

**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN
KOMPETITIF (*COMPETITIVE ADVANTAGES*) PERGURUAN TINGGI
KEAGAMAAN ISLAM NEGERI/SWASTA DI SAMARINDA**

**(Studi Multikasus Pada IAIN Samarinda dan Universitas Nahdatul Ulama
Kalimantan Timur)**

Tesis

Oleh

ELLY KARTIKA SARI

NIM 17710024



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2019

**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN
KOMPETITIF (*COMPETITIVE ADVANTAGES*) PERGURUAN TINGGI
KEAGAMAAN ISLAM NEGERI/SWASTA DI SAMARINDA**

**(Studi Multikasus Pada IAIN Samarinda dan Universitas Nahdatul Ulama
Kalimantan Timur)**

Tesis

Oleh

ELLY KARTIKA SARI

NIM 17710024



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG**

2019

**MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN
KOMPETITIF (*COMPETITIVE ADVANTAGES*) PERGURUAN TINGGI
KEAGAMAAN ISLAM NEGERI/SWASTA DI SAMARINDA**

**(Studi Multikasus Pada IAIN Samarinda dan Universitas Nahdatul Ulama
Kalimantan Timr)**

Tesis

**Diajukan kepada Program Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk memenuhi beban studi pada
Program Magister Manajemen Pendidikan Islam**

Oleh :

ELLY KARTIKA SARI

NIM. 17710024



Pembimbing 1 :

**Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd
NIP. 196510061993032002**

Pembimbing 2 :

**H. Triyo Supriyatno, Ph.D
NIP.197002472000031001**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAILANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2019**

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TESIS

Tesis dengan judul **Manajemen Strategik dalam Membangun *Competitive Advantage* Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Samarinda (Studi Multikasus pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim)**

Ini telah diperiksa dan disetujui untuk diuji,

Malang, 24 Juni 2019

Pembimbing I



Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd
NIP.196510061993032002

Malang,

Pembimbing II

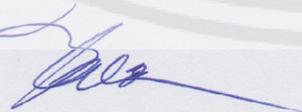


H. Triyo Supriyatno, Ph.D
NIP.197002472000031001

Malang,

Mengetahui,

Ketua Program Studi Magister Pmanajemen Pendidikan Islam

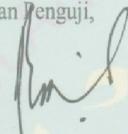


Dr. H. Wahidmurni
NIP. 196903032000031001

LEMBAR PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN

Tesis dengan judul “Manajemen Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantages) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri/Swasta (Studi Multikasus Pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim)” ini telah diuji dan dipertahankan pada sidang di hadapan dewan penguji pada tanggal 24 Juni 2019.

Dewan Penguji,


Dr. H. Radil S.J. M.Ag
NIP. 19651231 1992031 1 046

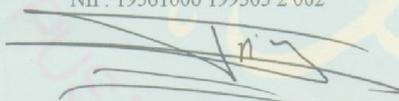
Ketua


Dr. Isti'annah Abubakar M.Ag
NIP. 197707009 200312 2 000

Penguji Utama


Dr. Hj. Sutifah M.Pd
NIP. 19561006 199303 2 002

Anggota


H. Triyo Supriyatno, M.Ag., Ph.D
NIP.1970024 7200003 1 001

Anggota

Mengetahui,
Direktur Pascasarjana




Prof. Dr. H. Mulyadi, M.Pd.I
NIP.19550717198203 1 0p05

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : EllyKartika Sari

NIM : 17710024

Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam

Judul Penelitian : Manajemen Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantages) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri/Swasta di Samarinda (Studi Multikasus Pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa hasil penelitian saya ini tidak terdapat unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain. Kecuali yang tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan sumber kutipannya dan tertera dalam daftar pustaka.

Apabila dikemudian hari ternyata hasil penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan ada klain dari pihak lain, maka saya bersedia untuk diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dalam keadaan sehat dan tanpa ada paksaan dari siapapun.

Batu, 28 Mei 2019

Hormat Saya,



Elly Kartika Sari

NIM 17710024

LEMBAR PERSEMBAHAN

**PENELITIAN INI SAYA PERSEMBAHKAN UNTUK KEDUA
ORANGTUA, KAMPUS ALMAMATER TERCINTA, DAN
PARA PEMBACA**

**ERLY HL DAN JANAWIYAH
PASCASARJANA UIN MALIKI MALANG
PEJUANG TESIS**



KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, Puja dan puji kehadirat Allah swt. atas segala nikmat dan kasih sayangNya bagi seluruh makhluk alam semesta, terutama bagi penulis. Sehingga akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Shalawat dan salam semoga tercurah-limpahan kehadirat Nabiullah Muhammad saw. keluarga, serta sahabat dan pengikutnya sepanjang masa.

Alhamdulillah, tesis ini berjudul “Manajemen Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (*Competitive Advantages*) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Samarinda (Studi Multikasus Pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim). Selain sebagai tugas akhir kuliah, penyusunannya dimaksudkan pula untuk menambah wawasan dalam *khazanah* pemikiran keagamaan dalam aspek manajemen stratejik perguruan tinggi keagamaan Islam. Pemilihan kedua latarbelakang kampus yang berbeda pun menjadi alasan tersendiri, bahwa penulis ingin mengajak berpikir bahwa dalam dunia pendidikan terutama dalam Islam tidak ada dikotomi ilmu, melahirkan perguruan tinggi yang beragam menjadi hal yang menarik untuk menjadi bahan kajian para akademisi.

IAIN Samarinda yang khas dengan corak keislaman, sementara UNU Kaltim berbasis keislaman. Keduanya tentu memiliki manajemen yang dianggap jitu untuk membangun perguruan tinggi dengan visi yang mulia sesuai dengan ajaran Islam. Memang terlalu jauh berandai bila karya sederhana ini dapat menjadi solusi dalam pengembangan perguruan tinggi keagamaan Islam. Namun, setidaknya kehadiran karya ini bisa menjadi bahan bacaan ringan, kemudian didiskusikan sehingga nantinya bisa menjadi inspirasi dan motivasi pihak lain untuk melahirkan karya-karya serupa.

Tesis ini tidak akan terselesaikan dengan baik tanpa bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Prof Dr. H. Abdul Haris, M.Ag beserta jajarannya dan Direktur Pascasarjana UIN MALIKI Malang, Prof H. Mulyadi, M.Pd beserta jajarannya dan Mantan Direktur Pascasarjana Prof H. Baharuddin, M.Pd.I atas segala layanan dan fasilitas yang telah diberikan selama penulis menempuh studi.
2. Ketua Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Dr. H Wahidmurni, M.Pd, Ak dan Sekertaris Prodi Dr. Hj Istianah Abu Bakar, M.Pd yang terus memotivasi kami untuk berjuang menyelesaikan perkuliahan tepat waktu. Segala

3. motivasi, koreksi, dan kemudahan pelayanan selama studi menjadi bagian yang penting bagi peneliti.
4. Dosen Pembimbing, Dr Hj. Sutiah, M.Pd dan H Triyo Supriyatno Ph,D yang telah mengikuti dan membimbing peneliti sejak masa-masa awal penggarapan naskah proposal hingga sampai menemani peneliti hingga di titik akhir perjuangan ini. Segala bimbingan, masukan, motivasi, kritik, dan saran yang diberikan kepada peneliti begitu sangat berharga dan berarti.
5. Semua dosen yang telah banyak memberikan wawasan keilmuan. Beserta staf BAK Pascasarjana, dan Pustakawan Pascasarjana UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang juga ikut memudahkan peneliti selama menyelasikan studi.
6. Seluruh keluarga besar IAIN Samarinda. Terkhusus Rektor IAIN Samarinda Dr H Mukhamad Ilyasin M,Pd, Wakil Rektor I Bidang Akademik dan Kelembagaan Dr H Zurqoni, M.Ag, Ketua LPM IAIN Samarinda Khairul Saleh, M.Pd. Terima kasih telah bersedia meluangkan waktu saat wawancara dan berdiskusi serta kemudahan-kemudahan dan keterbukaan yang diberikan kepada peneliti dalam penggalian data. Begitu pula seluruh civitas akademika yang terlibat aktif dengan peneliti dalam interaksi selama penelitian sangat begitu membantu penelti dalam penggalian informasi dan menambah wawasan peneliti.
7. Seluruh Keluarga Besar UNU Kaltim. Terkhusus Dr. H. Farid Wajdy, M.Ag selaku Rektor UNU Kaltim yang begitu ramah dan sangat terbuka selama proses penggalian data wawancara, dokumentasi, serta observasi. Begitu pula dengan pegawai administrasi yang ramah dan nyaman untuk berkomunikasi sehingga menjadikan peneliti merasa tidak terbebani saat melakukan penelitian.
8. Teruntuk orang-orang tersayang yang peneliti miliki, yakni kepada orangtua Erly HL dan Janawiyah yang selalu setia mendoakan peneliti serta selalu memberikan restunya selama menempuh pendidikan. Terima kasih telah rela melepas putrinya meninggalkan pulau untuk menempuh pendidikan, semoga apa yang dilakukan ini menjadi kebanggaan kalian berdua. *Densanak* (Saudara) Syami Rabul Ezmi, Syamsul Hanafi, Sofyan Hadi, Ellisa Fatimah serta keluarga besar peneliti lainnya yang ikut mendoakan selama perjalanan perjuangan. Juga kepada Abdurahman Jailani, S.H yang selalu setia menemani peneliti selama studi menjadi tempat diskusi, berdebat, dan bertukar pikiran.
9. Teman-teman seperjuangan keluarga besar MPI B yang dipertemukan Allah dengan saya pada 2017 lalu. Kalian menjadi teman dan keluarga selama jauh dari keluarga. Teman Kos Muslimah Nusantara yang menjadi teman hidup peneliti selama di tanah

rantau, dan teman-teman komunitas Muda Mengajar Malang yang menemani peneliti selama di Malang memberikan wawasan baru dan pengalaman terkait pendidikan secara riil di masyarakat.

Peneliti menyadari rampungnya penyusunan tesis ini jauh masih belum sempurna. Masih banyak kekurangan dan kesalahan yang berserakan, tiada gading yang tak retak. Karenanya masukan, kiritk, dan perbaikan yang membangun dari pembaca sangat peneliti harapkan, yang dapat dituangkan dalam penelitian selanjutnya. Kekurangan yang ada di dalamnya bukanlah “kesengajaan” dari penulis, melainkan “jalan berkelol” yang tak dapat penulis hindari untuk “menuju puncak” kesempurnaan. Semoga mendapat pemakluman.

Akhirnya, semoga tesis ini berguna. Bermanfaat. Selamat membaca. Selamat berjuang menciptakan karya terbaik.

Batu, 28 April 2019

Peneliti

Elly Kartika Sari

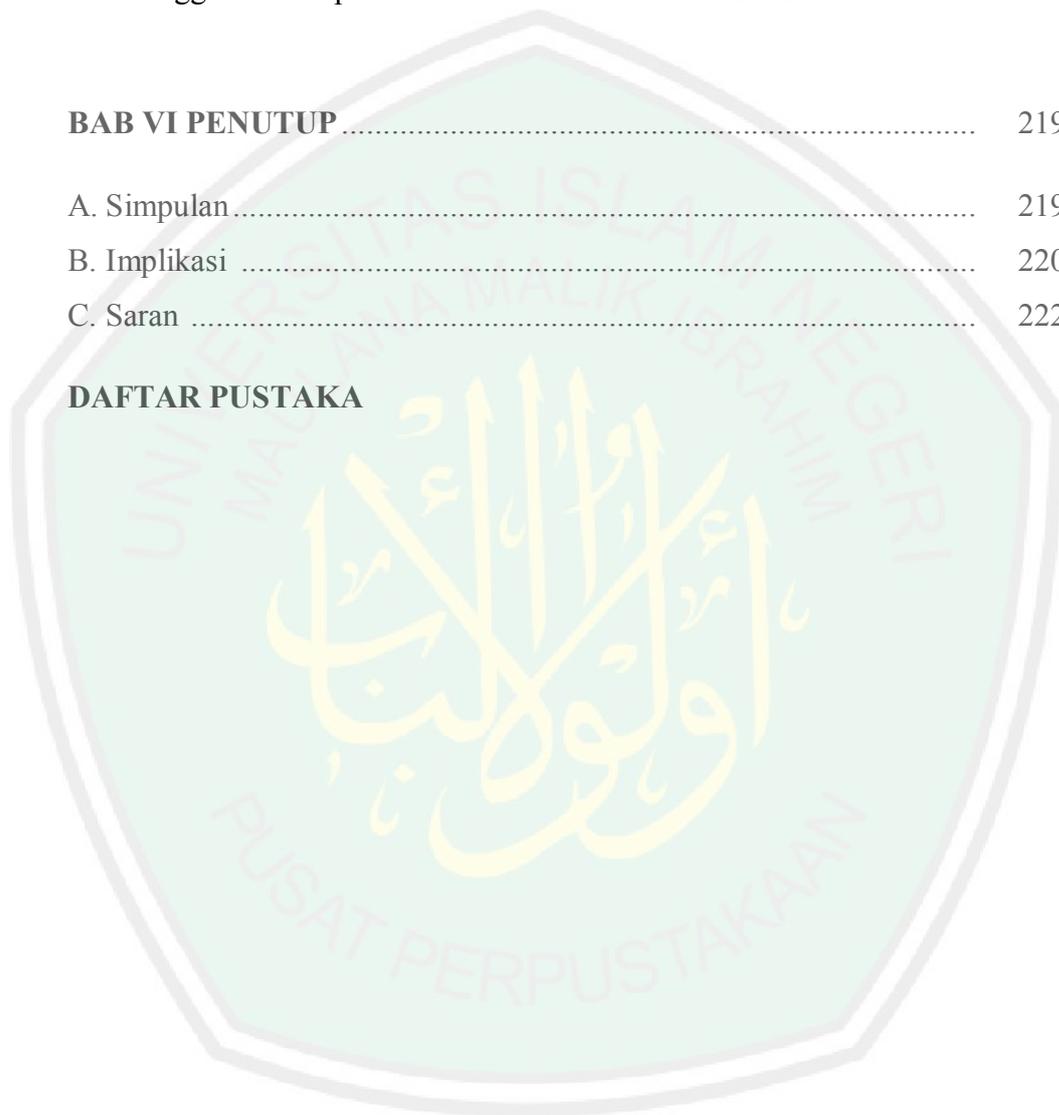
DAFTAR ISI

Halaman Depan	i
Lembar Persetujuan Ujian Tesis	ii
Lembar Persutuan dan Pengesahan Tesis	iii
Pernyataan Keaslian	iv
Lembar Persembahan	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi.....	x
Moto	xiii
Abstrak Bahasa Indonesia.....	xiv
Abstrak Bahasa Inggris	xv
Abstrak Bahasa Arab	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	19
C. Tujuan Penelitian	20
D. Manfaat Penelitian	20
E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian	21
F. Definisi Istilah	27
BAB II KAJIAN TEORI	28
A. Manajemen Stratejik	28
1. Pengertian Manajemen Stratejik	28
2. Formulasi Manajemen Stratejik	44
3. Implementasi Manajemen Stratejik	52
4. Evaluasi dan Pengasawan Manajemen Stratejik	54
B. Model Manajemen Stratejik Tomas Wheleen dan Huger	57
C. Manajemen Strategi dan Perguruan Tinggi	69

D. Konsep Keunggulan Kompetitif (Comvetitive Advanteges)	76
1. Pengertian Keunggulan Kompetitif	76
2. StrategiBersaing.....	76
3. Model KeunggulanBersaing.....	83
E. Manajemen Stratejik dan Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantages) dalam Perspektif Islam	84
BAB III METODE PENELITIAN	92
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	92
B. Kehadiran Peneliti	95
C. Latar Penelitian	98
D. Data dan Sumber Data	98
E. Pengumpulan Data	102
F. Teknis Analisis Data	108
G. Pengecekan Keabsahan Data	110
BAB IV PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN.....	112
A. Paparan Data dan Hasil Penelitian Kasus 1 IAIN Samarinda	112
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	112
2. Formulasi Manajemen Stratejik	115
3. Implementasi Manajemen Stratejik	135
4. Evaluasi Manajemen Startejik	148
5. HasilTemuan	157
B. Paparan Data dan Hasil Penelitian Kasus 2 UNU Kaltim	159
1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	159
2. Formulasi Manajemen Stratejik	160
3. Implementasi Manajemen Startejik	169
4. Evaluasi Manajemen Stratejik	181
5. Temuan Hasil Penelitian	182
C. Analisis Temuan Hasil Penelitian Lintas Kasus	184
BAB V PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	187

A. Formulasi Manajemen Stratejik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim	195
B. Implementasi Manajemen Stratejik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim	206
C. Evaluasi Manajemen Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim	214
BAB VI PENUTUP	219
A. Simpulan	219
B. Implikasi	220
C. Saran	222

DAFTAR PUSTAKA



MOTTO

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا فَاسْتَبِقُوا الْخَيْرَاتِ أَيْنَ مَا
تَكُونُوا يَأْتِ بِكُمْ اللَّهُ جَمِيعًا إِنَّ اللَّهَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ

(١٤٨)

سورة البقرة

Dan bagi tiap-tiap umat ada kiblatnya (sendiri) yang ia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan. Di mana saja kamu berada pasti Allah akan mengumpulkan kamu sekalian (pada hari kiamat). Sesungguhnya Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.

(QS Al-Baqarah : 148)¹

¹ Alquran. Konsep Islam Tentang Manajemen Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantages) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

ABSTRAK

Elly, Kartika Sari. 2019. *Manajemen Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Samarinda (Studi Multi Kasus pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim)*. Tesis. Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembimbing: (I) Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd (II) H. Triyo Supriyatno, Ph.D.

