatan akademik
3. Rancangan pengembangan suasana akademik
4. Keterlibatan sivitas akademika dalam kegiatan akademik
5. Pengembangan kepribadian ilmiah.

Kelima aspek tersebut diambil dari pedoman sistem penjaminan mutu internal perguruan tinggi (SPMI-PT) yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Dirjen Dikti).

Sarana dan prasarana merupakan salah satu komponen penting yang menjamin keberhasilan kegiatan akademik. Sarana dan prasarana dalam hal ini tidak saja meliputi hal-hal yang terkait dengan kegiatan pendidikan langsung, tetapi juga tidak langsung. Selain itu, termasuk pula sarana dan prasarana yang tersedia untuk memelihara interaksi dosen-mahasiswa, baik dalam maupun di luar kampus, dan untuk menciptakan suasana yang mendorong perkembangan dan kegiatan akademik.

Suasana akademik akan terbentuk apabila intensitas interaksi bisa berlangsung sesuai dengan standar yang jelas, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif. Pemenuhan standar kuantitatif antara lain dapat diukur melalui frekuensi kehadiran yang harus dipenuhi per semester. Interaksi dengan akademik tidak hanya mencakup perubahan ranah kognitif saja, melainkan juga meliputi perubahan ranah afektif,

priskomotorik dan kooperatif. Selain proses pembelajaran juga dapat dilakukan melalui studi mandiri, tugas kelompok, studi perpustakaan maupun lapangan, eksperimen laboratoris, responsi/asistensi/konsultasi, diskusi/seminar ilmiah, pelatihan dan lain-lain.

Pengembangan suasana akademik yang kondusif dilakukan dengan membangun hubungan antara sivitas akademika, khususnya mahasiswa dan dosen, melalui berbagai kegiatan Tridharma Perguruan Tinggi terutama dharma pendidikan/pengajaran. Kegiatan pembelajaran sejauh ini tetap menjadi kegiatan akademik utama yang mendominasi sebagian besar porsi waktu yang dialokasikan. Rancangan kegiatan pembelajaran secara rinci perlu dibuat untuk mencapai tujuan instruksional dari sebuah mata kuliah.

Berbagai kegiatan akademik seperti diskusi, seminar, simposium, konferensi, workshop, pelatihan merupakan upaya sivitas akademik untuk menunjukkan kepada masyarakat maupun profesi, mengenal fungsi dan peran perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan yang memberi perhatian pada pengembangan ilmu dan teknologi, serta problematika yang dihadapi bangsa dan negara. Seluruh sivitas akademika juga memiliki tanggungjawab sosial dan komitmen yang kuat untuk terlibat aktif dalam setiap upaya untuk mencari serta menawarkan alternatif solusi terbaik untuk kemaslahatan bersama.

Pengembangan kepribadian ilmiah ini tidak hanya nampak ketika sivitas akademika terlibat dalam kegiatan akademik, melainkan juga dalam pengembangan budaya perilaku intelektual dan moral masyarakat akademik, seperti yang dicantumkan dalam kode etik akademik ataupun profesi.

Berdasarkan standar yang telah ditetapkan, kemudian dapat dilakukan langkah perencanaan untuk membangun dan meningkatkan mutu secara berkelanjutan dan mengimplementasikannya melalui tindakan-tindakan nyata. Tindakan nyata tersebut diejawantahkan dalam rancangan program pengembangan suasana akademik yang kedepannya akan dilaksanakan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sutaatmadja Subang.