

# **ANALISIS LINGKUNGAN STBA YAPARI-ABA SEBAGAI PENENTU RELEVANSI LEMBAGA PADA EKOSISTEM PENDIDIKAN TINGGI**

Oleh : Drs. Tomi Tamtomo, S.Sos., M.Si.

Analisis lingkungan pada STBA sebagai perguruan tinggi menunjuk pada upaya untuk memahami lembaga ini dalam ekosistemnya. Ini terdiri dari penjabaran kondisi lingkungan eksternal yang mencakup ancaman (*threats*) dan peluang (*opportunities*), serta kondisi lingkungan internal yang mencakup kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Berikut ini adalah uraian mengenai hal tersebut dikaitkan dengan aspek-aspek perguruan tinggi yang terdiri dari a) Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran; b) Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Penjaminan Mutu, dan Sistem Informasi; c) Mahasiswa dan Lulusan; d) Sumber Daya Manusia; e) Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik; f) Pembiayaan, Sarana, dan Prasarana; g) Penelitian, Pelayanan / Pengabdian kepada Masyarakat; h) Publikasi; dan i) Kerjasama.

## **I. Kondisi Lingkungan Eksternal**

Salah satu yang berpengaruh pada lembaga dari sisi eksternalnya adalah terkait dengan ancaman, yaitu segala hal yang sifatnya berpotensi menjadi pesaing, melemahkan, atau bahkan mengganggu kelangsungan hidup unsur-unsur pendukung lembaga. Adanya ancaman tidak dapat dihindari karena sebuah lembaga hidup dalam ekosistem yang juga terdiri dari lembaga-lembaga lain yang kiprahnya mau tidak mau memberikan tekanan bagi satu sama lain dalam hal relevansinya dengan lingkungan. Namun demikian, disamping ancaman, terdapat pula peluang. Peluang yang ideal adalah yang dapat secara persis menjadi jalan keluar bagi penanganan sebuah ancaman. Akan tetapi pada kenyataannya peluang yang demikian tidak selalu ada. Meskipun begitu, peluang apapun yang ada dapat dimanfaatkan semaksimal mungkin sehingga lembaga dapat memiliki peningkatan daya tawar pada unsur yang spesifik atau dapat pula dikatakan unsur lembaga yang mendapat ancaman dapat terkompensasi dengan penanganan yang baik pada unsur lainnya.

Terkait itu, visi, misi, tujuan dan sasaran yang dimiliki STBA telah diupayakan sedemikian rupa penyusunannya, dengan tidak saja melibatkan personalia yang tahu betul karakter lembaga, potensi-potensi yang dimiliki, dan prospeknya di masa datang. Namun demikian tetap saja, ancamannya adalah dunia pendidikan tinggi di Indonesia dan dunia berkembang sangat dinamis. Oleh karena itu asumsi-asumsi yang digunakan dalam penyusunannya dapat berubah tanpa terduga. Adanya pergantian pemerintahan, misalnya, cenderung menghasilkan kebijakan dan peraturan baru. Demikian pula adanya perkembangan teknologi komunikasi yang membuat pemerolehan pengetahuan dan ketrampilan menjadi tak tersekat batas-batas kenegaraan, yang sejalan dengan itu pengakuan kompetensi cenderung tidak lagi pada pemerolehan pendidikan formal. Ancaman tersebut kiranya membuat STBA harus bersikap kontingen dan adaptif terhadap perubahan.

Sikap kontingen dan adaptif tersebut dapat dilakukan terutama karena adanya peluang terkait durasi untuk merealisasikannya yang cukup panjang. Dengan itu diharapkan

STBA memiliki waktu yang cukup untuk bersiap diri dan melakukan antisipasi berbagai hal. Sepanjang waktu yang ada, kebijakan-kebijakan dapat dihasilkan dari pencermatan terhadap perubahan lingkungan eksternal, sehingga kiprah STBA diharapkan dapat selalu memiliki relevansi yang memadai.

Selain visi, misi, tujuan, dan sasaran, ancaman juga ada dalam kaitannya dengan Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Penjaminan Mutu, dan Sistem Informasi. Iklim kompetensi di antara perguruan tinggi swasta di Indonesia tentu membuat banyak pihak yang mengusahakan agar efisiensi dan efektifitasnya dalam bidang manajemen semakin tinggi. Dalam hal ini, kita dapat mengasumsikan selalu ada tata pamong dan pola kepemimpinan yang lebih baik dan berkembang dibandingkan dengan yang ada di STBA. Indikatornya antara lain, beberapa di antara perguruan tinggi swasta ada yang tidak saja sudah memperoleh akreditasi yang tinggi (A atau B), namun juga sudah memperoleh sertifikat ISO. Hal ini tentu menjadi ancaman nyata dilihat dari sisi kelembagaan. Namun peluangnya adalah, berkat akses terbuka terhadap informasi dewasa ini, model tentang tata pamong dan kepemimpinan yang dapat diadopsi relatif mudah diperoleh. Hal ini selanjutnya tentu mengharuskan para pimpinan STBA untuk tidak saja menjalankan roda kepemimpinan lembaga secara rutin, namun juga menemukan pengetahuan dan membuka wawasan baru dan mengimplementasikannya secara kontekstual di STBA.