Kata Kunci : Manajemen Strategik, Keunggulan Kompetitif, Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.

Perkembangan perguruan tinggi dewasa ini menuntut lembaga perguruan tinggi untuk *survive*, memiliki daya saing, dan keunggulan di kancan persaingan pendidikan tinggi yang semakin masif. Oleh sebab itu diperlukan manajemen strategik sebagai langkah mengefektifkan perguruan tinggi dalam membangun dan mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantages*). Terutama perguruan tinggi keagamaan Islam negeri dan swasta yang hingga saat ini terus berjuang mengejar keunggulan baik di tingkat regional, nasional, maupun internasional.

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan mengungkap tentang formulasi strategik, implementasi strategik, evaluasi pengawasan perguruan tinggi keagamaan Islam dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) di IAIN dan UNU Kaltim Samarinda.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis penelitiannya deskriptif dengan menggunakan rancangan model studi multikasus. Adapun teknik pengumpulan data diperoleh berdasarkan hasil observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi peneliti secara mendalam. Data yang dikumpulkan menggunakan model analisis Miles dan Huberman, yaitu pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pengecekan keabsahan data menggunakan triangulasi.

Penelitian ini menemukan hal sebagai berikut : (1) Formulasi strategik di IAIN dan UNU Kaltim Samarinda dimulai dengan analisis tantangan internal dan eksternal perguruan tinggi keagamaan Islam negeri/swasta. Formulasi strategik diawali dengan perumusan visi, misi, tujuan, strategi, dan sasaran dalam membangun keunggulan kompetitif, di IAIN Samarinda ke percepatan alih status menjadi UIN dan UNU Kaltim membangun fakultas farmasi sebagai ikonnya.(2) Implementasi strategik di IAIN Samarinda dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) adalah strategi fokus mengefektifkan transformasi program nyata menjadi UIN, sedangkan UNU Kaltim adalah strategi fokus, distingsi nilai budaya NU, dan *low cost*. (3) Evaluasi di IAIN dan UNU Kaltim Samarinda dengan melihat Balanced Scorecard (BSC) dan akreditasi dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) kelembagaannya.

ABSTRACT

Elly, Kartika Sari. 2019. Strategic Management in Building Excellence Competitive Advantage of Islamic Religious Colleges in Samarinda (Multi Case Study at IAIN Samarinda and UNU Kaltim). Thesis. Postgraduate Islamic Education Management Study Program Maulana Malik Ibrahim State Islamic University Malang. Advisor: (I) Dr. Hj. Suti'ah, M.Pd (II) H. Triyo Supriyatno, Ph.D.

Keywords: Strategic Management, Competitive Advantages, Islamic Religious College.

The development of higher education today requires higher education institutions to survive, have competitiveness and excellence in the increasingly massive arena of higher education competition. Therefore strategic management is needed as a step to streamline higher education institutions in developing and achieving competitive advantages. Especially public and private Islamic religious colleges which until now pursuing excellence at the regional, national and international levels. This study aims to find out and understand about strategic formulation, strategic implementation, evaluation of supervision of Islamic religious institutions in building competitive advantages at IAIN and UNU East Kalimantan Samarinda.

This study uses a qualitative approach, the type of research is descriptive using a multicase study model design. The data collection techniques were obtained based on the results of observations, in-depth interviews, and researcher documentation in depth. Data was collected using the Miles and Huberman analysis models, namely data collection, data reduction, data presentation, and conclusion drawing. The validity of the data was checked by using triangulation. This study found the following: (1) Strategic formulations at IAIN and UNU Kaltim Samarinda began with an analysis of internal and external challenges of state / private Islamic religious colleges. Strategic formulation begins with the formulation of the vision, mission, goals, strategies, and objectives in building competitive advantage, in IAIN Samarinda isto accelerate the transfer of status to UIN and in UNU Kaltim is to build a pharmacy faculty as an icon (2) Strategic implementation at IAIN Samarinda in building competitive advantage (competitive advantages) is a strategy focused on making the transformation of a real program effective into UIN, while UNU Kaltim is a focus strategy, differentiated by NU cultural values, and low cost. (3) Evaluation at IAIN and UNU East Kalimantan Samarinda were done by looking at the Balanced Scorecard (BSC) and accreditation in achieving institutional competitive advantages.

مستخلص البحث

إيلي، كارتিকা ساري، 2019، إدارة استراتيجية في تعمير الجودة التنافسي (Competitive Advantages) في التعليم العالي بساماريندا (دراسة حالة متعددة بمعهد الإسلامية الحكومية بساماريندا و جامعة نهضة العلماء بكاليمانتان الشرقية)، رسالة الماجستير. قسم إدارة التربية الإسلامية، كلية الدراسات العليا جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج. المشرف: (1) الدكتورة سوتية، (2) الدكتور تريو سوربياتنو.

الكلمات المفتاحية: إدارة استراتيجية، competitive advantages، التعليم العالي الدينية الإسلامية

حاليا، في تطور التعليم العالي يحتاج إلي نجاة، لديه القدرة التنافسية و المزي في المنافسة. نظرا لهذه الأمور فيحتاج إلي إدارة استراتيجية كخطوة لتعميرها و لتحقيق ميزة تنافسية. خاصة للتعليم العالي الدينية الإسلامية الحكومية و القطاع الخاص اللذان ما زال حتي الآن تسعى جاهدة لتحقيق التميز محليا، وطنيا و دوليا.

يهدف هذا البحث لمعرفة و كشف عن صيغة استراتيجية، تطبيق استراتيجية و تقييم الإشراف في التعليم العالي الدينية الإسلامية في بناء ميزة تنافسية في معهد الإسلامية الحكومية و جامعة نهضة العلماء بساماريندا.

قد استخدم في هذا البحث المدخل النوعي. نوع البحث هو الوصفي. و استخدم أسلوب حالة متعددة. استخدم طريقة جمع البيانات بطريقة الرصد، المقابلة و الوثائق. أما طريقة تحليل البيانات بطريقة Miles و Huberman و هو جمع البيانات، انخفاض

البيانات، عرضها و استنتاجها. أما التحقق من صحة البيانات قد استخدم بطريقة اثليلث (*triangulasi*).

فوجد من هذا البحث الأمور الآتية، (1) صيغة استراتيجية في معهد الإسلامية الحكومية و جامعة نُهضة العلماء بساماريندا قد بدأت بتحليل التحديات الداخلية و الخارجية في التعليم العالي الدينية الإسلامية الحكومية و القطاع الخاص. صيغة استراتيجية قد بدأت بتكوين الرأي، المهمة، الهدف، الاستراتيجي و الغاية في بناء ميزة تنافسية. في معهد الإسلامية الحكومية بساماريندا بتسريع نقل الحالة من المعهد إلى الجامعة. أما جامعة نُهضة العلماء بتأسيس كلية الصيدلة. (2) تطبيق استراتيجية في معهد الإسلامية الحكومية ساماريندا في بناء ميزة تنافسية (*competitive Advantages*) و هو بتحقيق نقل الحالة إلى الجامعة، أما في جامعة نُهضة العلماء و هو تركز علي ثقافة جمعية نُهضة العلماء و منخفض التكلفة. (3) أما التقييم في جامعتي بالنظر إلى *Balanced Scorecard (BSC)* و الإعتماد في تحقيق ميزة تنافسية.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Ungul dan berdaya saing, dua kata ini layak disandang oleh perguruan tinggi keagamaan Islam dewasa ini. Ada beberapa alasan yang dapat menjadi dasar kedua hal itu menjadi penting. Pertama, perguruan tinggi keagamaan Islam di Indonesia adalah yang terbanyak di dunia. Berdasarkan data pada situs resmi Diktis Kemenag menyebutkan, Indonesia memiliki 58 perguruan tinggi Islam negeri dan 763 perguruan tinggi Islam swasta.² Alasan ini juga diperkuat dengan pernyataan Menteri Agama RI Lukman Hakim Saifuddin yang menyebutkan Indonesia mengungguli Malaysia, Mesir, bahkan Arab Saudi yang notabene merupakan negara Islam.

Melalui media Republika Lukman Hakim menyebutkan Indonesia memiliki perguruan tinggi keagamaan terbanyak di dunia. Dalam wawancara tersebut dia menyebutkan, potensi perguruan tinggi keagamaan sangat menjanjikan. Di Indonesia ada 600-an perguruan tinggi keagamaan Islam, sementara di Mesir tercatat ada 55 perguruan tinggi Islam, Arab Saudi punya 60 perguruan tinggi Islam, sementara Malaysia ada 35 perguruan tinggi Islam. Data kualitatif tersebut menurutnya membawa aroma optimis Indonesia dapat menjadi kiblat perguruan tinggi keagamaan Islam di dunia. Dia juga menyebutkan, ilmuan dunia harus diyakinkan, jika mau mengetahui

²www.diktis.kemenag.go.id (diakses pada Senin, 3 Desember 2018)

dan memperdalam ilmu keagamaan Islam bisa ke Indonesia, tidak harus ke Timur Tengah saja.³

Kuantitas yang dimiliki Indonesia berpotensi melahirkan ilmuwan-ilmuwan Islam yang berkualitas. Pandangan ini sebaiknya perlu tanggapan yang serius bagi perintis perguruan tinggi keagamaan Islam untuk menjadi perguruan tinggi yang unggul, tidak hanya di kancah nasional tetapi juga pada taraf internasional. Banyaknya perguruan tinggi di Indonesia juga menjadi tantangan perguruan tinggi keagamaan Islam untuk bersaing. Karena perguruan tinggi yang tidak memiliki daya saing tentu akan tergerus oleh perkembangan dan pertumbuhan zaman yang terus berkembang dari hari ke hari.

Kedua, adalah alasan dari aspek historis, pendidikan tinggi Islam memiliki noktah dalam sejarah peradaban di Indonesia. Menurut Hasbi Indra dalam jurnalnya menyebutkan, lembaga pendidikan Islam di Nusantara awalnya berdiri diprakarsai oleh masyarakat, awalnya sekumpulan guru di Sumatera Barat mendirikan sekolah Tinggi Islam tahun 1940. Di Jakarta, diprakarsai Natsir dan Hatta mendirikan Sekolah Tinggi Islam yang menjadi cikal bakal pendidikan tinggi Islam di kemudian hari yang telah merata di seluruh tanah air.⁴ Natsir dan Hatta mengagas perguruan tinggi Islam sebagai filterisasi dari adopsi pendidikan penjajahan yang merebak di pendidikan formal Indonesia.

Berkembangnya perguruan tinggi yang awalnya dipelopori oleh Hatta kemudian berkembang ke lembaga lain seperti akademi dakwa Islam (AIDA)

³Agung Susangko, Jumlah Perguruan Tinggi Islam di Indonesia Terbanyak di Dunia, (www.republika.co.id, diunggah pada Ahad, Maret 2015), diakses pada Senin, 3 Des 2018.

⁴Hasbi Indra, Pendidikan Tinggi Islam dan Peradaban Indonesia, (Jurnal IAIN Ponorogo, 2016), www.jurnal.iaianponorogo.ac.id, diakses pada 3 Desember 2018

dan di Yogyakarta didirikan perguruan tinggi agama Islam negeri (PTAIN), lalu menjadi institute agama Islam Negeri (IAIN) di banyak provinsi. Selain itu, di beberapa kabupaten bermunculan sekolah tinggi agama Islam negeri (STAIN). Selanjutnya, STAIN dan IAIN mengalami perkembangan menjadi universitas Islam Negeri (UIN) yang dikelola oleh pemerintah. Sementara dalam jumlah yang lebih besar, banyak pula sekolah tinggi Islam, universitas Islam non pemerintah atau dikelola oleh masyarakat.⁵

Perkembangan yang terus menerus dari perguruan tinggi tersebut menandakan adanya pergerakan yang massif dari perguruan tinggi untuk mencapai indikator unggul dan berdaya saing. Tidak dipungkiri dengan pertumbuhan perguruan tinggi keagamaan Islam kini telah banyak memiliki nilai yang baik, ditandai dengan akreditasi dan banyaknya mahasiswa yang meminati kampus keagamaan Islam di seluruh Indonesia.

Menilik aspek sejarah tersebut, peringkat unggul dan memiliki daya saing merupakan keharusan yang perlu diperjuangkan oleh perguruan tinggi keagamaan Islam karena tujuan mulia dari para tokoh bangsa yang hendak memurnikan pendidikan Indonesia dari masa penjajahan yang memiliki dampak negatif bagi kehidupan bangsa Indonesia. Sudah selayaknya perguruan tinggi memiliki daya tarik untuk mengembangkan dan berkompetisi di tengah perkembangan zaman ini. Dengan memiliki perguruan tinggi yang unggul dan memiliki daya saing diharapkan dapat memperbaiki kualitas bangsa Indonesia. Karena perguruan tinggi memiliki otonomi khusus

⁵Hasbi Indra, Pendidikan Tinggi Islam dan Peradaban Indonesia, (Jurnal IAIN Ponorogo,2016), www.jurnal.iaianponorogo.ac.id, diakses pada 3 Desember 2018

yang tertuang dalam Tridharma perguruan tinggi yang dapat mengembangkan potensi masyarakat Indonesia.

Alasan ketiga dari aspek ekonomi dan manajemen. Menurut Eko, dimensi hakikat perguruan tinggi adalah korporasi sebagaimana layaknya perusahaan. Perguruan tinggi sama seperti perusahaan karena mempunyai misi, obyektif, kebijakan, program, anggaran, dan prosedur. Perguruan tinggi juga dihadapkan pada tantangan dari luar dan memiliki keterbatasan sumber daya dari dalam.⁶

Memang, tidak dipungkiri perguruan tinggi saat ini tidak hanya sebagai lembaga penyedia jasa layanan pendidikan. Perguruan tinggi juga memiliki peran ganda sebagai lembaga komersil yang memerlukan keuntungan dalam hal pengembangan kelembagaannya. Keuntungan itu terkait dengan kepuasan masyarakat, berkompetisi dengan lembaga pendidikan lainnya, dan meraup sebanyak-banyaknya mahasiswa. Guna mencapai hal tersebut, tentu perguruan tinggi perlu berjuang untuk unggul dan memiliki daya saing agar dapat eksis dan selalu diminati oleh masyarakat.

Keempat adalah dari aspek yuridis. Tertuang dalam UUD 1945, mengamanatkan untuk mengusahaan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional guna meningkatkan keimanan dan ketakwaan kepada Tuhan Yang Maha Esa. Berakhlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa yang diatur baku dalam undang undang.⁷ Secara sadar pemerintah beragan-angan memiliki bangsa yang memiliki kualitas iman paripurna yang diatur dalam lembaga formal.

⁶R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*,...66

⁷UUD 1945

Indonesia diharapkan memiliki SDM paripurna. Yakni apapun profesinya, apapun ilmunya, apapun jabatannya, apapun kelas sosialnya, siapapun dia di lapisan masyarakat harus memiliki kompetensi keimanan dan ketakwaan dalam kegiatannya menempuh pendidikan. Karena pendidikan adalah hal yang esensial dalam proses pemanusiaan dalam masyarakat Indonesia. Sebagaimana fungsinya, yakni mengembangkan kemampuan dan membentuk watak peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mewujudkan harapan mencerdas kehidupan bangsa.

Dengan pendidikan juga diharapkan mencapai tujuan berkembangnya potensi peserta didik menjadi SDM yang tertuang dalam undang undang yakni beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁸ Hal tersebut bisa diwujudkan dalam pendidikan perguruan tinggi keagamaan Islam yang dalam pembelajarannya mencakup keseluruhan hal tersebut. Mahasiswa tidak hanya diajarkan tentang ilmu pengetahuan, tetapi juga ditanamkan nilai-nilai spiritual, akhlak, akidah, dan karakter yang kuat sebagai umat Islam yang memiliki kompetensi kemandirian, disiplin, mandiri, kreatif, dan lainnya.

Perguruan tinggi dihadirkan untuk meningkatkan daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi di segala bidang. Untuk menjawab tantangan tersebut diperlukan perguruan tinggi yang mampu mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi menghasilkan intelektual, ilmuwan atau profesional yang berbudaya dan kreatif, serta berani membela kebenaran untuk kepentingan

⁸UUD 1945

bangsa.⁹ Teks tersebut jelas tertuang dalam pertimbangan lahirnya UU No 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi.

Pada Bab IV di UU No 12 Tahun 2012 tentang fungsi dan peran perguruan tinggi dijelaskan pada pasal 58 ayat (1) yang menyebutkan sebagai wadah pembelajaran mahasiswa dan masyarakat, wadah pendidikan calon pemimpin bangsa, pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, pusat kajian kebajikan dan kekuatan moral untuk mencari dan menemukan kebenaran, dan pusat pengembangan peradaban bangsa.¹⁰ Melalui fungsi tersebut perguruan tinggi kemudian didirikan untuk membangun peradaban melalui ilmu pengetahuan dan penanaman moral bagi masyarakat bangsa Indonesia.

Dalam penyelenggaraannya disebutkan bahwa perguruan tinggi terdiri dari organisasi yang merupakan satuan unit kerja yang secara bersama melaksanakan kegiatan Tridharma dan fungsi manajemen sumber daya. Organisasi tersebut dijelaskan dalam pasal 61 ayat (2) organisasi penyelenggaran sebagaimana dimaksud terdiri dari unsur yakni, penyusun kebijakan, pelaksana akademik, pengawas dan penjaminan mutu, penunjang akademik atau sumber belajar, dan pelaksanaan administrasi atau tata usaha.¹¹

Masih dalam undang undang yang sama, pada bagian kelima pasal 62 disebutkan, di ayat (1) perguruan tinggi memiliki otonomi untuk mengelola lembanganya sendiri ; (2) Otonomi pengelola perguruan tinggi dilaksanakan sesuai dengan dasar dan tujuan serta kemampuan perguruan tinggi; (3) Dasar dan tujuan serta kemampuan perguruan tinggi untuk melaksanakan dievaluasi

⁹UU No 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

¹⁰UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

¹¹UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

secara mandiri oleh perguruan tinggi.¹² Fakta yuridis ini telah menegaskan bahwa perguruan tinggi memiliki peran strategis untuk membentuk masyarakat bangsa.

Dengan kekuatan otonomi, pihaknya dapat menjadi peluang sebesar-besarnya bagi perguruan tinggi untuk berkembang di Indonesia guna mencapai tujuan mendasar bangsa ini, yakni mencerdaskan kehidupan bangsa sebagaimana yang telah tertuang dalam pembukaan undang undang dasar 1945.

Alasan keempat adalah terkait dengan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam, yaitu terwujudnya pendidikan Islam yang unggul, moderat, dan menjadi rujukan dunia integrasi ilmu agama, pengetahuan dan teknologi.¹³

Penjelasannya adalah terwujudnya pendidikan Islam yang unggul (kompetitif) dapat dimaknai dengan penyelenggaraan model pendidikan Islam yang berkualitas dan berdaya saing, responsif terhadap perkembangan tradisi keilmuan Islam dalam dinamika peradaban modern dan membangun sikap inklusif dalam beragama.

Moderat dimaknai sebagai sikap untuk mengambil jalan tengah dari suatu ide ketika dihadapkan dengan konflik terhadap ide lain, dengan kata lain disebut kompromis atau kooperatif. Moderat selalu lekat dengan toleransi (ciri khas pendidikan Islam di Indonesia yang menghargai keberagaman pemahaman atau kepercayaan budaya atau *multikultur*).

¹²UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

¹³Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam 2015-2019 Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, 28

Menjadi rujukan dunia dimaksudkan bahwa pendidikan Islam di Indonesia menjadi kiblat dalam integrasi ilmu agama, pengetahuan, dan teknologi.¹⁴ Terkait dengan rencana strategis Pendis Kemenag perguruan tinggi sebaiknya terus berupaya meningkatkan daya saing lembaga untuk menjadi lembaga yang unggul di tingkat dunia.

Sementara itu dalam Rencana Pengembangan Pendidikan Tinggi 2015-2019 Kemenristek Dikti¹⁵, Kemenristek Dikti melalui Direktorat Jenderal Kelembagaan dan Kerjasama Iptek dan Dikti Kemenristek Dikti menyebutkan program prioritas perguruan tinggi dewasa ini adalah terkait dengan peningkatan mutu, peningkatan relevansi, peningkatan akses, peningkatan daya saing, dan perbaikan tata kelola. Keunggulan perguruan tinggi berkaitan erat dengan mutu dengan meningkatkan mutu maka perguruan tinggi akan semakin unggul. Sementara itu peningkatan daya saing juga menjadi program prioritas yang artinya merupakan hal yang perlu diperhatikan terkait dengan pengembangan kampus.

Pada *grand design* pengembangan pendidikan 2015-2025 diharapkan Indonesia sudah masuk 500 perguruan tinggi terbaik dunia, paling sedikit ada 7 perguruan tinggi.¹⁶ Namun, pada kenyataannya, pada 2017 perguruan tinggi di Indonesia masih ranking ribuan di seluruh dunia.

Meski begitu, setidaknya harapan *grand design* itu dapat menjadi pemicu perguruan tinggi untuk mengembangkan diri menjadi unggul dan berdaya saing. Tercatat pada 2017 lalu, pada Kementerian Agama yang dirangkum

¹⁴Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam 2015-2019 Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, 28

¹⁵Kemenristek Dikti, ristekdikti.go.id (diakses Selasa, 5 Maret 2019)

¹⁶Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam 2015-2019 Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, 28

oleh LPM UIN Jakarta menyebutkan ranking perguruan tinggi di tingkat nasional UIN Syarif Hidayatullah Jakarta peringkat Indonesia ke-31 dan peringkat dunia di 3718, UIN Sunan Ampel Surabaya peringkat ke-37 di Indonesia dan 3999 di tingkat dunia, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang ke-38 di Indonesia dan 4001 di peringkat dunia. Disusul oleh UIN Raden Fatah Palembang 50, dan 4535, IAIN Antasari 73 di dunia 5374.¹⁷

Data statistik tersebut menggambarkan perguruan tinggi keagamaan Islam di bawah naungan Kementerian Agama memiliki kualitas yang dapat diperhitungkan meskipun angkanya masih di urutan 30-an. Hal ini harusnya menjadikan perguruan tinggi keagamaan Islam terus berusaha agar tetap eksis di kancah dunia perkembangan pendidikan tinggi dan tidak boleh kalah dengan perguruan tinggi umum.

Hal yang sama juga terjadi pada perguruan tinggi keagamaan Islam swasta, dalam hal ini yang dilakukan melalui pergerakan organisasi Islam yakni Muhammadiyah dan Nahdatul Ulama yang memiliki peran penting dalam perkembangan pendidikan tinggi di Indonesia. Tercatat ada 9 perguruan tinggi di bawah naungan Nahdatul Ulama yang mendapat penghargaan dari Kemeristekdikti yaitu, UNU Surabaya, Universitas Islam Malang, Universitas Wahid Hasyim Semarang, Universitas Islam NU Jeparo, UNU Lampung, Universitas Sains Al Quran Wonosobo, UNU Al Ghazali Cilacap, UNU Sidoarjo, dan UNU Surakarta.¹⁸ Sedangkan Muhammadiyah pun banyak memiliki perguruan tinggi yang memiliki peringkat di Indonesia

¹⁷LPM, 15 Perguruan Tinggi Agama Islam Terindeks Pemeringkatan Webmetrics, <http://lpm.uinjkt.ac.id/14-perguruan-tinggi-agama-islam-terindeks-pemeringkatan-webometrics/>

¹⁸Mihrob, Ini Daftar Sembilan Kampus NU Terbaik, diunggah pada 17 Februari 2019 (www.laduni.id) diakses pada Jumat 24 Mei 2019 pukul 13.36

seperti Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Muhammadiyah Surakarta, Universitas Muhammadiyah Malang, Universitas Ahmad Dahlan, Universitas Muhammadiyah Semarang, Universitas Muhammadiyah Jakarta.¹⁹ Meski sudah diakui tingkat nasional perjuangan perguruan tinggi tidak pernah selesai, mereka selalu dihadapkan dengan rangkaian perubahan yang terus kembang dari hari ke hari.

Masalah yang dihadapi oleh perguruan tinggi tidak jauh-jauh dari manajemen perguruan tinggi yang terus menuntut perbaikan dan improvisasi terhadap perubahan. Dalam beberapa dasawarsa terakhir ada fenomena di tingkat lokal, nasional, Regional, dan internasional tentang meningkatnya perkembangan pendidikan tinggi (*higer* atau *teritary education*) pada era milenium jumlah mahasiswa mencapai 90 juta orang, di era 90-an terdapat 900 lembaga perguruan tinggi (akademi, politeknik, sekolah tinggi, institute, dan universitas) dengan mahasiswa 1.486.000 orang. Pada 2004 terdapat lembaga 81 lembaga pendidikan tinggi di bawah Depdiknas (sekarang Kemenristekdikti) dan 59 di bawah naungan Depag dengan jumlah mahasiswa 880 ribu orang. Sementara itu terdapat 2.236 lembaga pendidikan swasta dengan jumlah mahasiswa 1,7 juta orang.²⁰

Angka kuantitas di tahun itu saja sudah menggambarkan betapa pesatnya pertumbuhan perguruan tinggi dewasa ini. Keadaan tersebut menjadikan keunggulan kompetitif perguruan tinggi sangat perlu diperjuangkan bila tetap ingin eksis di dunia pendidikan.

¹⁹Mela Arnani, Daftar 100 Perguruan Tinggi Indonesia Hasil Klasterisasi Kemenristekdikti, (www.edukasi.kompas.com) diakses pada Jumat 24 Juni 2019 pukul 13.44

²⁰Aceng Muhtaram, Cicih Sutarsih, dan Elin Rosalina, Strategi dan Hasil Kompetensi Perguruan Tinggi, (Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UPI Vol 12, No 1 (2012), 2

Bila ditarik pada keadaan sekarang 2019, berdasarkan temuan peneliti di lapangan, berdasarkan catatan Diktis pada situs resmi Diktis Kemenang menyebutkan, Indonesia memiliki 58 perguruan tinggi Islam negeri dan 763 perguruan tinggi Islam swasta. Sementara dalam catatan Kemenristekdikti terdapat 4,579 perguruan tinggi yang tersebar di Indonesia dengan jumlah mahasiswa 5,03 Juta. Sudah seyogyanya perguruan tinggi bersaing satu sama lain, bukan hanya antar regional tetapi juga internasional. Persaingan bukan hanya tentang kuantitas tetapi bagaimana meningkatkan kualitas perguruan tinggi agar tetap eksis dan dipercaya oleh masyarakat.

Perkembangan secara kuantitas yang dihadapi oleh perguruan tinggi saat ini memunculkan kondisi persaingan yang tinggi di antara perguruan tinggi negeri dengan swasta, antara perguruan tinggi keagamaan dengan perguruan tinggi umum. Menurut Elin Rosalin dalam jurnalnya menyebutkan eksistensi perguruan tinggi dapat semakin kuat atau lemah dengan lahirnya produk perundang-undangan perguruan tinggi. Beberapa dampak penting lahirnya beberapa produk perundang-undangan perguruan tinggi akhir-akhir ini adalah berubahnya paradigma pengelolaan program pendidikan tinggi yang memungkinkan terjadinya diversifikasi program pendidikan dengan meningkatnya daya tampung di perguruan tinggi. Kedua adalah kinerja perguruan tinggi tergambar secara jelas dan lebih memosisikan perguruan tinggi sebagai institusi bisnis yang bersifat nirlaba.²¹

Merujuk pada gambaran di atas yang antara peluang dan tantangan tersebut berpengaruh terhadap pertumbuhan dan perkembangan perguruan

²¹Elin Rosalin, Membangun Competitive Advantage Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Tantangan dan Perubahan Abad 21, Jurnal Manajemen Pendidikan No.02 Vol. VI, (Bandung, 2010.), 10

tinggi masa sudah seharusnya perguruan tinggi yang hadir diimbangi dengan kualitas yang baik sehingga memiliki keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Keterbukaan untuk berinteraksi dengan berbagai dukungan strategik merupakan sifat dasar yang amat penting dan merupakan alat untuk bergerak lebih cepat, dan juga merupakan alat untuk mengembangkan *competitive advantage*.²²

Guna mewujudkan cita-cita tersebut diperlukan jiwa organisasi perguruan tinggi yang perlu dihidupkan, yakni jiwa manajemen perguruan tinggi. Sebab menurut Imron Fauzi, manajemen adalah suatu hal penting yang menyentuh, memengaruhi, bahkan merasuk hampir ke seluruh aspek kehidupan manusia, termasuk di dalamnya lembaga. Dengan manajemen, manusia mampu mengenali kemampuannya beserta dengan kekurangannya.²³

Sejalan dengan itu, HAR Tilaar berpendapat, pendidikan sebagai *science* dan segala praktiknya yang berkaitan dengan kebijakan maupun pelaksanaan program yang dijabarkannya membutuhkan manajemen.²⁴ Pada UU No 12 tentang Pendidikan Tinggi di pasal 64 ayat (1) Otonomi pengelolaan perguruan tinggi meliputi bidang akademik dan non akademik. (2) Otonomi pengelolannya akademik meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta pelaksanaan Tridharma. (3) Otonomi pengelolaan di bidang non akademik meliputi penetapan norma dan kebijakan operasional serta

²²Elin Rosalin, *Membangun Competitive Advantage*,... 10

²³Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, (Ar-Ruzz Media : Jogjakarta, 2012), 76

²⁴HAR Tilaar, *Pendidikan dan Kekuasaan*, (Rineka Cipta: Jakarta, 2009), 23

pelaksanaan di antaranya organisasi, keuangan, kemahasiswaan, ketenagaan, dan sarana prasarana.²⁵

Merangkum semua paparan di atas, perguruan tinggi harus melaksanakan kegiatan manajemen untuk mengelola perguruan tinggi secara efektif dan efisien. Sebab dalam prinsipnya otonomi perguruan tinggi menurut UU No 12 Tahun 2012 di pasal 63 menjelaskan memiliki prinsip yakni akuntabilitas, transparansi, nirlaba, penjaminan mutu, dan efektivitas dan efisiensi.

Guna mencapai keunggulan dan berdaya saing, perguruan tinggi harus memiliki visi yang jauh kedepan dan mantap. Menurut A.B Susanto sebagai konsistenan, visi, misi, strategi, dan merek haruslah memiliki benang merah²⁶. Meskipun semua itu merupakan bentuk abstrak dari lembaga tidak boleh dilewatkan begitu saja, apalagi tidak melakukan suatu upaya untuk mencapainya.

Susanto melanjutkan, visi bukan sekadar dihapal seperti yang selama ini kebanyakan terjadi dalam praktik sebuah korporat, tetapi mesti dijadikan panduan ke mana arah yang akan dituju. Visi tersebut salah satunya diterjemahkan dalam bentuk strategi.²⁷ Panduan dan arahan tersebut menurut hemat peneliti sangat erat kaitannya dengan manajemen. Sehingga dengan kata lain manajemen dapat dikolaborasikan dengan strategi untuk mencapai sasaran yang hendak dicapai oleh sebuah lembaga pendidikan.

Setiap organisasi didirikan berdasarkan sebuah visi, kemudian dijabarkan menjadi misi. Analisis dan penjabaran terhadap visi dan misi kemudian diramu dengan analisis lingkungan strategis, sehingga terbentuk sebuah

²⁵UU No 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

²⁶ A.B Susanto, *BizmarkManagemen for Everyone*, (Esensi: Jakarta,2010),11

²⁷A.B Susanto, *BizmarkManagemen* , ...,11

strategi korporat. Strategi ini kemudian dijabarkan ke dalam strategi fungsional.²⁸ Di dalam buku edisi keduanya Susanto juga menyebutkan, setiap perusahaan (termasuk juga perguruan tinggi) harus merancang visi dan misi yang brilian demi lancarnya perjalanan perusahaan (perguruan tinggi) tersebut.²⁹

Susanto menganalogikan organisasi layaknya gunung, makin tinggi gunung makin jauh jarak pandangnya. Jika di kaki gunung pandangan hanya dapat 1 kilo meter ke depan, namun bila di puncak pandangan bisa mencapai 20 meter ke depan. Ibarat di kaki gunung, para karyawan suatu organisasi dapat memandang satu tahun ke depan, sementara para pemimpin puncak harus dapat memandang 20-30 tahun ke depan. Para karyawan berkuat di kaki gunung dengan masalah teknis operasional, sementara para pemimpin berkuat dengan visi dan masalah-masalah strategis.³⁰

Pandangan jauh ke depan pemimpin melahirkan mimpi (impian) yang menjadi petunjuk arah dan rujukan bagi seluruh anggota organisasi. Mimpi yang bernama visi itu, kata Tichy dan Devana seperti yang dikutip Susanto, harus memandang dua elemen penting. Satu, sebuah kerangka kerja konseptual untuk memahami tujuan sebagaimana mencapainya. Dua, adalah sisi emosionalnya, yang dapat member inspirasi dan membangkitkan semangat. Selain itu, visi, kata Nanus, harus realistis, dipercaya, dan mempunyai daya tarik masa depan.³¹ Impian tersebut menjadi penyemangat,

²⁸A.B Susanto, *BizmarkManagemen...*, 11

²⁹A.B Susanto, *Strategi Managemen for Everyone 2*, (Esensi: Jakarta,2010),1

³⁰A.B Susanto, *Strategi Managemen, ...* 1

³¹A.B Susanto, *Strategi Managemen,...* 3

seluruh proses menyusun, mengembangkan, dan menformulasikan visi dan misi inilah yang disebut Susanto sebagai *visioning*.

Terkait dengan *visioning* erat hubungannya dengan manajemen strategik. Sebagaimana pengertiannya yang menyangkut dua hal yang harus dilakukan oleh seorang manajer, memformulasikan dan melaksanakan atau mengimplementasikan strategi guna mewujudkan mimpi organisasi.³² Setelah adanya *visioning* (memformulasikan visi misi) maka saatnya organisasi merancang dan memformulasikan strategi jitu untuk mewujudkan mimpi tersebut yang tertuang dalam manajemen strategik.

Berdasarkan hal tersebut, sebagai lembaga tertinggi dalam satuan sistem pendidikan nasional, perguruan tinggi dengan segala mimpi-mimpinya diharapkan dapat mewujudkan mimpinya dengan berbagai upaya yang dilakukan dalam bentuk manajemen strategik untuk mencapai tujuan mimpi lembaga yang tertuang dalam visi dan misi perguruan tinggi.

Selain itu, visi juga sekaligus sebagai ujian bagi para pemimpin besar. Sebab di tangan seorang pemimpin, visi diharapkan dapat menjadi energi dan melahirkan antusiasme para bawahannya untuk melaksanakan kegiatan strategi operasional. Dengan kata lain, perguruan tinggi yang hendak mencapai puncak, unggul, dan berdaya saing harus memiliki visi yang jauh kedepan dan mampu merancang implementasinya dalam manajemen strategik.