Dalam kaitannya dengan Sistem Penjaminan Mutu, semua pihak yang terlibat dalam bidang ini akan menyadari bahwa standard yang diberlakukan untuk penjaminan mutu semakin tinggi dan kompleks. Kita tidak saja menyadari ada perguruan tinggi swasta lain yang benar-benar telah mengusahakan tercapainya standard-standard tersebut, namun juga standard-standard itu sendiri dari Dikti yang untuk mencapainya tidak saja memerlukan komitmen dan kesungguhan, namun juga dukungan finansial yang cukup. Ini menjadi ancaman yang cukup berarti untuk STBA karena sumber pendanaan utama bergantung pada SPP mahasiswa dan pengalokasiannya berdasarkan prioritas. Namun demikian, di sini peluangnya adalah dari sisi lain regulasi yang digulirkan oleh pemerintah dalam bidang pendidikan sebenarnya mendorong penyelenggaraan perguruan tinggi menjadi lebih efisien, transparan, akuntabel, serta mandiri. Jadi, meskipun di satu sisi meskipun untuk mencapai standard yang semakin tinggi dan kompleks itu tidak mudah, namun dalam prosesnya akan membuat STBA menjadi sebuah lembaga yang lebih baik.

Ancaman juga ada terkait Sistem Informasi. Pesatnya perkembangan Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK) menuntut perguruan tinggi juga mengadopsi perkembangan tersebut. Hampir segala hal kini harus dikomputerisasikan, dapat diakses melalui Internet, dan tersedia dengan antarmuka yang ramah bagi pengguna. Itu barangkali baru secara umum kelembagaan. Belum lagi yang terkait dengan penyelenggaraan kegiatan akademik. Sarana belajar di kelas semakin melibatkan adanya perangkat-perangkat elektronik, metode pembelajaran bahasa asing yang implementasinya mengasumsikan keberadaan perangkat-perangkat TIK, koneksi internet dengan *bandwidth* tinggi, dimilikinya infrastruktur *e-learning*, dan sebagainya. Semua itu menuntut biaya yang tidak sedikit. Dalam kaitan ini, meskipun tidak selalu ada setiap tahun dan STBA dapat pula selalu *eligible* untuk menempuhnya, tawaran hibah dari pemerintah merupakan peluang untuk membantu menghadapi ancaman ini.

Calon mahasiswa sebagai pihak yang nantinya menjadi *stakeholder* utama layanan STBA juga dapat menimbulkan ancaman bagi STBA. Kiranya dapat dipahami bahwa di antara berbagai perguruan tinggi swasta yang dapat mereka pilih, mereka tidak saja memilih yang cocok dengan aspirasi dan pilihan pribadi, namun juga yang memiliki sarana dan prasarana yang lengkap serta mutakhir, namun dengan biaya yang terjangkau. Kalau STBA tidak dapat memberikan penanganan yang memadai tentang hal ini, maka tentu saja akan ada perguruan tinggi swasta lain dengan prodi-prodi yang sama dengan yang ada di STBA, namun dengan sarana dan prasarana yang lengkap dan mutakhir. STBA perlu memberikan penanganan yang serius terhadap hal ini, betapapun ada keyakinan bahwa kualitas mahasiswa dan hasil pendidikan tidak selalu bergantung pada sarana dan prasarana. Ini karena peluang di STBA terkait hal ini adalah adanya kemungkinan-kemungkinan yang dapat digali untuk peningkatan kualitas mahasiswa dan hasil pendidikan melalui kerjasama antarlembaga.

Sementara itu dalam kaitannya dengan lulusan yang dihasilkan STBA, tentu mereka berharap dapat memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pendidikannya. Namun, kini ada kecenderungan banyak perusahaan yang lebih memilih lulusan perguruan tinggi pada bidang selain bahasa asing, namun dengan kemampuan bahasa asing yang diperoleh secara mandiri. Jelas ini merupakan ancaman yang serius untuk kebermaknaan proses pendidikan di STBA. Akan tetapi meskipun kecenderungan tersebut belum menjadi sebuah fenomena, perubahan *mindset* dan wacana dapat menjadi sebuah peluang. Peluangnya adalah, tidak saja lulusan STBA menjadi pekerja, namun juga harus memiliki kapabilitas untuk menciptakan lapangan pekerjaan. Ini sejalan dengan perkembangan dan pertumbuhan dunia usaha di Indonesia yang kini mengedepankan usaha rintisan (*startup*) yang dari waktu ke waktu didukung oleh Pemerintah. Dalam rangka itu pula di STBA kini ada upaya untuk memberikan muatan *entrepreneurship* kepada mahasiswa melalui seminar dan pelatihan.

Dari segi Sumber Daya Manusia, ancaman yang dapat dihadapi STBA adalah pertama, adanya tuntutan peningkatan mutu SDM dan kompetensinya yang semakin tinggi. Dalam hal peningkatan mutu SDM, sebagian besar dosen di STBA sudah memiliki gelar S2, namun pemerintah secara tidak langsung menghimbau pula agar pengajar perguruan tinggi itu sebaiknya berada pada level pendidikan tertinggi, yaitu S3. Pada kenyataannya saat ini ada cukup banyak perguruan tinggi swasta yang pada penyelenggaraan tingkat pendidikan S1-nya memiliki cukup banyak pengajar dengan kualifikasi doktor. Namun demikian kualifikasi doktor saja ternyata tidak cukup. Alih-alih, harus disertai pula dengan kompetensi pada bidang yang spesifik dan kemumpunian pada segala unsur yang mendukungnya. Dalam kaitan ini peluangnya adalah tersedianya berbagai beasiswa untuk pendidikan S3 dan adanya pelatihan untuk peningkatan kualifikasi dan kompetensi SDM baik dari dalam maupun luar negeri. Yang kedua adalah, ancaman yang barangkali tidak mudah dicarikan peluang sebagai kemungkinan solusinya, yaitu adanya peraturan pemerintah yang berkenaan dengan gaji / peningkatan kesejahteraan yang semakin lama semakin meningkat. Meskipun begitu, STBA tidak memalingkan diri dari kemungkinan ancaman tersebut. Bahkan sekarang pun masalah tersebut ditangani dengan perwujudan kenaikan gaji secara berimbang.

Berkaitan dengan yang bersifat akademik, kemungkinan ancaman yang dihadapi STBA adalah terkait kurikulum dan pembelajaran. Dalam hal tersebut, perkembangan

lingkungan yang dinamis dan cepat menuntut perubahan kurikulum sehingga dihasilkan kurikulum yang adaptif dengan perkembangan tersebut. Memang di STBA telah menjadi tradisi untuk melakukan evaluasi dan penyesuaian kurikulum secara periodik, namun kini kian terasa bahkan sebelum masanya penyesuaian kurikulum, yang sedang berjalan pun sudah terasa kurang relevan karena cepatnya perkembangan yang terjadi. Peluangnya di sini adalah, berkat hubungan baik STBA secara lembaga maupun dari personalianya, ada cukup banyak perguruan tinggi swasta sejenis yang bersedia dijadikan partner dalam pengembangan kurikulum. Sementara itu yang terkait dengan pembelajaran, ancamannya adalah biaya pembelajaran / kuliah yang semakin tinggi. Dalam rangka penyesuaian terhadap inflasi, kenaikan harga-harga, dan faktor-faktor lainnya, sudah sewajarnya bila STBA dari waktu ke waktu harus menaikkan biaya studi bagi mahasiswa baru. Tidak mudah untuk mencari peluang menghadapi ancaman ini karena memang kebutuhan akan kenaikan adalah suatu hal yang nyata.

Masih berkaitan dengan yang bersifat akademik adalah suasana akademik (*academic atmosphere*). Ancamannya adalah, adanya konten di Internet yang berpotensi merusak suasana akademik yang sedang dikembangkan di kampus. Keberadaan Internet sudah menjadi sebuah keharusan di perguruan tinggi. Demikian pula di STBA yang telah menyediakan fasilitas tersebut melalui beberapa *hotspot* di dalam kampus. Semangat mahasiswa untuk mengaksesnya nampaknya belum diimbangi dengan beban perkuliahan yang memanfaatkan akses global tersebut. Akibatnya adalah mahasiswa memiliki banyak waktu luang menggunakan Internet untuk kepentingan yang sama sekali tidak akademik / pribadi. Di sini timbul kemungkinan adanya ancaman berupa konten-konten yang tidak sejalan bagi pembelajaran. Peluangnya adalah, selain lebih meningkatkan lagi matakuliah-matakuliah di STBA yang memberikan tugas terkait dengan penggunaan Internet, kita dapat menunjuk pada kenyataan bahwa suasana lingkungan di STBA cukup kondusif, baik dari masyarakat sekitar, maupun publik-publik eksternal lain yang terkait dengan STBA, seperti para orang tua, alumni pemerintah setempat, Perbankan, mitra-mitra kerja STBA, Kopertis, Dikti, dan lain-lain. STBA tidak memiliki masalah dengan semua itu. Ini memungkinkan adanya upaya untuk mengarahkan mahasiswa ke dalam suasana akademik yang kondusif bagi pembelajaran.

Yang juga berpotensi menjadi sumber ancaman bagi STBA adalah yang terkait dengan pembiayaan, sarana, dan prasarana. Ancaman bagi pembiayaan adalah persaingan untuk memperoleh pendapatan alternatif selain SPP mahasiswa semakin ketat. Maksudnya, STBA yang selama ini mengandalkan sebagian besar penerimaan dananya dari SPP mahasiswa memang sudah berupaya untuk mencari sumber-sumber pendapatan alternatif. Namun demikian sumber-sumber pendapatan alternatif tersebut juga memiliki persaingan yang ketat. Misalnya terkait penyelenggaraan kursus bahasa asing dan penyewaan gedung. Ada lembaga kursus bahasa asing yang lebih profesional. Demikian pula ada fasilitas gedung yang lebih baik, lebih terjangkau, dan lengkap dengan sarana-sarana pendukungnya. Peluangnya di sini adalah pada optimisme bahwa ada sumber pendapatan alternatif lain lagi selain dari SPP mahasiswa. Hal ini menuntut STBA untuk terus-menerus melakukan identifikasi terhadap berbagai kemungkinan yang ada.

Terkait dengan sarana dan prasarana, ancamannya adalah persaingan untuk memperoleh dana hibah dari pemerintah dalam rangka perbaikan atau penambahan sarana

dan prasarana semakin ketat. Hibah itu sendiri tidak selalu muncul secara reguler setiap tahun. Kalaupun ada, syarat-syaratnya mungkin berubah, dan STBA belum tentu layak untuk mengusahakan hibah tersebut karena mungkin tidak memenuhi syarat. Selain itu, juga ada kecenderungan pula hibah lebih diperuntukkan bagi perguruan tinggi swasta di daerah yang tingkat perkembangannya lebih terbelakang. Dalam hal ini STBA telah beberapa kali memperoleh hibah dari pemerintah, yang berarti telah ada pengalaman dalam hal menyusun proposal dan mengurus segala sesuatu yang terkait. Meskipun ada kondisi-kondisi yang menyulitkan upaya menempuh / memperoleh hibah, tetap saja hibah dari pemerintah adalah sebuah peluang yang akan terus diupayakan diikuti oleh STBA.