Namun, mencapai mimpi tidaklah mudah, meski menang di tingkat kuantitas, memiliki nilai historis yang mantap. Tapi perguruan tinggi

³²Yusuf Udaya, Luky Yunia Wennadi, dan Devi Angrahini Anni Lembana, *Manajemen Strategik*, (Graha Ilmu : Yogyakarta, 2013), 7

keagamaan Islam masih terkendala dengan masalah kualitas. Hal ini dibuktikan dengan angka perguruan tinggi keagamaan Islam yang masih memiliki akreditasi yang rendah, dari jumlah keseluruhan. Hal tersebut membuktikan kampus perguruan tinggi keagamaan harus bekerja keras untuk mengembangkan lembaganya, tidak hanya di tingkat nasional, tetapi juga di kancah internasional, seperti yang digadang-gadang oleh pemerintah, kampus harus mengarah kepada *wordl class university*.

Masalah kualitas juga dihadapi oleh perguruan tinggi di daerah, perbedaan perkembangan pulau jawa dan pulau lainnya pun juga menjadi problem kualitas pendidikan di Indonesia. Perguruan tinggi keagamaan Islam di Jawa terbukti lebih diminati dibandingkan dengan kampus daerah, misalnya di Kalimantan. Sehingga hal ini menjadi problem dan tantangan bagi perguruan tinggi keagamaan Islam di Kalimantan untuk dapat bersaing dan unggul sehingga SDM tidak harus keluar daerah.

Guna mencapai hal tersebut diperlukan upaya pengembangan kelembagaan kampus yang kuat, terkait dengan akreditasi, layanan pendidikan yang prima, lulusan yang baik, meningkatnya minat calon mahasiswa hingga mencapai pada tingkat kualitas pengembangan sumber daya manusia yang paripurna.

Kalimantan Timur (Kaltim) merupakan daerah yang memiliki potensi yang besar dalam hal pengembangan pendidikan. Dengan corak masyarakat majemuk dan homogen menjadikan Kaltim memiliki sistem pengembangan pendidikan yang berbeda dengan wilayah lainnya. Tantangan utamanya

adalah bagaimana perguruan tinggi keagamaan Islam mampu bersaing dan diminati di daerahnya.

Pesatnya perkembangan perguruan tinggi umum di Kaltim, tawaran berbasiswa keluar pulau bahkan keluar negeri dari pemerintah, sampai pada persaingan antar lembaga pendidikan lain di Kaltim menjadikan perguruan tinggi keagamaan Islam perlu menyusun langkah startegi. Perguruan tinggi keagamaan Islam perlu memiliki manajemen strategik untuk mencapai keunggulan kompetitif sehingga perguruan tinggi keagamaan Islam di Kaltim mampu menjadi unggul dan berdaya saing.

Di Samarinda sebagai pusat kota ada dua perguruan tinggi yang akan dijadikan peneliti sebagai obyek penelitian, yakni Institute Agama Islam Negeri (IAIN) Samarinda, dan Universitas Nahdatul Ulama (UNU) Kaltim. Kedua kampus ini merupakan sampel dari tonggak penting dalam melahirkan pengembangan pendidikan Islam dan berbasis Islam di Kalimantan Timur.

Terdapat 1 perguruan tinggi keagamaan Islam negeri di Samarinda, dan 10 perguruan tinggi swasta (STAIS), dan dua perguruan tinggi umum berbasis Islam yakni UNU Kaltim dan Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur.

Khas pendidikan Islam dilahirkan dari IAIN Samarinda yang merupakan perguruan tinggi Islam negeri satu-satunya di Kaltim, yang juga mencakup provinsi tetangga yakni Kaltara. Kampus ini tentu menjadi rujukan utama I tawaran yang sudah beragam. Sementara itu, pendidikan tinggi umum yang berbasis Islam diwakili oleh kedua kampus ini, yakni UNU Kaltim yang

merupakan pengejawantahan dari organisasi Islam terbesar di Indonesia yang sangat agresif membangun SDM melalui lembaga pendidikan tinggi.

IAIN Samarinda merupakan kampus Islam negeri satu-satunya di bawah naungan Kementerian Agama yang pesaingnya adalah kampus umum. Tawaran perguruan tinggi umum dengan pendidikan kedokteran, kesehatan, dan sebagainya menjadikan kampus IAIN Samarinda tidak dilirik. Ini menjadi satu tantangan IAIN Samarinda untuk menghadirkan program studi yang menarik minat masyarakat. Sementara itu, UNU Kaltim memiliki nasib yang tidak jauh berbeda, sebagai kampus baru yang masih merintis tantangannya jauh lebih berat, mulai berkompetisi dengan kampus lain yang sudah terkenal hingga mendapatkan kepercayaan masyarakat untuk berkuliah di kampus UNU Kaltim.

Sesuai dengan visi misi kedua lembaga pendidikan tersebut, menurut hemat peneliti sangat menarik untuk menjadi bahan kajian penelitian lanjut. Berdasarkan yang dikutip peneliti pada websitenya UNU Kaltim memiliki visi “Menjadi universitas berkelas dunia berdasarkan etika Islam dan kebangsaan untuk masa depan yang berkelanjutan”³³, sedangkan IAIN Samarinda, memiliki visi “Menjadi Perguruan Tinggi Islam unggul dan terdepan dalam pengembangan peradaban Islam”³⁴.

Kedua perguruan tinggi ini memiliki mimpi yang hebat di masa depan. Tentu ada strategi-strategi yang dijalankan untuk mencapai mimpi organisasi tersebut. Oleh sebab itu, menarik bila ada kajian dan penelitian mengenai

³³<http://www.unukaltim.ac.id/profile/visi-misi> (diakses pada 18 Desember 2018, pukul 06.26 WIB)

³⁴<http://www.iain-samarinda.ac.id/visi-misi/> (diakses pada 18 Desember 2018, pukul 06.26 WIB)

manajemen strategik IAIN Samarinda dan UNU Kaltim dalam berkompetisi di tingkat regional, nasional, bahkan internasional kelak.

Atas dasar pemaparan ini maka peneliti hendak melakukan penelitian terkait dengan manajemen startejik perguruan tinggi keagamaan Islam dalam meningkatkan *competitive advantage* di Samarinda yang diwakili oleh IAIN Samarinda dan UNU Kaltim dalam menjawab masalah manajemen startegik perguruan tinggi keagamaan Islam dalam meningkatkan *competitive advantage* di Samarinda.

Sehingga kemudian lahir penelitian tesis yang berjudul “Manajemen Strategik dalam Membangun *Competitive Advantage* Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Kaltim (Studi Multikasus IAIN Samarinda dan UNU Kaltim).

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian di atas yang menjadi fokus penelitian peneliti adalah bagaimana manajemen stratejik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) perguruan tinggi keagamaan Islam negeri dan swasta studi multikasus pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim.

Dari fokus tersebut maka ada tiga formulasi pertanyaan sebagai panduan peneliti yakni :

1. Bagaimana formulasi strategik perguruan tinggi dalam membangun *comptetive advantage* pada di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim?
2. Bagaimana implementasi strategik dalam membangun *comptetive advantage* perguruan tinggi keagamaan Islam pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim?

3. Bagaimana evaluasi dalam membangun *competitive advantage* perguruan tinggi keagamaan Islam pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan untuk menggugap fokus penelitian adalah bagaimana manajemen srategik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) perguruan tinggi keagamaan Islam swasta/negeri pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim. Untuk mencapai tujuan tersebut ada tiga formulasi yang perlu dilakukan yakni :

1. Mengungkap formulasi strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) perguruan tinggi keagamaan Islam negeri dan swasta pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim.
2. Mengungkap implementasi strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) perguruan tinggi keagamaan Islam negeri dan swasta pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim.
3. Mengungkap dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) perguruan tinggi keagamaan Islam negeri dan swasta pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen pendidikan.
 - b. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi keilmuan untuk menjadi bahan kajian dan bahan penelitian selanjutnya,

terutama mengenai manajemen stratejik dan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) perguruan tinggi.

- c. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi lembaga pendidikan yang ingin meningkatkan keunggulan dan daya saing lembaga melalui manajemen stratejik pengembangan kelembagaan kampus dalam hal ini perguruan tinggi keagamaan Islam baik negeri maupun swasta.

2. Manfaat Praktis

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan sumbangan untuk pengelola pendidikan yang hendak mengembangkan lembaganya melalui manajemen stratejik pengembangan kelembagaan perguruan tinggi keagamaan Islam.
- b. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan sumabangan untuk pengelolaan pendidikan yang terkendala dalam hal penentuan stratejik dalam pengembangan kelembagaan lembaganya.
- c. Bagi kampus yang diteliti, hasil penelitian ini diharapkan dapan menjadi analisis faktor kekuaran dan kelemahan sehingga perguruan tinggi dapat mengembangkan lembaga pendidikannya menuju kampus yang unggul dan berdaya saing.

E. Penelitian Terdahulu dan Orisinalitas Penelitian

Orisinalitas penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui perbedaan penelitian yang terdahulu dengan penelitian yang akan dilakkan sehingga dapat terhindar dari penjiplakan hasil penelitian dan untuk memfokuskan

persoalan yang dikaji dalam penelitian ini. Beberapa hasil penelitian terdahulu yang relevansi dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

Penelitian S. Ali Jadid Al Idrus berjudul Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo Situbondi, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok tengah, dan Pondok Pesantren Darunnahdlatain Nahdatul Wathan Pancor Lombok Timur). Penelitian tersebut memfokuskan pada perencanaan strategi, implementasi strategi, serta dampak strategi pengembangan pada pendidikan tinggi terhadap pondok pesantren.

Penelitian yang dilakukan oleh S Ali Jadid menggunakan pendekatan kualitatif, jenis studi kasus dengan rancangan multisitus. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa perenvanaan strategi berbasis nilai visi, misi, dan tujuan serta arah daripada institusi, kemudian implementasi yang diikat oleh jiwa kebersamaan dan nilai-nilai kerja yang tinggi, serta partisipasi dengan kebanggaan, keikhlasan, dan komunikatif mampu menghasilkan lulusan yang bermutu dan memiliki daya saing.³⁵

Penelitian berikutnya adalah karya Gunawan, berjudul Manajemen Strategik dalam Mewujudkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantre Sidogiri Pasuran dan Pondok Pesantren Al-Islah Bondowosi). Penelitian ini memfokuskan pada proses perumusan stratgik, implementasi strategik, dan evaluasi startegik pada kedua pondok

³⁵S. Ali Jadid Al Idrus, Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi'ah Sukorejo Situbondo, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok Tengah, dan Pondok Pesantren Darunnahdlatain Nahdatul Wathan Pancor Lombok Timur), Disertasi (Malang:Pascasarjana UIN Malang, 2014)

pesantren. Penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus dengan rancangan multisitus. Adapun hasil penelitiannya adalah, perumusan strategik dilakukan melalui Kiai yang melakukan langkah visioner dalam merumuskan ide dan gagasan fundamental pesantren dan melaksanakan kegiatan pemberdayaan ekonomi produktif. Hasil kedua adalah implementasi strategik dilakukan melalui strategi yang baik antara figure kiai (kultural) dan pengurus pesantren (struktural) untuk menciptakan manajemen yang profesional dan seluruh stakeholders dalam melaksanakan tugasnya dilakukan dengan penuh komitmen, niat, dan motivasinya untuk ibadah. Hasil ketiga adalah evaluasi strategik dilakukan dalam evaluasi kinerja yaitu pendampingan dan monitoring, jika melebihi rentang toleransi kesalahan maka akan dilakukan pembinaan dan in service training.³⁶

Penelitian dilakukan oleh Hasan Baharun, berjudul Manajemen Strategi Peningkatan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Nurul Jaded Paiton Probolinggo). Memfokuskan pada proses pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, strategi yang dilakukan dan efektifitas manajemen strategi yang dilakukan di pondok pesantren. penelitian tersebut menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. Hasilnya menunjukkan bahwa proses peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan oleh pondok pesantren Nurul Jaded Paiton Nurul Jadid Probolinggo dilakukan dengan analisis SWOT, setelah melakukan analisis maka ditetapkan visi dan misi sebagai arah dari tujuan pengembangan pendidikan

³⁶Gunawan, Manajemen Strategik Dalam Mewujudkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al-Islah Bondowoso), Disertasi (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2014)

di Pondok Pesantren Nurul Jadid. Untuk mewujudkan visi dan misi tersebut, maka dilaksanakan pendidikan dan pembinaan santri yang dilaksanakan di asrama (kamar santri) dengan pendidikan dan pembinaan yang dilaksanakan lembaga pendidikan formal. Strategi manajemennya meliputi pertama, sinkronisasi kurikulum pada lembaga pendidikan formal dan non formal; kedua, mengimplementasikan manajemen berbasis mutu, ketiga standarisasi (kualifikasi) tenaga kependidikan; keempat *participative decision making*; kelima pemberdayaan stakeholders; keenam evaluasi kinerja program; ketujuh mengimplementasikan strategi promosi (*syi'ar*) pesantren. Berdasarkan pelaksanaan strategi manajemen hasil yang didapatkan adalah sangat efektif dengan beberapa indikator, diantaranya meningkatnya prestasi santri dalam bidang akademik maupun non akademik, perilaku civitas pesantren yang Islami, dan kepercayaan stakeholders bertambah, serta jumlah santri semakin meningkat.³⁷

Ragil Arwani melakukan penelitian berjudul Strategi Pengembangan Kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren (Studi Multisitus pada Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas Wahab Hasbullah Tambakberas). Penelitian tersebut mengambil 3 fokus penelitian yakni tentang apa saja aspek pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren, bagaimana strategi pengembangan kelembagaannya dan aspek hambatan dalam pelaksanaannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, jenis penelitiannya deskriptif dengan menggunakan rancangan penelitian multisitus.

³⁷Hasan Baharun, *Manajemen Strateg Peningkatan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren (Studi di Pondon Pesantren Nurul jaded Paiton)*, Thesis MA (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2006)

Hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa aspek-aspek yang menjadi target pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren adalah struktur organisasi, manajemen sistem administrasi birokrasi, sumber daya manusia, perbaikan fisik (sarana prasarana), pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dan perubahan budaya organisasi. Sementara itu, untuk pengembangan kelembagaannya meliputi beberapa tahap yakni menentukan pimpinan yang mempunyai kapasitas dan kapabilitas dalam memimpin perguruan Tinggi, mengembangkan tradisi keilmuan yang integratif, mengembangkan *entrepreneurship university* sebagai sumber daya pendanaan. Selanjutnya untuk menghambat yang dihadapi berasal dari internal perguruan tinggi yakni SDM yang kurang berkualitas dari pesantren dan juga SDA yang meliputi sarana prasarana sebagai penunjang pengembangan.

Tabel 1.1

Nama Peneliti, Persamaan, Perbedaan dan Orisinalitas Penelitian

No	Nama / Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Orisinalitas Penelitian
1	S. Ali Jadid Al Idrus	Penelitian memfokuskan pada perencanaan strategi, implementasi strategi, serta dampak strategi pengembangan pada pendidikan tinggi terhadap pondok pesantren	Penelitian memfokuskan pada formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi pada perguruan tinggi keagamaan Islam negeri	Penelitian ini meneliti tentang manajemen stratejik dalam membangun competitive advantage di perguruan tinggi keagamaan

			dan swasta	Islam di Samarinda dengan studi kasus
2	Gunawan	memfokuskan pada proses perumusan strategik, implementasi strategik, dan evaluasi startegik pada kedua pondok pesantren	memfokuskan pada proses formulasi strategik, implementasi strategik, dan evaluasi startegik pada perguruan tinggi keagamaan Islam swasta dan negeri	
3	Hasan Baharun	Memfokuskan pada proses pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan, strategi yang dilakukan dan efektifitas manajemen strategi yang dilakukan di pondok pesantren	Memfokuskan pada manajemen strategik dalam membangun competitive advantage pada perguruan tinggi keagamaan Islam negeri dan swasta	
4	Ragil Arwani	Penelitian mengambil 3 fokus penelitian yakni tentang apa saja aspek pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren, bagaimana strategi pengembangan kelembagaannya dan aspek hambatan dalam pelaksanaannya	Penelitian mengambil 3 fokus penelitian yakni formulasi startegik, implementasi strategik, dan evaluasi startegik dalam membangun competitive advantage pada perguruan tinggi	

			keagamaan Islam negeri dan swasta	
--	--	--	---	--

F. Definisi Istilah

1. Manajemen strategik merupakan suatu proses organisasi menata diri demi tercapainya tujuan-tujuan keorganisasian melalui analisis strategi yang proporsional, perumusan strategi yang dijadikan keunggulan, pengimplementasian strategi yang akurat, dan mengevaluasi strategi yang sedang dilaksanakan.
2. *Competitive advantage* disebut juga sebagai keunggulan kompetitif yaitu merupakan kemampuan organisasi melebihi pesaingnya. Secara sederhana keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan di antara organisasi satu dengan yang lainnya hingga unggul dan memiliki daya saing di antara para pesaingnya.
3. Perguruan tinggi keagamaan Islam adalah lembaga pendidikan tinggi yang di bawah naungan kementerian agama dengan kampus khas keislaman dan kementerian riset teknologi, dan pendidikan tinggi yang lembaganya berbasis keislaman.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen Strategik

Dirangkum oleh Aime Heen, manajemen strategi memiliki berbagai definisi, di antaranya, mengutip Houthoofd manajemen strategik merupakan suatu proses di mana organisasi menata diri demi tercapainya tujuan-tujuan keorganisasian melalui cara analisis strategi yang proporsional, perumusan strategi yang dijadikan keunggulan, pengimplementasian strategi yang akurat, dan mengevaluasi kontinum terhadap kinerjanya.³⁸ Sementara itu Scendel yang dikutip Aime menyebutkan manajemen strategik sebagai proses yang pada prinsipnya menjamin terlaksananya pengembangan dan implementasi dari strategi yang member arah pada kegiatan-kegiatan operasional dari organisasi.³⁹ Dan Viljoe menerangkan, manajemen strategik adalah proses dari pengidentifikasian, pemilihan, dan pengimplementasian aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang dari organisasi, melalui penentuan arah disertai melanjutkan komitmen antara keterampilan internal dengan sarana-sarana dari organisasi berikut pula dengan lingkungan evolutif di mana organisasi itu beroperasi.⁴⁰

Sehingga dalam hal ini Aime merangkum, manajemen strategik merupakan suatu proses puncak manajemen puncak yang

³⁸ Amie Heene, Dkk, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, (Bandung: Refika Aditama, 2015), 76

³⁹ Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 76

⁴⁰ Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 76

mengelompokkan dan mengorganisasikan semua kegiatan dan fungsi yang ada pada suatu organisasi serta terfokus untuk diaktualisasikannya agenda strategik dari organisasi.