Ancaman juga ada terkait Penelitian, Pelayanan / Pengabdian kepada Masyarakat. Bentuknya adalah, kesiapan perguruan tinggi lain untuk memperoleh hibah penelitian / pengabdian kepada masyarakat dari Dikti atau lembaga / institusi lain lebih baik, sehingga persaingan menjadi lebih berat. Intinya adalah perguruan tinggi lain menjadi pesaing berat STBA. Ini masih ditambah lagi dengan kenyataan bahwa STBA belum pernah memperoleh hibah penelitian atau pengabdian kepada masyarakat dari pemerintah. Namun demikian, sama dengan hibah yang lain, meskipun sulit dan harus menghadapi persaingan dari perguruan tinggi lain yang lebih baik dan berpengalaman, ini adalah tetap merupakan sebuah peluang. STBA perlu terus mengupayakan keikutsertaan pada hibah dalam bidang ini, dengan belajar dari kesalahan-kesalahan sebelumnya. Sayangnya, ada ancaman lain terkait ini, yaitu sekarang ini hibah dari pemerintah cenderung lebih diprioritaskan ke bidang saintek. Pada bidang selain itu, apalagi yang khusus terkait kiprah STBA pada pembelajaran bahasa asing, sangat jarang atau mungkin belum pernah ada. Akibatnya tidak selalu skema hibah dari pemerintah terkait Penelitian dan Pelayanan / Pengabdian kepada Masyarakat dapat diikuti oleh STBA.

Yang juga menjadi indikator perkembangan perguruan tinggi adalah aktifitas terkait publikasi. Berkenaan dengan publikasi, kemungkinan ancaman yang dapat dihadapi STBA adalah kenyataan bahwa jurnal yang diterbitkan perguruan tinggi lain banyak yang sudah terakreditasi atau dalam proses akreditasi. Jurnal STBA, SORA, hingga kini belum terakreditasi. Demikian pula belum dalam proses ke arah akreditasi. Penyebabnya adalah jurnal SORA belum dapat memenuhi syarat dasar untuk dapat mengikuti proses tersebut, yaitu sekurang-kurangnya terbit dua kali setiap tahun, selama minimal dua tahun. Sekarang ini, jurnal SORA sedang mengupayakan itu, serta memastikan bahwa semua syarat lain dalam rangka akreditasi bisa dipenuhi. Peluang dalam konteks ancaman publikasi tidak harus terkait dengan jurnal SORA. Apapun yang dapat memfasilitasi publikasi sivitas akademika (terutama dosen) STBA adalah sebuah peluang. Dalam hal ini kita dapat menunjuk pada banyaknya jurnal internasional yang dapat menjadi medium publikasi karya ilmiah. Kalaupun harus dikaitkan dengan jurnal SORA terkait akreditasinya, kini ada beberapa pihak yang mudah dihubungi yang menawarkan pelatihan meng-*online*-kan dan mengakreditasikan jurnal.

Hal lain yang menjadi ancaman bagi kegiatan publikasi di STBA adalah proses *review* jurnal internasional memakan waktu lebih dari tiga bulan. Hal ini masih ditambah lagi dengan kemungkinan bahwa karya-karya ilmiah yang dikirimkan oleh dosen STBA tidak selalu berhasil dimuat. Lamanya proses *review* bagi sebuah jurnal internasional barangkali tidak terelakkan. Demikian pula dengan kemungkinan tidak diterimanya sebuah tulisan.

Ancaman ini barangkali dapat dihadapkan dengan peluang *join publication* dengan perguruan tinggi lain di dalam negeri. Barangkali memang berbeda levelnya, namun peluang tersebut dapat mengatasi karya-karya ilmiah yang gagal terpublikasikan.

Masih terkait publikasi adalah berkenaan dengan *repository*. Sebagai upaya menekan biaya cetak, maka STBA menyediakan fasilitas ini sehingga sivitas akademika dapat memperoleh / mengaksesnya dalam bentuk berkas (*file*) komputer. Namun demikian fasilitas ini masih dalam bentuk jaringan intranet, belum internet. Padahal perguruan tinggi lain sudah membuatnya sehingga dapat diakses secara terbuka. Ini kiranya menjadi ancaman tersendiri karena dapat-diakses-melalui-internet mau tidak mau adalah sebuah kelebihan. Masalah yang dihadapi STBA dalam hal ini adalah belum dimilikinya server internet yang didukung oleh koneksi dengan spesifikasi khusus (antara lain yang penting adalah koneksi dengan protokol Internet yang statis). Barangkali akan ada masalah terkait konten karena yang dapat diakses melalui Internet harus tidak melanggar hak cipta. Namun demikian persoalan konten tersebut dapat diusahakan, sementara masalah server internet masih terkendala dengan kemampuan finansial STBA untuk mengadakannya.

Yang terakhir, terkait ancaman dan peluang yang potensial dihadapi STBA adalah berkenaan dengan aspek kerjasama. Ancamannya adalah adanya pihak / perguruan tinggi sejenis yang menawarkan skema kerja sama yang lebih menarik. Misalnya dengan biaya yang lebih rendah, adanya pengerahan sarana yang lebih canggih, atau pengajar yang berpengalaman di luar negeri dan berkualifikasi S3. Selain itu ancaman dapat pula berupa adanya tuntutan yang semakin berat dari calon mitra kerjasama. Adanya target tertentu dari calon mitra yang barangkali tidak sinkron dengan target yang dimiliki STBA, misalnya, atau adanya tuntutan untuk menurunkan biaya. Selain itu, regulasi pun bisa menjadi kemungkinan ancaman yang menghambat realisasi kerjasama. Ini dihadapi STBA misalnya terkait kerjasama dengan pihak-pihak yang berada di luar negeri, baik universitas maupun lembaga pendidikan lainnya. Peluang untuk ini semua adalah kenyataan masih banyaknya lembaga di dalam maupun di luar negeri yang berpotensi untuk diajak kerja sama. Yang diperlukan adalah kegigihan upaya untuk melakukan identifikasi dan penjajagan, dengan terlebih dahulu mencermati nilai positif apa yang kelak akan diperoleh oleh STBA sebagai sebuah lembaga.