Manajemen strategik memiliki pengertian yang beragam dari berbagai ahli. Menurut Sondang P Siagian, manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.⁴¹ Adapun menurut Yusuf Udaya, manajemen strategik adalah keseluruhan kegiatan untuk mencapai tujuan jangka panjang, yaitu mencapai visi serta misi perusahaan atau organisasi.⁴²

Taufiqurokhman dalam bukunya mengutip beberapa pendapat ahli terkait dengan manajemen strategik⁴³. Fred R. David menjelaskan manajemen strategik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Husein Umar pun menegaskan manajemen strategik merupakan seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya pada masa mendatang.

Masih dalam kutipan Taufiqurokhman, Lawrence R Jauch dan Wiliam F. Gluech manajemen strategik adalah sejumlah keputusan dan

⁴¹ Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik*, (Bumi Aksara: Jakarta, 2011), 15

⁴² Yusuf Udaya, Luky Yunia Wennadi, dan Devi Angraini Anni Lembana, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Graham Ilmu, 2013), 5

⁴³ Taufiqurokhman, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof, Dr Moestopo Beragama, 2016), 15

tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Sedangkan Wheelan dan Huger menyebut manajemen strategik adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Menurut Popy Rufaidah manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial untuk meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen stratejik juga merupakan aktivitas manajerial tertinggi yang biasanya dilakukan oleh pimpinan puncak organisasi baik di suatu organisasi swasta maupun publik.⁴⁴ Manajemen strategik merupakan suatu pola yang mengarahkan secara menyeluruh dan komprehensif pimpinannya serta tim kerja dalam mencapai tujuan organisasi serta mengerahkan organisasi mengenali kegagalan-kegagalan dalam industri. Dan menurut Hery manajemen strategik adalah keputusan dan tindakan manajerial terkait dengan kinerja jangka panjang organisasi. Manajemen strategik mencakup semua fungsi dasar manajemen, yakni merencanakan, mengorganisir, melaksanakan, dan mengendalikan strategi.⁴⁵

Menurut Jusuf, pada dasarnya pengertian manajemen strategik menyangkut dua hal yang harus dilakukan dua hal yang harus dilakukan oleh para manajer, yaitu memformulasikan strategi dan melaksanakan atau mengimplementasikan strategi dengan menggunakan taktik-taktif

⁴⁴ Popy Rufaidah, *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi* (Bandung: Humaniora,2011), 1

⁴⁵ Hery, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Grasindo,2018), 2

tertentu.⁴⁶ Dia menjelaskan, memformulasikan strategi menyangkut memilih strategi-strategi yang sudah dikenal ataupun menciptakan strategi-strategi baru. Formulasi strategi-strategi tersebut tidak lepas dari pemantauan lingkungan yang dihadapi oleh organisasi baik eksternal maupun internal yang dipantau berdasarkan analisis SWOT. Di samping itu, formulasi strategi juga menyangkut penentuan sasaran jangka panjang atau jangka pendek serta desain struktur organisasi. Melaksanakan atau mengimplementasikan strategi menyangkut juga menyesuaikan atau perubahan budaya organisasi, penentuan sistem imbalan, kepemimpinan strategik, serta pengawasan strategik. Dengan demikian, manajemen stratejik adalah dapat didefinisikan suatu pola pemikiran dari para pimpinan organisasi atau perusahaan mengenai bagaimana mereka sebaiknya menrencanakan pencapaian tujuan jangka panjang organisasi dengan memformulasikan dan melaksanakan strategi mereka dan mencapai keunggulan bersaing.

Berdasarkan pengertian beberapa ahli di atas, dapat ditarik garis besar manajemen strategik adalah suatu kebijakan top manajemen dalam mewujudkan visi dan misi organisasi melalui kegiatan perumusan atau formulasi, menerapkan atau mengimplementasikan, dan mengevaluasi dan mengontrol terhadap strategi mencapai tujuan yang diharapkan.

Jadi ada tiga poin utama yang dapat menjadi hal dalam manajemen strategi, formulasi, implementasi, dan evaluasi yang harus dilakukan oleh para pimpinan perguruan tinggi dalam mewujudkan visi misinya.

⁴⁶ Yusuf Udaya, Luky Yunia Wennadi, dan Devi Angraini Anni Lembana, *Manajemen Stratejik*,..7

Adapun tujuan dari manajemen strategik yaitu untuk menciptakan efektivitas jangka panjang organisasi dalam dua lingkungan, lingkungan kewenangan khusus sebagai cakupan aktivitas organisasinya, dan lingkungan pengembangan kapasitas terhadap keorganisasiannya.

Untuk melaksanakan manajemen stratejik perlu lebih dulu dipahami apa itu strategi dan makna lain strategi, tingkatan strategi, segitiga strategik, karakteristik manajemen strategik, proses strategi, tahap manajemen strategik, dimensi manajemen strategik, terminologi terkait manajemen strategik.

a. Definisi dan Makna Lain Strategi

Menurut Webster 's New World Directory, pertama, strategi adalah ilmu merencanakan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan militer skala besar dan memanuver kekuatan-kekuatan ke dalam posisi yang paling menguntungkan sebelum bertempur dengan musuhnya. Kedua, strategi merupakan sebuah keterampilan dalam mengelola atau merencanakan suatu stratagem atau cara yang cerdas untuk mencapai suatu tujuan.⁴⁷ Dengan kata lain, strategi diartikan sebagai trik atau skema untuk mencapai suatu maksud atau tujuan yang hendak dicapai.

Sementara itu, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi adalah ilmu dan seni menggunakan semua sumber daya untuk melaksanakan kebijaksanaan tertentu. Dalam pengertian lain juga

⁴⁷ Jusuf Udaya, Luky Yunia Wennadi, dan Devi Angraini Anni Lembana, *Manajemen Stratejik*, ...6

disebut rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.⁴⁸

Sementara itu, makna lain dari strategi yakni sebagai satu perencanaan (*plan*), sebagai lompatan (*ploy*), sebagai pola (*pattern*), sebagai pengambilan posisi (*position*), dan sebagai persepsi (*perception*)⁴⁹

b. Dimensi strategi

Menurut Bob de Wit dan Ron Meyer yang dikutip oleh Jusuf strategi dapat dipahami melalui tiga dimensi.⁵⁰ Yakni, *strategy process*, yaitu cara bagaimana strategi itu harusnya dibuat, dianalisis, dibentuk, diformulasikan, diimplementasikan, diubah, dan dikontrol, siapa yang bersangkutan, kapan kegiatan-kegiatan yang diperlukan itu dilaksanakan. Dengan kata lain disebut juga sebagai proses strategi itu sendiri. Kedua adalah *strategy content* merupakan hasil atau produk dari proses strategi. Ketiga adalah strategi context, yakni sekumpulan keadaan berbagai proses strategi dan *strategy content* ditentukan. Dengan kata lain, berkaitan dengan keberadaan strategi itu.

Dalam pemahaman lain, Taufiqurokhman menrangkum, manajemen strategik memiliki dimensi yaitu, dimensi waktu dan orientasi masa depan, dimensi internal dan eksternal, dimensi

⁴⁸ Kamus Besar Bahasa Indonesia Daring.

⁴⁹ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, ..., 20

⁵⁰ Jusuf Udaya, Luky Yunia Wennadi, dan Devi Angraini Anni Lembana, *Manajemen Strategik*, ...6

pendayagunaan sumber-sumber, dimensi keikutsertaan manajemen puncak, dan dimensi multi bidang.⁵¹

c. Tingkatan Strategi

Taufiqurokhman merangkum tiga tingkatan strategi.⁵² Pertama, strategi tingkat perusahaan (*corporate strategy*) merupakan strategi yang ditetapkan oleh tingkatan manajemen tertinggi di dalam organisasi. Strategi ini secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung. Kedua, strategi tingkat bisnis (*business strategy*), ditetapkan masing-masing unit. Strategi ini harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi (para manajer puncak). Ketiga adalah strategi fungsional (*functional strategy*) yakni strategi dalam lingkup sempit yakni suatu upaya untuk menjalankan strategi korporasi dan strategi bisnis.

Sejalan dengan hal ini, Sondang pun memiliki pemahaman yang sama terkait dengan tingkatan strategi. Menurutnya dengan pendekatan demikian (tingkatan strategi) yang tidak bisa dipisahkan itu akan terwujud pengelolaan organisasi berdasarkan pendekatan kesisteman di mana korporasi dipandang dan diperlakukan sebagai satu kesatuan yang utuh terdiri dari berbagai komponen sebagai sub sistemnya, yang dibagi menjadi strategi bisnis dan strategi fungsional guna mencapai tujuan korporasi secara keseluruhan.

⁵¹ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, ..., 16

⁵² Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, ..., 19

Berikut ini bagan yang dirangkum oleh Sondang terkait dengan tingkatan strategi. Sebagai ciri-ciri keputusan manajemen stratejik pada berbagai tingkatan.⁵³

Tabel. 1.1. Tingkatan Strategi Menurut Sondang P Siagian

Ciri	Tingkatan		
	Korporasi	Bisnis	Fungsional
Tipe	Konseptual	Campuran	Operasional
Takaran	Kualitatif	Semi Kualitatif	Kuantitatif
Frekuensi	Berkala dan sporadis	Berkala dan sporadis	Berkala
Adaptibilitas	Rendah	Sedang	Tinggi
Kaitan dengan kegiatan sekarang	Inovatif	Campuran	Tambahan
Risiko	Tinggi	Sedang	Rendah
Potensi Keuntungan	Besar	Sedang	Rendah
Biaya	Besar	Sedang	Rendah
Kurun Waktu	Jauh ke depan	Jangka sedang	Jangka pendek
Keluwesan	Tinggi	Sedang	Rendah
Independensi, interrelasi dan interaksi	Tinggi	Sedang	Rendah

d. Mazhab Strategi

Menurut Aime Heene, strategi memiliki aliran sejalan dengan dengan waktu dan berkembangnya pemahanan tentang strategi, dengan kata lain, strategi pun berevolusi. Dia menganalogikan strategi seperti gajah, yang bersifat kompleks bila dipahami oleh orang buta.

⁵³ Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik, ...*, 22

Begitulah strategi yang terbagi menjadi 10 mazhab (airan) dilihat dari formulasi strategi dan analoginya. Berikut ini adalah penjelasannya⁵⁴ yang peneliti rangkum dalam bentuk tabel sebagai berikut :

Mazhab	Formasi Strategi	Analogi Hewan	Keterangan
Desain	Pengembaraan	Laba-laba	Disebut sebagai aliran perspektif.
Perencanaan	Formal	Tupai	
Positioning	Analitika	Kerbau air	
Kewirausahaan	Pencarian ide	Srigala	Disebut sebagai aliran deskriptif
Kognitif	Mental	Burung hantu	
Pembelajaran	Pemunculan	Monyet	
Kekuatan	Negosiasi	Singa	
Budaya	Kolektif	Burung merak	
Lingkungan	Reaktif	Burung unta	
Konfigurasi	Transformasi	Bunglon	Disebut sebagai aliran konfigurasi

Menurut Mintzberg yang dikutip oleh Aime, ada 10 mazhab dan perumusan strategi strategi yang terdiri dari : (1) Mazhab penstrukturan, perumusan strategi sebagai proses konseptual; (2) Mazhab perencanaan, perumusan strategi sebagai proses firmal; (3) Mazhab pemosisian, perumusan strategi sebagai proses analisis; (4) Mazhab pengusaha, perumusan strategi sebagai proses visioner; (5) Mazhab kognitif, perumusan strategi sebagai proses mental; (6) Mazhab pembelajaran, perumusan strategi sebagai proses belajar; (7) Mazhab politik, perumusan

⁵⁴ Aime Heene, dkk, Manajemen Strategik Keorganisasian Publik, (Bandung: Refika Aditama,2010), 64

strategu sebagai proses kekuasaan; (8) Mazhab budaya, perumusan strategi sebagai proses ideologis; (9) Mazhab lingkungan, perumusan strategi sebagai proses pasif; (10) Mazhab konfiguratif, perumusan strategi sebagai proses terjadwal (per episode).⁵⁵

Mazhab penstrukturan (desain) menegaskan strategi senantiasa terkait dengan pemilihan dari serangkaian alternatif yang tersedia dan telah dipertimbangkan. Pada mulanya, strategi berisikan pemikiran mendalam tentang masa depan organisasi berikut penyusunan rumusan jangka panjangnya. Strategi diupayakan dapat mencapai “kesesuaian” antara organisasi dengan lingkungannya. Bagi mazhab penstrukturann ini, analisis SWOT merupakan instrument terfavorit untuk dipakai menetapkan strategi. Dalam pendekatan ini, manajemen puncak organisasi akan mendominasi sepenuhnya ikhwal penetapan startegi organisasi. Dengan demikian, startegi tidaklah muncul melalui mekanisme dialogis di antara para manajer organisasi, dan oleh karenanya bukan merupakan hasil dari “proses demokratis”. Jadi, para manajer puncak ibaratnya sejenis “supermen paling tahu” yang menetapkan kea rah mana organisasi harus bergerak. Penyusunan strategi merupakan suatu proses yang sangat impersonal dan diharapkan tentunya, agar strategi yang telah disusun dapat “dirumuskan secara tertulis” itu adalah juga sama persis dengan apa yang kelak diaktualisasikan. Penting untuk diketahui bahwa pemikiran tentang strategi yang mirip-mirip seperti itu, memang secara gamblang telah diuraikan kegunaanya bagi “manajemen strategik”. Hal senada juga

⁵⁵ Aime Heene, dkk, Manajemen Strategik Keorganisasian Publik, (Bandung: Refika Aditama,2010), 64

berlaku untuk kedua mazhab berikutnya. Tidak perlu risau bahwa, kebanyakan manajer akan mengadopsi “strategi” hanya berkisar seperti yang ditafsirkan penstrukturan mazhab perencanaan dan mazhab pemosisian. Sebab bagi beberapa organisasi tertentu mengingat situasi yang tengah dihadapi mungkin akan lebih baik jika menggunakan penafsiran strategi yang berbeda.⁵⁶

Mazhab perencanaan sudah selangkah lebih maju daripada mazhab penstrukturan. Dalam pandangan mazhab ini, strategi adalah hal-hal yang berkenaan dengan penguraian fakta dan angka, analisis yang mendalam terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi, perencanaan seputar rincian detail dari aktivitas, pemrograman dari berbagai departemen pada organisasi, penyusunan dan pengawasan atas anggaran, serta pemikiran mengenai berbagai skenario yang berbeda untuk diterapkan pada lingkungan yang mudah berubah dan tak dapat diprediksikan. Pada mazhab ini perencanaan sebagai bagian dari penerapan strategi dianggap menjadi persyaratan esensial untuk memperoleh suatu strategi yang baik. Oleh karena itu, perlu memanfaatkan secara optimal teknik-teknik perencanaan dan peramalan yang canggih. Penetapan strategi pun menjadi suatu proses yang sangat formal, yang akan diberlakukan melalui pentahapan berjenjang yang jelas. Dalam konteks ini, manajemen puncak tidak lagi mendominasi untuk menetapkan strategi. Tugas demikian diambil alih oleh badan perencanaan yang khusus, yang hanya memikirkan strategi dan kemudian menyamakannya kepada para manajer agar

⁵⁶ Aime Heene, dkk, Manajemen Strategik Keorganisasian Publik, (Bandung: Refika Aditama, 2010), 64

dilaksanakan. Hingga saat ini pada organisasi yang besar masih bisa dijumpai mereka yang menggunakan perencanaan sebagai strategi, walaupun beradal dalam tren lingkungan di mana perencanaan (jangka panjang) tidak lagi memungkinkan diterapkan, mengingat bergulirnya situasi sosial di sekelilingnya yang penuh ketidakpastian serta sulit diprediksi.⁵⁷

Mazhab pemosisian adalah penetapan suatu strategi terutama lebih berdasarkan kepada upaya mencari pilihan terhadap “posisi menarik” yang ada di dalam lingkungan yang saling bersaing. Oleh karenanya, sangat jelas jika pendekatan seperti ini akan memiliki nuansa berbeda dibandingkan dengan organisasi yang tujuannya hanya mengejar laba. Dengan semakin gencarnya upaya saling berebut memperoleh sarana-sarana di dalam berbagai lingkungan maupun kebijakan-kebijakan sektoral, maka dapat dipertanyakan sudah sampai sejauh mana organisasi publik yang satu memosisikan diri mereka selaku “pesaing” terhadap organisasi publik lainnya. Di sini analisis terhadap persaingan ditentukan berdasarkan pilihan antara “keunggulan biaya” atau “diferensiasi”, penyusunan formula dari suatu hasil nyata dari ketersediaan peluang atau menghindari ancaman yang terdapat dalam lingkungannya; di mana salah satu dari kesemua posisi tersebut merupakan tugas-tugas esensial mazhab ini sewaktu mengembangkan strateginya. Memang, pada awalnya tafsiran strategi di sini hanya berupa penentuan positioning dengan cara memilah salah satu fungsi yang terdapat pada “strategi umum” (berfokus pada