## **II. Kondisi Lingkungan Internal**

Kondisi Lingkungan Internal ditandai dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki STBA. Sama dengan pada bagian I, tidak selamanya kekuatan yang dimiliki dapat mengatasi kelemahan yang ada. Demikian pula sebaliknya tidak semua kelemahan dapat diatasi dengan kekuatan yang dimiliki. Namun demikian kiranya kekuatan dapat dikerahkan semaksimal mungkin sehingga dapat menjadi faktor yang lebih mengedepankan STBA, dan pada saat yang bersamaan dapat mengkompensasi keberadaan kelemahan yang mungkin memang sulit diatasi atau dicarikan jalan keluarnya.

Yang pertama, terkait visi, misi, tujuan, dan sasaran, yang menjadi kekuatan STBA adalah uraian visi, misi, tujuan, dan sasaran mudah dipahami oleh semua unsur sivitas akademika dan karyawan. Namun, kelemahannya adalah keempatnya tidak mudah diaplikasikan. Sebagai arah yang akan memandu ke mana STBA akan berkembang, visi, misi, tujuan, dan sasaran memang harus bersifat abstrak. Tidak semua orang mampu menangkap

yang abstrak kemudian menerjemahkannya ke dalam laku tindak yang kongkrit, apalagi yang abstrak itu harus diwujudkan dalam kebersamaan. Oleh karena itu ini harus dijumpai dengan upaya sosialisasi yang dilakukan oleh pimpinan STBA. Sosialisasi kemudian dapat berlanjut pada upaya pemahaman yang kontekstual sesuai dengan bidang kerja masing-masing, untuk kemudian dilanjutkan lagi dengan internalisasi. Setiap komunikasi dari jajaran pimpinan STBA hendaknya mengupayakan ini dari waktu ke waktu pada berbagai kesempatan, baik formal maupun informal.

Pada aspek Tata Pamong dan Kepemimpinan, kekuatan yang dimiliki STBA adalah dianutnya manajemen yang ditandai dengan keterbukaan yang memungkinkan terjadinya pengarahan, koordinasi, dan pemecahan masalah baik secara formal maupun informal. Hal ini potensial digunakan untuk mengatasi kelemahan aspek ini, yaitu belum terimplementasikannya secara penuh rencana jangka panjang seperti yang tertulis pada Renstra STBA pada operasional semua unit kerja. Operasionalisasi unit-unit kerja di STBA cenderung untuk berjalan begitu saja dengan mengatasi tantangan pekerjaan rutin yang dihadapi sehari-hari. Secara praktis hal itu memang baik dan memiliki nilai dalam kaitannya dengan pemecahan masalah atau terselesaikannya tugas dan kewajiban kerja, namun belum tentu memberikan kontribusi bagi terpenuhinya Renstra. Oleh karena itu upaya pengarahan, koordinasi, dan pemecahan masalah yang dilakukan jajaran pimpinan sehari-hari menjadi bersifat normatif untuk meletakkan segalanya di atas rel renstra yang telah ditetapkan.

Masih satu kelompok dengan aspek Tata Pamong dan Kepemimpinan adalah berkenaan dengan Sistem Penjaminan Mutu (SPM). Kekuatannya di sini adalah STBA telah memiliki dan mengimplementasikan standard manajemen dan administrasi akademik yang berorientasi pada standard nasional pendidikan tinggi. Namun, kelemahannya adalah, SPM tersebut belum optimal pelaksanaannya. Seperti yang dikatakan sebelumnya, ada kecenderungan unit-unit kerja di STBA berjalan dari hari ke hari secara rutin saja. Selain belum selalu bergerak sesuai rel Renstra, kali ini juga harus dikatakan bahwa kiprah mereka belum selalu sesuai dengan standard-standard yang ditetapkan untuk unit kerja masing-masing. Penetapan standard-standard tersebut memang merupakan hal yang relatif baru dan belum lama ditetapkan. Namun, standard-standard tersebut hendaknya harus segera dijadikan orientasi kerja. Dalam hal ini unit kerja yang menangani SPM di STBA, yaitu LPjM, sebaiknya juga terus-menerus mensosialisasikan pengertian kerja-yang-berorientasi-pada-standard dan panduan-panduan yang ada untuk melaksanakan proses penjaminan mutu.

Berkenaan dengan Sistem Informasi, STBA telah memiliki unit kerja yang menanganinya, yaitu Pusat Komputer (Puskom). Kekuatan STBA dalam aspek Sistem Informasi adalah telah dimilikinya Sistem Informasi yang dikelola secara mandiri dan mulai terintegrasi secara bertahap antar unit kerja. Adapun kelemahannya adalah, implementasi TIK sebagai bagian dari Sistem Informasi di STBA, belum menjadi sebuah langkah yang membantu peningkatan efisiensi lembaga secara signifikan. Di satu sisi sudah dikelola secara mandiri, dalam hal ini oleh Puskom. Namun, di sisi lain, implementasinya ternyata belum membantu efisiensi lembaga. Di sini sebenarnya tampak jelas, bahwa dilihat secara kelembagaan Puskom memang unit yang memiliki tanggungjawab dalam hal pengelolaan sistem informasi, namun demikian itu tidak berarti Puskom harus menangani segala-galanya hingga ke setiap unit kerja terkait sistem informasi. Dapat dikatakan, harus ada aspek

kemandirian pengelolaan pada konteks unit kerja yang terus ditumbuhkan dan etos kerja yang memberikan nilai tambah terkait sarana dan prasarana TIK yang digunakan sehari-hari. Kemandirian tersebut dapat berupa swa-usaha untuk memaksimalkan penggunaan sarana dan prasarana. Sementara etos kerja yang memberikan nilai tambah dimaksudkan sebagai pengupayaan secara sungguh-sungguh yang memberikan nilai lebih dari kerja yang memanfaatkan sarana dan prasarana terkait sistem informasi. Ini pada gilirannya diharapkan dapat mengurangi tingginya tingkat kerusakan perangkat yang sangat mengganggu lembaga dalam upaya efisiensi karena harus melakukan pengadaan perangkat pengganti yang baru.