⁵⁷ Aime Heene, dkk, Manajemen Strategik Keorganisasian Publik, (Bandung: Refika Aditama, 2010), 65

keunggulan biaya atau diferensiasi) yang ada pada organisasi. Situasi-situasi seperti itu pernah dianalisis secara mendalam dan rinci antara lain dengan menggunakan model lima energy yang dikembangkan oleh Michael Porter.⁵⁸

Mazhab pengusaha, merupakan kajian strategi memperoleh suatu cici yang berebda. Di sini startegi merupakan memetapkan visi dan misi organiasi. Strategi bukan saja dianggap suatu penelahaan terhadap hal-hal apa yang mungkin dapat diraih di masa depan, akan tetapi sekaligus juha “merasakan” hal-hal yang kiranya akan terhadi, hadi, strategi merupakan upata kepemimpinan meraih masa depan. Jika dilihat secara sepintas maka perumusan startegi Nampak sederhana, cukup ringkas, mirip selogan, semacam semboyan, ibarat kibaran bendera yang memayungi tempat berkumpulnya para angora organisasi. Dalam konteks ini strategi ada suatu “sisi dari sang pemimpin”. Artinya, perencanaan tdiak dianggap penting bagi keberhasilan pelaksanaan suatu strategi. Lebih diutamakan adalah kepemimpinan itu sendiri. Esensinya tidak terletak pada apa yang diatur dalam perencanaan, tetapi bagaimana sang pemimpin berkemampuan memberdayakan kekuatan energy berikut segala daya yang tersedia dari para angota organiasi untuk mengaktialiasaikan visinya dalam situasi yang serba berubah-ubah.⁵⁹

Mazhab kongitif mengungkapkan strategi lebih dilihat sebagai suatu “penafsiran” terhadap organisasi berikut lingungannya,

⁵⁸ Aime Heene, dkk, Manajemen Strategik Keorganisasian Publik, (Bandung: Refika Aditama,2010), 65

⁵⁹ Aime Heene, dkk, Manajemen Strategik Keorganisasian Publik, (Bandung: Refika Aditama,2010), 66

memembentuk sebuah kerangka acuan kongnitif untuk memahami bagaimana dan dikarenakan apa organisasi itu berfungsi, sehingga sanggup berinteraksi dengan lingkungannya. Penetapan strategi dalam mazhab ini, terutama sekali ditentukan oleh proses pengumpulan dan pengolahan informasi, di mana segala asesuatu keputusan akan bergantung kepada hal tersebut. Kendala-kendala dalam kemampuan pengumpulan dan pengelolaa informasi oleh para manajer akan mengakibatkan keterbatasan dalam menghasilkan proses dari perumusan strategi. Oleh karenanya, proses penetaan strategi memperoleh perhatian yang istimewa, khususnya mengenai prosedurnya yang memungkinkan manajer menerapkan materi keputusan strategiknya sesuai dengan apa yang terkandung pada rancangan semula. Menurut mazhab ini, terkristalnya strategi yang “baik” maupun “buruk” sepenuhnya disebabkan hanya oleh kemampuan pengumpulan informasi, pengelolahaan informasi, serta keberlangsungan proses pengambilan keputusan yang “baik” atau “buruk”.⁶⁰

Mazhab pemebelajaran, merupakan strategi yang diberlakukan pada organisasi dilihat sebagai “prses belajar”, menadi semacam langkah-langkah

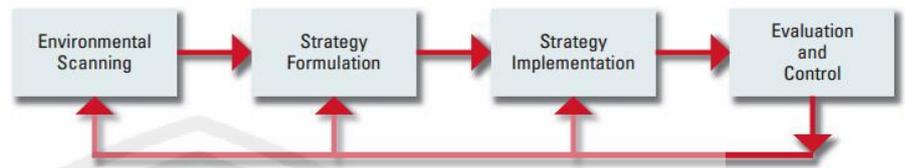
e. Model Dasar Manajemen Strategi

Menurut Tomas L Weelen, manajemen strategik terdiri dari empat elemen dasar, yakni *environmental scanning*, *strategy formulation*,

⁶⁰ Aime Heene, dkk, Manajemen Strategik Keorganisasian Publik, (Bandung: Refika Aditama,2010), 66

*strategy implementation, dan evaluation and control.*⁶¹. Berikut ini adalah model bagan dari basic model of strategic management

FIGURE 1-1
Basic Elements of the Strategic Management Process

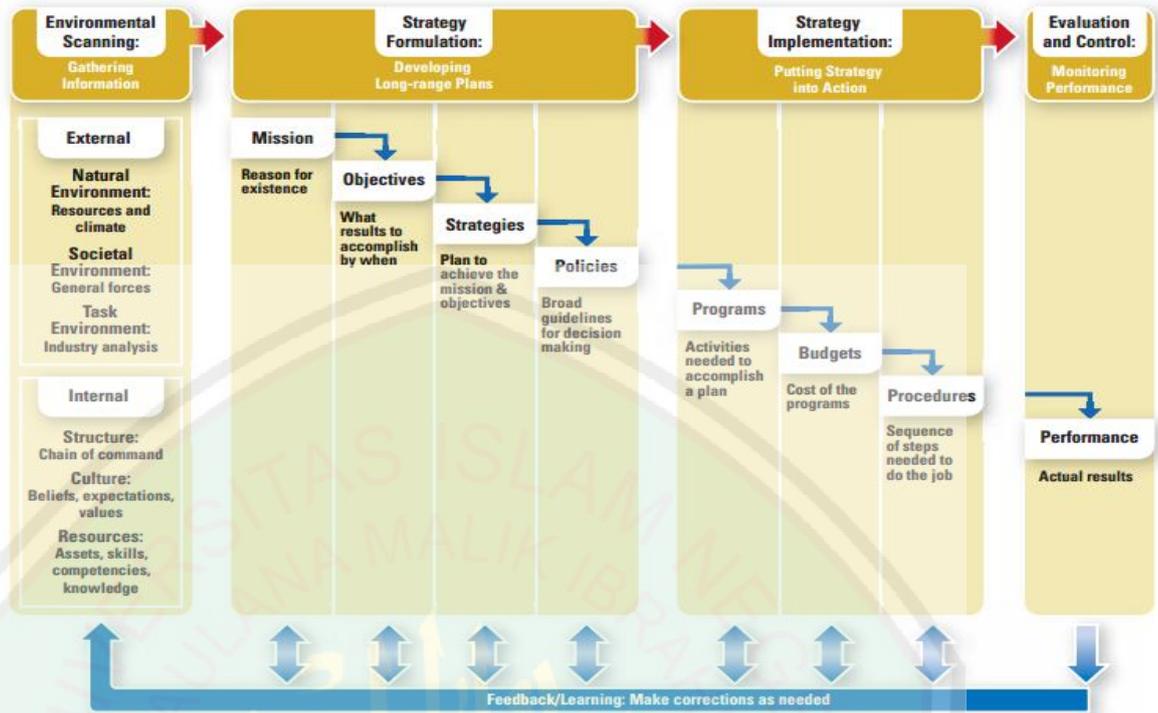


Gambar di atas menunjukkan bagaimana keempat elemen berinteraksi yakni, antara analisis lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol yang menyatu dalam manajemen strategik.

Selanjutnya keempat elemen tersebut menjadi model utama dalam melaksanakan manajemen strategik. Tomas menyebutkan, elemen-elemen tersebut berfungsi sebagai model utama. Itu menjadi model perencanaan yang apa yang harus dilakukan oleh korporasi atau organisasi dalam proses manajemen strategik, bukan apa yang dilakukan. Model perencanaan rasional tersebut dapat memprediksi dengan meningkatkan ketidakpastian lingkungan, perusahaan yang bekerja dengan rajin menganalisis dan memprediksi perubahan dengan lebih akurat di mana beroperasi akan mengungguli organisasi yang tidak melakukannya. Berikut ini adalah gambar yang dapat dijadikan acuan sebagai model manajemen strategik yang baik.

⁶¹ Tomas L Weelen, J David Hunger, Alan N Hoffman, dan Charles E Bamford, *Concepts in Strategic Management and Business Policy* (United Kingdom: Pearson, 2018), 44

FIGURE 1-2 Strategic Management Model



Environmental scanning berisi pertemuan informasi yang terdiri dari analisis lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal ada tiga, yaitu lingkungan sosial yang berisi kekuatan publik, lingkungan hidup berisi sumber daya dan suasana atau iklim, lingkungan kerja berisi analisis industri. Sementara lingkungan internal berupa *structure chain of command* alias garis komando atau struktural organisasi, *culture* mencakup *beliefs, expectations*, dan *value* yakni di lingkungan budaya mencakup kepercayaan, ekspektasi, dan nilai. Sementara *resource* adalah sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yakni berupa aset, kemampuan (*skills*), kompetensi (*competencies*), dan pengetahuan (*knowledge*).

Strategy formulation merupakan suatu upaya untuk mengembangkan perencanaan jangka panjang. Terdiri dari merumuskan

misi yang harus selalu eksistensinya *reason of existence* merumuskan strategi harus melihat alasan eksistensinya. Kedua adalah *objectives* (tujuan) yakni hasil-hasil yang harus dicapai sesuai dengan *when* (waktu yang ditetapkan) atau semacam *schedule* kerjanya. Kemudian merumuskan strategi juga harus strategis, artinya rencana untuk mencapai misi dan tujuan itu harus saling berhubungan satu dengan lainnya. Dan *policies* alias kebijakan diartikan sebagai panduan umum dalam membuat keputusan. Artinya formulasi strategi harus memiliki pedoman umum, instruksi yang diterima pada dasarnya dalam bentuk tujuan yang dinyatakan secara luas yang membutuhkan pengalaman yang kompeten dan profesional untuk menerapkan inisiatif dan penilaian profesional.

Strategy implementation yakni terdiri tiga unsur, pertama adalah program yang berarti serangkaian kegiatan yang dilakukan dalam mencapai rencana yang ditetapkan. Kedua, budget alias biaya kegiatan yang dianggarkan untuk mencapai strategi yang diinginkan. Ketiga yakni prosedur alias sederet langkah yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. *Evaluation and control* adalah berisi unsur *performance* alias pelaksanaan hasil yakni berupa hasil nyata dari serangkaian manajemen strategik yang akan dilakukan.

2. Formulasi Manajemen Strategik (*Strategy Formulation*)

Merumuskan formulasi strategi merupakan proses yang kompleks di mana tujuan-tujuan strategis suatu organisasi yang merupakan resultante dari wewenang, misi, visi maupun nilai-nilai keorganisasian

aka diserap dan diracik menjadi strategi-strategi yang obyektif, begitu Aime berpendapat.⁶²

Aime menjelaskan, pada saat memformulasikan strategi ditetapkan perencanaan atas sasaran-sasaran mana yang ingin durasih untuk mewujudkan keseluruhan atau sebagian visinya, kedua, rute seperti apa yang akan ditempuh sebagai upaya meraih sasaran-sasaran yang telah direncanakan dan dicanangkan sebelumnya. Proses tersebut juga berarti juga melakukan pengorganisasian dengan berbagai bagian sektoral, divisi, atau bagian-bagian.⁶³

Kemudian, setelah strategi dirancang selanjutnya dispesifikasikan (dipecah) ke dalam perencanaan program-program realistis jangka pendek, menengah, dan panjang yang bisa terjangkau, perencanaan operasional, serta perencanaan berbagai aktivitas maupun perencanaan usulan proyek-proyek berikut ajuan anggaran masing-masing.⁶⁴

Tomas dalam bukunya menuliskan formulasi strategi sebagai,

“strategy formulation is the process of investigation, analysis, and decision making that provides the company with the criteria for attaining a competitive advantage. It includes defining the competitive advantages of the business, identifying weaknesses that are impacting the company’s ability to grow, crafting the

⁶² Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 172

⁶³ Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 172

⁶⁴ Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 173

*corporate mission, specifying achievable objectives, and setting policy guidelines”.*⁶⁵

Berarti strategi adalah proses investigasi, analisis, dan pengambilan keputusan dengan kriteria perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Termasuk di dalamnya mendefinisikan keunggulan kompetitif bisnis, mengidentifikasi kelemahan yang berdampak pada kemampuan perusahaan untuk tumbuh, penyusunan misi perusahaan, menentukan tujuan yang dapat dicapai, dan menetapkan pedoman kebijakan. Berdasarkan pengertian tersebut, maka perumusan strategi adalah serangkaian perumusan top manajemen dalam mewujudkan visi organisasi dalam pengembangan organisasinya.

Dalam bukunya, Tomas menyebutkan, ada empat unsur yang dikembangkan dalam *strategy formulation*, yakni *mission, objectives, strategies, dan policies*. Mission diartika sebagai pernyataan tujuan organisasi. Menurut Tomas, misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengenai keberadaan organisasi, dengan kata lain misi adalah mengumumkan apa yang disediakan perusahaan atau organisasi kepada masyarakat baik berupa layanan maupun produk, ataupun kombinasi keduanya.

A well-conceived mission statement defines the fundamental, unique purpose that sets a company apart from other firms of its type. Research reveals that firms with mission statements containing explicit descriptions of their competitive advantages have significantly higher

⁶⁵ Tomas L Weelen, J David Hunger, Alan N Hoffman, dan Charles E Bamford, *Concepts in Strategic*,..., 46

*growth than firms without such statements.*⁶⁶ Tomas berpendapat, pernyataan misi yang disusun dengan baik mendefinisikan tujuan fundamental dan unik menjadi pembeda perusahaan atau organisasi satu dengan lainnya. penelitian mengungkapkan, perusahaan dengan pernyataan misi yang berisi deskripsi eksplisit tentang keunggulan kompetitif mereka memiliki pertumbuhan yang secara signifikan lebih tinggi dibanding dengan perusahaan tanpa pernyataan tersebut.

Pernyataan misi juga dapat mencakup nilai-nilai dan filosofi perusahaan tentang bagaimana perusahaan tersebut melakukan bisnis dan memperlakukan karyawannya. Tomas mengungkapkan pernyataan misi yang disusun dengan baik menggambarkan perusahaan sekarang dan yang apa yang ingin menjadi visi strategis manajemen di masa depan perusahaan. Misi juga dapat didefinisikan secara sempit atau luas cakupannya, namun idealnya misi didefinisikan secara sempit agar jelas apa yang dibuat. Dalam hal ini Tomas mengatakan *broad statements are relatively useless while narrow statements provide direction and value to the organization.* (pernyataan luas relative tidak berguna sementara pernyataan sempit memberikan arahan dan nilai bagi organisasi).⁶⁷

Formulasi strategi berikutnya adalah mengenai unsur tujuan yang diistilahkan Tomas sebagai *objectivities: listing expected results* (tujuan : daftar hasil yang diharapkan).⁶⁸ Menurutnya, tujuan adalah hasil akhir

⁶⁶ Tomas L Weelen, J David Hunger, Alan N Hoffman, dan Charles E Bamford, *Concepts in Strategic*,..., 46

⁶⁷ Tomas L Weelen, J David Hunger, Alan N Hoffman, dan Charles E Bamford, *Concepts in Strategic*,..., 47

⁶⁸ Tomas L Weelen, J David Hunger, Alan N Hoffman, dan Charles E Bamford, *Concepts in Strategic*,..., 47

dari kegiatan yang direncanakan. Tujuan harus dinyatakan dalam bentuk kata kerja tindakan dan memberi tahu anggota organisasi mengenai apa yang harus dicapai dan kapan dilaksanakan dengan matrik yang sesuai. Pencapaian tujuan ini harus menghasilkan pemenuhan visi korporasi atau perusahaan atau lembaga atau organisasi.

Tomas menganggap tujuan dalam organisasi sebagai pernyataan terbuka tentang apa yang ingin dicapai tanpa kuantifikasi apa yang harus dicapai dan tidak ada waktu untuk penyelesaian. “*A good objective should be action-oriented and begin with the word to* (tujuan yang baik harus berorientasi pada tindakan dan dimulai dengan kata untuk)”⁶⁹. Tujuan dan sasaran dapat menetapkan pada beberapa hal yakni *profitability* profitabilitas atau keuntungan, efisiensi, pertumbuhan, kekayaan pemegang saham, pemanfaatan sumber daya, reputasi, kontribusi anggota organisasi (karyawan), kontribusi masyarakat, kepemimpinan pasar atau pangsa pasar, kepemimpinan teknologi berupa inovasi dan kreativitas, bertahan hidup, dan kebutuhan pribadi manajemen puncak.

Unsur yang ketiga adalah menentukan strategi berdasarkan jenisnya. Organisasi yang baik menurut Tomas, adalah yang dapat merancang strategi tiga jenis berikut ini, yakni strategi perusahaan atau korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional. (the typical larger business addresses three types of strategy: corporate, business, and functional).⁷⁰ Strategi korporasi menggambarkan arahan keseluruhan

⁶⁹ Tomas L Weelen, J David Hunger, Alan N Hoffman, dan Charles E Bamford, *Concepts in Strategic*,..., 47

⁷⁰ Tomas L Weelen, J David Hunger, Alan N Hoffman, dan Charles E Bamford, *Concepts in Strategic*,..., 48

perusahaan dalam hal pertumbuhan dan pengelolaan berbagai bisnisnya. Strategi korporasi umumnya masuk dalam tiga kategori utama yakni, stabilitas, pertumbuhan dan penghematan. Strategi bisnis biasanya terjadi pada tingkat unit, layanan, produk, dan ikut menekankan peningkatan posisi kompetitif produk maupun layanan korporasi dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh unit tersebut. Strategi bisnis masuk dalam dua kategori keseluruhan, yakni strategi kompetitif dan strategi kerja sama. Selain itu, strategi kooperatif juga dapat digunakan untuk memberikan keunggulan kompetitif dalam situasi kerja sama tidak dalam persaingan langsung. Sedangkan strategi fungsional adalah pendekatan yang diambil oleh arena fungsional untuk mencapai tujuan dan strategi unit perusahaan dan bisnis dengan memaksimalkan produktivitas sumber daya. Strategi ini berkenaan dengan pengembangan dan pengembangan kompetensi yang berbeda untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Perusahaan bisnis menggunakan ketiga jenis strategi ini secara bersamaan. Hierarki strategi adalah pengelompokan strategi berdasarkan level dalam organisasi. Hierarki strategi adalah sarung dari satu strategi yang saling melengkapi dan mendukung satu dengan yang lain. Strategi fungsional mendukung strategi bisnis, yang pada gilirannya mendukung strategi perusahaan.⁷¹

Adapun Aime memaparkan ada dua teknik memformulasikan strategi yakni metode lima langkah, dan metode analisis dan opsi-opsi

⁷¹ Tomas L Weelen, J David Hunger, Alan N Hoffman, dan Charles E Bamford, *Concepts in Strategic*,..., 49

pengembangan strategik (*strategic Option Development and Analysis:SODA*).⁷²

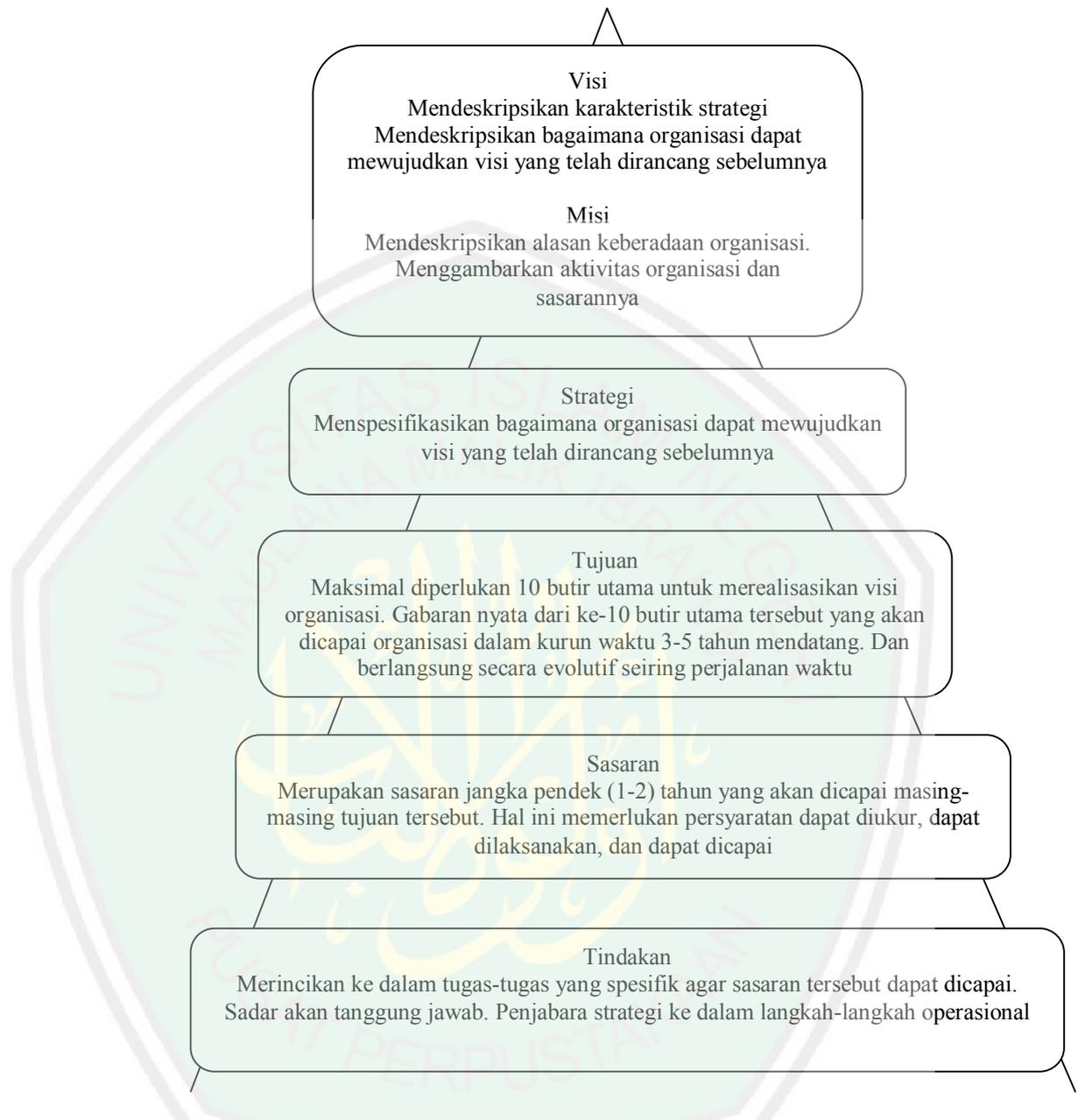
Penerapan metode Lima Langkah dilakukan dengan menginventarisasikan berbagai opsi penanganan isu (fenomena) yang telah diidentifikasi. Kemudian mengkaji di manakan kiranya letak-letak kendala yang dapat mempersulit pelaksanaan opsi-opsi (pilihan-pilihan) yang telah teridentifikasi. Langkah kedua, melakukan fungsi penSeleksian terhadap berbagai alternatif solusi atau ide tentative yang dianggap paling memadai menangani kendala-kendala sewaktu pengimplementasiannya. Langkah ketiga, mengkaji dari ide-ide atau solusi-solusi tentative yang telah terseleksi, manakah yang akan dipakai dan dikesampingkan sesuai dengan prediksi atas kendala-kendala pengimplementasiannya tersebut. Begitu semua kendala-kendala yang telah diprediksikan itu diyakin nantinya bisa ditasai, maka proses penjabaran operasionalnya dimulai, dalam hal ini disebut juga sebagai langkah keempat. Dan langkah kelima adalah tergantung pada langkah keempat di mana program-program jangka panjang dan menengah telah dispesifikasikan menjadi aktivitas-aktivitas jangka pendek yang memungkinkan untuk segera direalisasikan.⁷³

Penerapan metode lima langkah untuk memformulasikan strategi ini dapat dilihat dari langkah-langkah pedoman pada konsep isu strategis yang dijabarkan dalam bagan berikut ini:

⁷²Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 173

⁷³ Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 175

Bagan Pedoman Dasar dalam Perumusan Strategi (Zucherman)⁷⁴



Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, formulasi adalah sinonim dari perumusan. Menurut Taufiqurokhman perumusan manajemen strategik meliputi pengembangan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari eksternal, mengukur serta menetapkan kelemahan maupun

⁷⁴Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 174

kekuatan internal organisasi/ perusahaan, menetapkan sasaran jangka panjang, menimbang alternative lain, dan memilih strategi khusus yang akan diterapkan pada kasus-kasus tertentu.⁷⁵

- a. Pengembangan Misi
- b. Identifikasi Peluang dan Ancaman Eksternal
- c. Mengukur dan Menetapkan Kelemahan dan Kekuatan Internal
- d. Menetapkan Sasaran Jangka Panjang
- e. Menimbang Alternatif Lain
- f. Memilih Strategi Khusus

3. Implementasi Manajemen Strategik

Tahapan setelah dilaksanakannya formulasi strategi implementasi strategi. Sebaik mungkin formulasi strategi yang didasarkan pada analisis lingkungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, akan menjadi sekedar retorika belaka jika ia tidak mampu diimplementasikan dengan baik. Dengan demikian, agar perusahaan dapat mencapai arah yang secara optimal, perusahaan harus mampu memformulasi dan mengimplementasikan strateginya secara efektif. Apabila salah satu tugas tersebut tidak dilaksanakan dengan baik, maka bukan mustahil hasilnya dapat berupa kegagalan bagi strategi perusahaan secara keseluruhan. Bahasan dalam implementasi strategi ini meliputi tiga bahasan pokok yaitu gambaran berbagai kemungkinan yang terjadi dengan dilakukannya formulasi dan implementasi strategi dan analisis implementasi strategi

⁷⁵ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, ..., 31

dan implementasi strategi.⁷⁶ Berikut ini model sederhana proses implementasi strategi



Sumber: Certo & Peter, 1990. *Strategic Management: A Focus on Process*, Mc Graw Hill, p. 120

Dari gambar tersebut terlihat bahwa sebelum strategi diimplementasikan dan dievaluasi maka proses yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah menganalisis perubahan, analisis struktur organisasi, analisis terhadap budaya perusahaan dan analisis tentang kepemimpinan dalam perusahaan.⁷⁷

Sering disebut juga tahapan dari aktivitas manajemen strategi. Dalam tahap mengimplementasikan strategi ini perusahaan menetapkan tujuan atau sasaran perusahaan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi para karyawan dan mengalokasikan sumber daya agar strategi yang telah disusun bisa dijalankan. Implementasi strategi ini meliputi budaya yang mendukung pengembangan perusahaan, menyiapkan anggaran, memanfaatkan system informasi, memotivasi sumber daya manusia supaya mau menjalankan dan bekerja sebaik mungkin. Implementasi strategi membutuhkan disiplin dan kinerja yang

⁷⁶ Abd Rahman Rahim dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi*, (Lembaga Perpustakaan dan Penerbit Universitas Muhammadiyah Makassar : Makassar, 2017), hal, 102

⁷⁷ Abd Rahman Rahim dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi*, ..., 104

tinggi serta imbalan jasa yang mencukupi.⁷⁸ Untuk menjamin kesuksesan Strategi Umum yang telah dipilih, Strategi tersebut harus diwujudkan dalam tindakan implementasi yang cermat dengan cara :

- a. Strategi harus diwujudkan menjadi pedoman untuk kegiatan sehari-hari oleh para karyawan perusahaan.
- b. Strategi harus tercermin dalam cara perusahaan mengorganisasikan kegiatan, dalam nilai, keyakinan, dan kultur perusahaan
- c. Para manajer harus mengarahkan dan mengendalikan kegiatan sesuai dengan tujuan perusahaan

Beberapa langkah yang harus dilakukan dalam kaitannya dengan Implementasi Strategi adalah:

- a. Mengidentifikasi sasaran tahunan (annual objectives), sebagai pedoman implementasi strategi dalam mencapai sasaran jangka panjang
- b. Mengembangkan strategi fungsional, yang menerjemahkan strategi umum melalui rencana tindakan (action plan) pada unit-unitnya
- c. Mengkomunikasikan kebijakan (policy), yang menjadi pedoman para manajer operasional dan bawahannya untuk melaksanakan strategi

4. Evaluasi dan Control Manajemen Strategik

Setelah strategi diimplementasikan, maka tahapan berikutnya adalah pengendalian dan evaluasi strategi. Proses pengendalian memastikan perusahaan sedang mencapai apa

⁷⁸ Taufiqurokhman, *Manajemen Strategik*, ..., 19

yang telah ditetapkan untuk dicapai. Proses pengendalian membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang diperoleh dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan. Pada bagian ini akan dijelaskan tentang tindakan pengendalian dan mengevaluasi strategi yang telah diimplementasikan.⁷⁹

Evaluasi dan Pengawasan strategi adalah tahap akhir didalam proses manajemen strategi. seluruh strategi adalah subyek modifikasi di masa mendatang, sebab berbagai faktor baik eksternal maupun internal akan terus mengalami sebuah perubahan. Evaluasi Strategi meliputi beberapa hal:

- a. Mereview faktor faktor eksternal dan internal yang merupakan dasar bagi setiap strategi yang sedang dijalankan.
- b. Mengukur kinerja yang sudah dijalankan
- c. Mengambil sebuah tindakan perbaikan apabila terjadi ketidak sesuaian

Evaluasi strategi ini sangat dibutuhkan bagi perusahaan karena suatu kesuksesan usaha yang diraih saat ini bukan menjadi keberhasilan dimasa mendatang. Bahkan seringkali kesuksesan usaha pada masa sekarang bisa memunculkan persoalan yang baru dan berbeda. Pun demikian bila mengalami kegagalan, maka persoalan yang baru muncul dan harus dihadapi supaya bisa menghidupkan kembali aktivitas bisnis yang telah gagal. Di dalam perusahaan besar, proses perumusan (formulasi) strategi,

⁷⁹ Abd Rahman Rahim dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi*, ..., 127

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen di mana manajer puncak berusahamemastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapai tujuan perusahaan. Para manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah.Tiga macam aktivitas mendasar

untuk mengevaluasi strategi adalah:

- a. Meninjau factor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang,
- b. Mengukur prestasi
- c. Mengambil tindakan korektif.Aktivitas perumusan startegi, implementasi dan evaluasi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan fungsional.

B. Model Manajemen Strategik menurut Tomas Wheleen dan Hunger

Manajemen strategis menawarkan banyak model. Model yang paling cukup baik, sederhana, mudah dilaksanakan, dan masuk akal yang sering digunakan adalah model yang dikembangkan oleh Wheelen dan Hunger. Mereka membagi proses manajemen strategis menjadi 4 langkah atau 4 element dasar yaitu (1) pemindai lingkungan; (2) formulasi strategi; (3) implementasi strategi; (4) evaluasi dan pengawasan.

1. Pemindai Lingkungan

Pemindai lingkungan (environmental scanning) adalah pemindai variabel yang terdapat dalam lingkungan internal dan eksternal. Variabel paling penting dalam lingkungan internal ialah kekuatan dan kelemahan organisasi (strengths and weakness), sedangkan variabel paling penting dalam lingkungan eksternal ialah kesempatan dan ancaman (opportunities and threats). Oleh karena itu, pemindaian lingkungan dapat pula dinamakan analisis SWOT.⁸²

a. Analisis Eksternal

Di samping variabel kesempatan dan ancaman, lingkungan eksternal dapat pula dibagi dalam lingkungan tugas dan lingkungan sosial. Yang dimaksud dengan lingkungan tugas ialah elemen atau kelompok yang berdampak atau dipengaruhi langsung oleh operasi organisasi seperti pemegang saham, pemasok, kompetitor, masyarakat setempat, pelanggan, kreditor, serikat buruh, asosiasi dagang, dan sebagainya. Sedangkan lingkungan sosial ialah elemen atau kelompok umum, yaitu kelompok yang tidak berdampak atau dipengaruhi langsung oleh operasi organisasi, namun saling memengaruhi dalam jangka panjang. Lingkungan yang dimaksud ialah, lingkungan ekonomi, sosio-kultural, teknologi, politik, hukum, dan sebagainya.

Contoh-contoh kesempatan dan ancaman yang dimiliki atau dihadapi oleh perguruan tinggi, misalnya : kesempatan (1) Jumlah penduduk dan lulusan SMU yang sangat banyak. (2) Jumlah program studi tertentu yang masih terbatas. (3) Biaya studi luar negeri yang

⁸² R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*,...67

sangat mahal. Ancaman (1) kampanye perguruan tinggi luar negeri yang sangat gencar. (2) Makin banyaknya jumlah perguruan tinggi yang berkumpul di suatu lokasi tertentu. (3) Berkurangnya pendapatan rata-rata penduduk karena krisis ekonomi yang tidak kunjung selesai.⁸³

b. Analisis Internal

Kekuatan dan kelemahan adalah sesuatu yang memang di bawah kendali pimpinan organisasi, tetapi pengelolaanya tidak dapat diselesaikan dalam jangka waktu pendek. Kekuatan dan kelemahan berada dalam lingkungan struktur, budaya, dan sumber daya organisasi atau perusahaan. Struktur adalah cara suatu perusahaan diorganisasi dalam arti komunikasi, otorisasi, dan aliran kerja. Budaya meliputi kebiasaan, tradisi, kepercayaan, nilai dan harapan yang dihayati oleh anggota perusahaan. Kemudian, sumber daya adalah aset yang dimiliki oleh perusahaan berupa kekuatan keuangam, keahlian dan kemampuan karyawan, fasilitas, serta peralatan perusahaan, dan sebagainya.

Contoh kekuatan dan kelemahan yang mungkin dimiliki oleh suatu universitas adalah. Kekuatan (1) pengalaman universitas yang sudah lama. (2) Kepangkatan dan pendidikan para dosen yang mencukupi. (3) Jumlah mahasiswa yang cukup banyak. Sedangkan kelemahan misalnya (1) Laboratorium yang kurang mencukupi. (2) Disiplin dosen yang kurang memuaskan. (3) Sistem penggajian yang kurang kompetitif.⁸⁴

⁸³ R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*,...68

⁸⁴ R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*,...69

Dari uraian di atas tentang analisis SWOT, secara nalar sehat sebetulnya sudah dapat menyimpulkan bahwa dalam kerangka strategi keseluruhan, strategi dasar yang dapat direncanakan ialah menggunakan kesempatan sebaik-baiknya, mencoba mengantisipasi dan menanggulangi ancaman, menggunakan kekuatan sebagai modal dasar operasi dan mememanfaatkannya semaksimal mungkin. Serta mengusahakan untuk mengurangi atau menghilangkan kelemahan yang masih ada. Kesimpulan sederhana dan sangat masuk akal, tetapi kadang-kadang dilupakan orang.