Berikutnya adalah terkait mahasiswa. Di STBA, kekuatan yang ada pada aspek ini adalah adanya penerimaan mahasiswa yang bersifat inklusif dan kecenderungan jumlah mahasiswa yang lulus tepat waktu meningkat dari tahun ke tahun. Sedangkan kelemahannya adalah parameter seleksi pada proses penerimaan mahasiswa baru belum bisa dilaksanakan secara konsekuen karena masih relatif rendahnya jumlah pendaftar. Kelemahan lainnya di sini adalah proses regenerasi pada organisasi kemahasiswaan (Senat, Himpunan Mahasiswa, dan UKM) tidak selalu berjalan dengan baik, sehingga kadang menimbulkan masalah kepengurusan pada angkatan yang berikutnya. Ada saling keterkaitan di sini yang perlu di analisis.

Inklusif di sini berarti penerimaan yang bersifat mencakup kalangan yang beragam. Bisa dari luar negeri, usia tidak dibatasi, bisa pindahan dari sekolah lain, bisa pula dari kalangan difabel. Sementara di satu sisi inklusif, namun jumlah pendaftar masih rendah. Nampaknya ini menunjuk pada peranan promosi. Promosi harus lebih digencarkan lagi dengan mengeksplorasi inklusifitas penerimaan mahasiswa yang dimaksud tadi. Sementara itu, di satu sisi jumlah mahasiswa yang lulus tepat waktu meningkat, namun di sisi lain proses regenerasi pada organisasi kemahasiswaan tidak selalu berjalan dengan baik. Apakah kalau begitu di STBA ada kecenderungan mahasiswa semakin enggan berorganisasi dan lebih memilih belajar sehingga lulus tepat waktu? Keseimbangan adalah kata kunci di sini. Harus ditegaskan bahwa mahasiswa tidak hanya harus lulus tepat waktu, namun juga harus menghidupkan organisasi kampus. Adanya kewajiban bagi mahasiswa sekarang ini untuk lulus dengan Surat Keterangan Pendamping Ijazah (SKPI) nampaknya akan sangat baik dimanfaatkan untuk menekankan hal tersebut kepada seluruh mahasiswa STBA.

Lulusan adalah aspek yang masih satu kelompok dengan mahasiswa yang keadaannya menjadi penentu kualitas perguruan tinggi. Kekuatan lulusan STBA adalah sebagian besar dari mereka mudah mendapatkan pekerjaan di berbagai bidang yang relevan. Akan tetapi kelemahannya, tingkat *entrepreneursip* mereka masih rendah. Sementara itu *tracer study* terhadap mereka belum dilakukan secara maksimal. Bila dinyatakan demikian, maka cukup layak untuk dikatakan bahwa lulusan STBA sebagian besar cenderung menjadi karyawan, bukan pencipta lapangan kerja atau kerja secara mandiri. Namun demikian karena *tracer study* belum maksimal, ada kemungkinan validitas klaim kekuatan dan kelemahan di sini menjadi rendah nilainya. Klaim kekuatan dan kelemahan pada aspek ini memang baru dihasilkan dari observasi dan hasil *tracer study* yang sejauh ini telah dilakukan.

Yang berikutnya adalah aspek Sumber Daya Manusia (SDM). Kekuatan yang ada pada SDM STBA adalah bahwa STBA memiliki sistem pengelolaan SDM yang ruang



lingkupnya mencakup perencanaan, rekrutmen, orientasi, dan penempatan karyawan, pengembangan karir, remunerasi, sanksi, serta pemberhentian. Dengan kata lain sistem pengelolaan SDM STBA telah lengkap. Sedangkan kelemahannya adalah, kurang optimalnya kesadaran dan upaya untuk meningkatkan kompetensi yang menunjang pelaksanaan tugas serta masih sedikitnya dosen tetap yang berpendidikan S3. Di satu sisi sistem pengelolaan SDM telah memenuhi syarat secara administratif namun upaya untuk meningkatkan kompetensi dan jumlah dosen S3 masih sedikit. Satu kata yang dapat menghubungkan semua ini adalah, motivasi. Dengan kata lain, pengelolaan SDM perlu memasukkan unsur pemberian / peningkatan motivasi, tidak hanya kepada dosen-dosen, namun juga kepada para karyawan.

Berikutnya adalah aspek Kurikulum, Pembelajaran, dan Suasana Akademik. Di STBA, yang menjadi kekuatan Kurikulum adalah, Kurikulum STBA diperbaharui secara berkala dengan mengakomodasi berbagai masukan dari *stakeholder*, hasil *tracer study*, dan *user* melalui kegiatan semiloka yang memperhatikan evaluasi terhadap kurikulum sebelumnya. Sementara kelemahannya adalah, masukan dari para alumni dan *stakeholder* lainnya untuk penyempurnaan Kurikulum belum optimal dan teraksentuasikan sebagaimana mestinya. Kombinasi kekuatan dan kelemahan ini menunjuk pada kegiatan semiloka itu sendiri. Penyelenggaraan semiloka berikutnya hendaknya dipersiapkan dengan menghadirkan representasi alumni dan *stakeholder* dengan lebih baik lagi.

Pada aspek pembelajaran, kekuatannya adalah, beberapa buku penunjang perkuliahan diberikan baik yang berupa buku fisik / tercetak, maupun yang dapat diunduh pada fasilitas *repository* internal kampus. Adapun kelemahannya adalah, masih banyak dosen dan mahasiswa yang belum mengoptimalkan pemanfaatan TIK bagi peningkatan kualitas proses mengajar dan belajar secara mandiri. Pada kenyataannya memang demikian. Prasarana, dalam hal ini *repository*, telah ada. Namun, pada kenyataannya belum semua dosen memberikan kontribusi. Padahal proses memasukkan konten ke *repository* telah sepenuhnya difasilitasi oleh staf Puskom, dalam bentuk membantu pemindaian (*scanning*) dan mengubah hasil pemindaian dari format gambar ke dalam format PDF. Tidak hanya itu, kontribusi yang diberikan oleh dosen pengampu juga tidak jarang terlambat. Dari sisi mahasiswa, Puskom dapat mengetahui bahwa akses terhadap *repository* masih sedikit. Pada umumnya baru ramai digunakan menjelang masa-masa ujian. Padahal telah diupayakan isinya tidak hanya berkenaan dengan perkuliahan, namun juga dengan bidang-bidang minat lainnya.

Suasana Akademik merupakan unsur berikutnya dari aspek Kurikulum dan Pembelajaran. Kekuatan Suasana Akademik di STBA adalah, di STBA diselenggarakan berbagai kegiatan pendukung yang memperkuat *softskill* mahasiswa seperti seminar, bedah buku, dan kegiatan lainnya yang menunjang pembelajaran. Sementara kelemahannya adalah, bahasa asing yang dipelajari belum dipraktikkan secara intensif di dalam kampus oleh semua mahasiswa dan dosen. Di sini, nampaknya antara penyelenggaraan berbagai kegiatan pendukung *softskill* mahasiswa dan belum dipraktikkannya bahasa asing adalah kekuatan dan kelemahan yang tidak saling melengkapi. Kekuatan mesti dipertahankan dan dikembangkan, namun kelemahan juga harus diatasi.

Yang berikutnya adalah berkenaan dengan Pembiayaan, Sarana, dan Prasarana. Yang menjadi kekuatan Pembiayaan di STBA adalah, Pimpinan Harian di STBA memiliki

keleluasaan untuk mengelola pendanaan, baik dana yang bersumber dari mahasiswa, maupun dana lainnya. Adapun kelemahannya, sebagian besar sumber pendanaan berasal dari SPP mahasiswa dan kebijakan mencicil SPP menimbulkan kesulitan *cashflow*. Adanya keleluasaan merupakan sebuah faktor penting di sini. Bila memang leluasa untuk melakukan apapun terkait Pembiayaan, maka dengan demikian Pimpinan Harian di STBA dapat secara bebas mengidentifikasi kemungkinan sumber pendanaan lain selain dari SPP mahasiswa. Selain itu, masih dengan menggunakan keleluasaan tadi sebagai kekuatan, barangkali kebijakan mencicil dapat ditinjau ulang atau sekurangnya dilakukan kompromi sedemikian rupa sehingga kesulitan *cashflow* tidak menjadi masalah yang terus berulang.

Adapun terkait Sarana dan Prasarana, kekuatan yang dimiliki STBA pada unsur ini adalah, gedung, fasilitas-fasilitas standard dan penunjangnya sudah berada di bawah penguasaan dan kendali STBA. Pemeliharannya dilakukan secara berkala melalui pos pendanaan khusus yang mulai dirintis. Sementara kelemahannya ada dua, yaitu, 1) pemeliharaan dan pembaharuan sarana dan prasarana belum optimal karena terkendala masalah dana, dan 2) belum ada penyelesaian legal formal secara menyeluruh terhadap beberapa aset STBA. Di satu sisi ada pos pendanaan khusus, meskipun baru dirintis. Namun, di sisi yang lain dana menjadi masalah untuk pemeliharaan dan pembaharuan. Sekilas barangkali agak kontradiktif. Akan tetapi karena baru dirintis barangkali akumulasi yang ada belum sampai pada adanya kemampuan yang memadai untuk melakukan pemeliharaan dan pembaharuan dalam skala yang cukup besar pada kampus. Sementara itu belum selesainya soal legal formal terhadap aset STBA nampaknya juga harus diselesaikan, yang manakala juga tentu menuntut adanya biaya yang tidak sedikit, upaya ke arah itu harus dimulai karena status aset tidak bisa selamanya dibiarkan terkatung-katung.

Aspek selanjutnya adalah Penelitian dan Pelayanan / Pengabdian kepada Masyarakat. STBA telah memiliki unit kerja tersendiri untuk ini, yaitu Lembaga Penelitian & Pelayanan / Pengabdian kepada Masyarakat (LP3M). Kekuatan yang teridentifikasi terkait aspek ini adalah, adanya motivasi tinggi pada para dosen untuk melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Namun, kelemahannya adalah, Rencana Induk Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat yang ada belum dilaksanakan secara optimal, dan monev untuk penelitian dan PkM belum berjalan dengan baik. Kombinasi dari kekuatan dan kelemahan di sini dapat menunjuk pada suatu keadaan di mana aktualisasi semangat meneliti para dosen ternyata diwujudkan dengan arah yang tidak selalu sesuai dengan rencana induk yang telah dibuat. Selain itu, bila semangat meneliti tinggi tapi monev belum berjalan dengan baik, artinya penelitian dihasilkan dengan tidak merujuk pada standard acuan mutu yang seharusnya, atau mungkin penelitian yang dihasilkan selama ini belum pernah benar-benar dievaluasi. Di sini nampaknya unit kerja LPjM perlu menekankan LP3M untuk mengedepankan standard-standard mutu yang terkait dengan penelitian dan mewujudkannya dalam praktik monitoring dan evaluasi.

Publikasi adalah aspek selanjutnya, yang sebenarnya maknanya tidak harus selalu tertuju pada jurnal. Namun sejauh berkenaan dengan jurnal, kekuatan yang dimiliki STBA adalah adanya kebijakan yang tidak menuntut tenggat yang pasti kapan jurnal yang ada, yaitu jurnal SORA, harus menjalani proses akreditasi. Ini memang tidak seharusnya membuat para pengelolanya menjadi santai, namun penerbitan jurnal memang bukan hanya aspek kerja para pengelolanya, namun juga terkait adanya dukungan para penulis

penyumbang konten jurnal tersebut. Itulah kiranya kesulitan yang dihadapi publikasi jurnal STBA yang menjadi kelemahannya, yaitu belum dapat mempertahankan waktu terbit minimal agar dapat diikutsertakan dalam proses akreditasi. Waktu terbit minimal itu adalah terbit berturut-turut dua kali per tahun selama dua tahun. Harus diakui STBA memiliki kelemahan dalam hal tersebut. Sulit untuk mendapatkan para penulis yang akan memasukkan tulisannya ke jurnal SORA, tidak saja dari internal STBA, tapi juga dari luar STBA. Namun demikian para pengelola tetap berkomitmen untuk dapat mengusahakan tercapainya waktu terbit minimal tersebut dengan mengevaluasi proses kerja sebelumnya, penggantian personalia, dan promosi yang lebih giat.

Masih terkait Publikasi, tapi tidak terkait dengan jurnal, adalah kekuatannya dalam hal dimungkinkannya para dosen untuk memiliki *domain* untuk *website* sendiri dalam rangka publikasi kiprah akademiknya secara mandiri. Dalam wujudnya yang kongkrit adalah, Puskom dapat memberikan *domain* stba1.id yang *sub-domain*-nya adalah identitas pemilik *website* tersebut. Tentu tidak hanya *domain* / *sub-domain*, tapi juga alokasi spasi yang memadai untuk itu. Meskipun terhitung masih sedikit yang telah membuatnya, namun sebenarnya ini bisa menjadi jalan keluar bagi kelemahan yang juga diidentifikasi pada aspek ini, yaitu belum adanya publikasi lain selain jurnal SORA. Padahal ada sejumlah inisiatif untuk menulis di luar topik yang menjadi fokus jurnal SORA. Sayangnya inisiatif tersebut kebanyakan berasal dari kalangan senior yang barangkali kurang berkenan bila bentuk publikasinya adalah berupa *website*.

Aspek terakhir adalah tentang kerjasama. Kekuatan yang diidentifikasi ada di STBA terkait ini adalah bahwa STBA memiliki reputasi yang baik dalam hal kerjasama yang telah dilakukan sejauh ini, terutama dalam kaitannya dengan pelatihan bahasa asing. Selain itu, yang juga menjadi kekuatan adalah adanya kemudahan dan fleksibilitas birokrasi di internal STBA dalam hal penyelenggaraan kerja sama dengan pihak lain. Namun demikian kelemahannya adalah, ada beberapa MoU yang belum bisa ditindaklanjuti dan belum semua prodi memiliki kerjasama dengan pihak-pihak yang terkait dengan bahasa asing yang menjadi bidangnya. Sekilas barangkali antara kekuatan dan kelemahan di sini memiliki potensi saling terhubung, namun pada kenyataannya sebenarnya semua tidak saling melengkapi karena masing-masing merupakan hal yang berbeda. Reputasi yang baik dalam bidang pelatihan bahasa asing tentu diasumsikan STBA melalui prodi-prodinya memberikan pelatihan kepada orang Indonesia. Sementara MoU kerjasama yang belum bisa ditindaklanjuti sebenarnya terkait MoU dengan beberapa universitas di luar negeri, sedangkan belum adanya kerjasama yang dilakukan beberapa prodi di STBA dengan pihak-pihak yang terkait dengan bahasa asing tertentu tidak langsung terkait pula dengan reputasi baik yang dimiliki STBA dalam bidang pelatihan bahasa asing bagi orang Indonesia, karena fokusnya adalah pihak-pihak di luar negeri yang menjadi negara sumber bahasa yang dipelajari. Demikian pula dengan kekuatan kedua yang berkenaan dengan kemudahan dan fleksibilitas birokrasi. Kiranya itu lebih menunjuk pada apa yang ada di internal STBA, sedangkan pelaksanaan kerjasama jelas akan menyangkut birokrasi dan regulasi di luar STBA sebagai lembaga. Hal yang sama dapat dikatakan juga untuk kelemahan berupa belum adanya kerjasama pada beberapa prodi di STBA. Kekuatan dan kelemahan pada analisis ini bisa saling tidak melengkapi, namun keberadaannya akan tetap memberikan makna bagi penyusunan Strategi Pengembangan.

### **III. Penutup**

Demikian uraian tentang faktor-faktor yang berpengaruh secara eksternal dan internal dalam rangka analisis lingkungan untuk STBA Yapari-ABA Bandung. Analisis ini dibuat dengan sudut pandang kami sebagai salah seorang pengelola lembaga. Selain itu unsur-unsur yang diuraikan semuanya adalah kontekstual dengan waktu dibuatnya tulisan ini. Dengan demikian keberlakuannya pada waktu yang akan datang harus dicocokkan kembali dengan kenyataan yang ada pada waktu itu.