Ada yang sudah sangat bagus membuat analisis SWOT, namun hanya sampai di situ, sedangkan dalam strategi selanjutnya sama sekali melupakan analisis dan justru mencari-cari yang lain. Contoh tadi menunjukkan ketidaktaatan pada asas, yang masuk cukup banyak dilakukan orang.⁸⁵

2. Formulasi Strategi

Langkah formulasi strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif kesempatan dan ancaman dari luar yang dihadapi organisasi dalam batasan kekuatan dan kelemahan organisasi. Langkah menyangkut penentuan misi organisasi atau perusahaan, penentuan obyektif yang terjangkau, pengembangan strategi, dan pembuatan petunjuk kebijakan perusahaan.

a. Penentuan Misi

⁸⁵ R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*, ...69

Misi adalah tujuan atau penyebab mengapa suatu perusahaan didirikan. Rumusan misi yang baik akan menggambarkan secara jelas tujuan dasar dan unik perusahaan yang membedakannya dari perusahaan lain, dalam arti keunikan produk yang dihasilkan dan pasar yang dituju. Misi menjawab pertanyaan : kita itu siapa dan apa yang kita lakukan? Selanjutnya, visi atau pandangan ke depan perusahaan yang dicita-citakan dan menjadi arah perkembangan perusahaan.

Pembentukan perusahaan yang baru selalu harus ada misi karena merupakan alasan utama mengapa perusahaan didirikan. Sesudah itu, baru ada visi perusahaan. Perusahaan yang sudah lama terbentuk umumnya sudah mempunyai visi dan misi tertentu, sehingga sukar menentukan kembali mana yang lebih dulu antara visi dan misi.⁸⁶

b. Penentuan obyektif

Obyektif adalah suatu aktivitas yang diharapkan dapat dicapai dalam waktu tertentu. Obyektif sedapat mungkin dinyatakan secara kuantitatif agar mudah diukur. Lebih lanjut, obyektif harus merupakan hasil yang sesuai dengan misi perusahaan.

Perlu juga dibedakan antara tujuan (goal) dan obyektif yang dilihatnya sama, tetapi sebetulnya sangat berbeda. Tujuan adalah hal yang ingin dicapai dalam waktu yang tidak ditentukan, jadi semacam cita-cita dalam jangka panjang, sedangkan obyektif adalah hal yang direncanakan dicapai dalam jumlah tertentu dan waktu tertentu.

⁸⁶ R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*,...70

Perlu diingat bahwa obyektif haruslah berjangka panjang dan mengenai hal yang menentukan hidup matinya atau berkembang tidaknya suatu organisasi. Hasil pengumpulan dana yang menyumbang masyarakat setempat yang dilakukan dengan bazaar besar-besaran dalam rangka memperingati 25 tahun umur perusahaan dalam 5 tahun akan datang misalnya, bukanlah suatu obyektif yang berhubungan dengan manajemen strategis. Dalam dunia perguruan tinggi, contoh menentukan obyektif misalnya : membuka pendidikan S2 untuk program studi ekonomi jurusan akuntansi dalam waktu 5-10 tahun mendatang.⁸⁷

c. Pembuatan/Pengembangan strategi

Strategi adalah suatu rencana komprehensif bagaimana perusahaan melaksanakan misinya dan mencapai obyektifnya. Rencana tertentu dapat bermacam-macam, meskipun untuk tujuan yang sama. Oleh karena itu, strategi harus memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan pemanfaatan kekuatan dan mengurangi kelemahan. Strategi haruslah untuk rencana jangka panjang, umumnya untuk 5 tahun atau lebih. Strategi dalam hal ini adalah rencana dalam garis besar, bukan program kecil.

Dalam dunia perguruan tinggi, contohnya misalnya : mengadakan studi kelayakan, mempersiapkan dosen dengan pendidikan S3, mempersiapkan pembangunan gedung yang sesuai, mempelajari persyaratan pembukaan S2.

⁸⁷ R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*,...71

d. Penentuan/Pembuatan Kebijakan

Menindaklanjuti pengembangan strategi, pembuatan kebijakan adalah langkah menyiapkan kebijakan umum yang diperlukan untuk melaksanakan strategi yang dimaksud. Kebijakan diharapkan akan menghubungkan formulasi strategi dengan implementasi strategi. Atas dasar kebijakan semua manajer perusahaan dapat mempersiapkan implementasi strategi.

Dalam dunia perguruan tinggi, contohnya adalah kebijakan peningkatan pendidikan dosen s2 dan s3, kebijakan perekrutan dosen dengan ijazah s3, dan kebijakan pembentukan panitia studi kelayakan.⁸⁸

3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah kegiatan manajemen untuk menerjemahkan strategi dan kebijaksanaan ke dalam aktivitas melalui pengembangan dan pembukaan program, penyusunan anggaran, dan pembuatan prosedur. Proses mungkin memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan prosedur, tetapi mungkin pula tidak.⁸⁹

a. Penyusunan program

Program mengadakan aktivitas yang nyata dan jelas untuk melaksanakan setiap jenis rencana atau menerjemahkan strategi ke dalam aktivitas nyata. Oleh karena itu, program perlu dibuatkan dalam jangka waktu 5 tahun atau lebih. Jangka menengah antara 2 sampai 4 tahun, dan jangka pendek adalah 1 tahun. program jangka panjang adalah program untuk menyelesaikan strategi yang dibuat untuk jangka

⁸⁸ R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*,...72

⁸⁹ R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*,...73-76

panjang pula. Program jangka menengah dan pendek adalah program untuk menjabatani dan menunjang pelaksanaan program jangka panjang.

Contoh jangka panjang yakni mengirim dosen s2 akuntansi untuk mendapatkan s3 sejak tahun kedua. Mengirim 1 dosen s1 akuntansi untuk mendapatkan s2 sejak tahun kedua. Memperisapkan kelas dan fasilitas yang memadai untuk mahasiswa s2 program studi ekonomi akuntansi. Contoh jangka menengah, merekrut dosen berijazah s3 di bidang akuntansi, merekrur dosen berijazah s2 di bidang akuntansi untuk pergantian, mempersiapkan persyaratan agar memperoleh izin pembukaan program studi s2 jurusan ekonomi akuntansi, dan menyelesaikan studi kelayakan. Contoh jangka pendek, misalnya adalah menyelensi dosen s2 akuntansi yang daot disekolahkan ke s3, merekrut 1 dosen baru berijazah s2 akuntansi yang daat disekolahkan ke s3, mempersiapkan 3 dosen s2 untuk belajar s3 dengan TOEFL.

b. Pembuatan Anggaran

Anggaran adalah penerjemahan program dalam bentuk uang secara teroerinci dan dalam kurun awakyu tertentu. Anggaran yang lengkap terdiri atas anggaran pendapatan dan anggaran pengeluaran. Dalam perusahaan angrgran perlu mencantumkan pula proyeksi keuntungan, sehingga ROI (return on investment) dapat diproyeksikan dan dihitung. Dalam dunia perguruan tinggi, sisa hasil usaha pun bisa diproyeksikan, direncanakan, dan dihitung. Sisa hasil usaha diperlukan untuk mengembangkan misi perguruan tinggi, bukan untuk kepentingan

pribadi. Dalam studi kelayakan, perhitungan anggaran perlu pula disertakan agar layak tidaknya dari segi keuangan suatu proyek dapat diketahui sebelumnya.

c. Skor Balanced Scorecard sebagai Instrumen Implementasi dan Revisi Strategi

Balance Scorecard (BSC) merupakan hasil dari suatu proses belajar mengenai sistem-sistem penilaian kinerja dari organisasi, terobosan dari Kaplan dan Norton.⁹⁰ Dilanjutkan, Kaplan menjelaskan esensi yang terkandung dalam BSC telah berkembang pesat menjadi sebuah sistem penilaian kinerja. BSC telah berkembang pesat menjadi sebuah sistem manajemen strategik. Pada penerapannya BSC digunakan sebagai suatu kesatuan integral yang berfungsi untuk memformulasikan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan, dan mengevaluasi suatu strategi.

BSC merupakan suatu sistem manajemen strategik yang berisikan struktur beserta prinsip-prinsip utamanya, serta berupaka menjabarkan segenap kandungan visi, misi, maupun strategi organisasi yang diikutinya menjadi sekumpulan inisiatif-inisiatif berikut tolok ukur kinerja dalam bingkai kesatuan pengendalian, yang kesemuanya itu telah disinkronkan secara strategikal.⁹¹

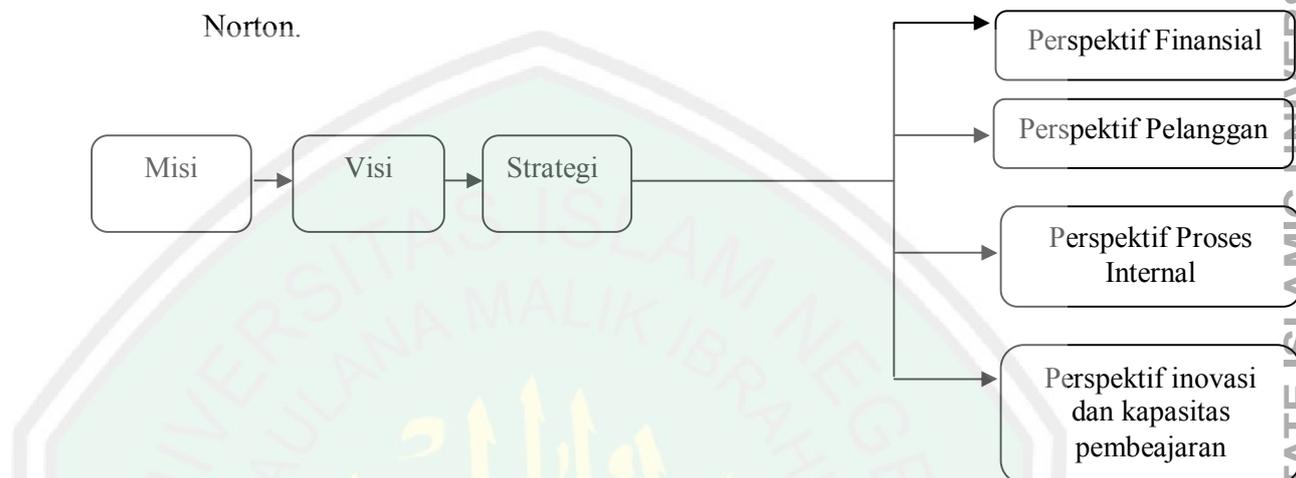
Menurut Kaplan, dalam kenyataannya visi, misi, dan strategi organisasi dipergunakan untuk mengevaluasi sasaran-sasaran (obyek-

⁹⁰ Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 191

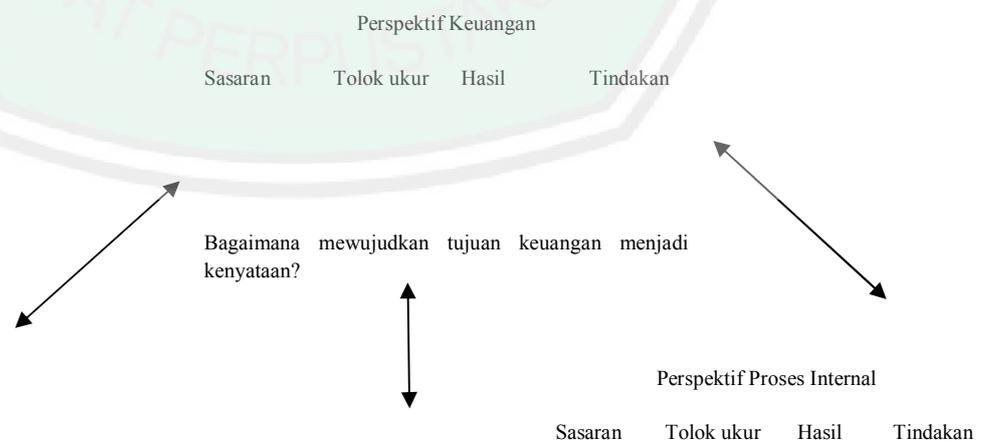
⁹¹ Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 191

obyek) strategis beserta tolok ukurnya ke dalam empat perspektif organisasi yang menyangkut (1) financial; (2) pelanggan; (3) proses-proses internal; dan (4) inovasi berikut kapasitas belajarnya⁹².

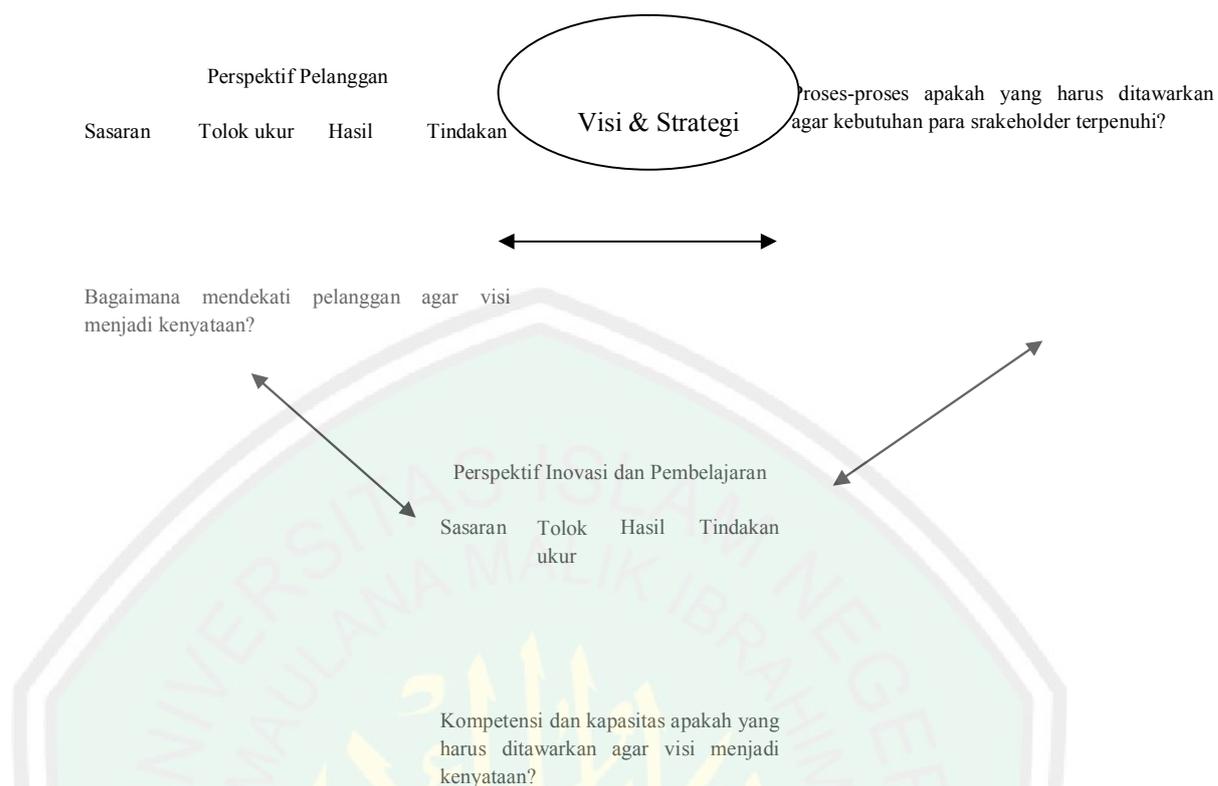
Berikut ini ilustrasi karakteristik strategi dari BSC menurut Kaplan dan Norton.



Keempat perpektif tersebut merupakan materi-materi untuk penyusunan struktur BSC, dan untuk lebih jelasnya berikut ini gambaran untuk menjawab pernyataan evaluative



⁹² Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 192



4. Evaluasi dan Pengawasan

Secara menyeluruh langkah evaluative atas strategi memiliki dua sasaran. Pertama, perlu dievaluasi terlebih dahulu sampai sejauh mana pilihan maupun hasil dari strategi memenuhi harapan-harapan yang telah dicanangkan. Kedua, sudah selainya pula jika lamanya waktu berkiprah menjadi bahan pertimbangan dalam menentukan seberapa besar strategi itu akan direvisi.⁹³

Pada saat melakukan evaluasi strategi, perlu direnungkan bersama, bahwa pada dasarnya tidak terdapat satu pun tolok ukur absolute untuk menilai apakah sebuah strategi yang telah direalisasikan itu sudah "baik" atau "masih belum baik". setiap strategi tak lain adalah persepsi spesifik

⁹³ Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 186

dari suatu tim manajemen mengenai bagaimana cara terbaik yang akan ditempuh untuk menghadapi kendala-kendala yang telah diantisipasi.

Walaupun demikian ada beberapa ciri tertentu yang dapat menjadi indikator terhadap efektifitas dari suatu strategi dan sekaligus mengisyaratkan apakah strategi itu cukup kredibel untuk direalisasikan. Menurut Rumelt, ciri-ciri tersebut dapat dirincikan menjadi empat kriteria menyeluruh⁹⁴.

- a) Konsistensi. Suatu strategi tidak diperkenankan sedikitpun untuk merumuskan berbagai pencanangan sasaran maupun langkah-langkah operasional yang serba inkonsisten.
- b) Penyesuaian diri. Suatu strategi harus senantiasa memberikan respons adaptif atas munculnya kendala-kendala dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi.
- c) Penciptaan nilai. Suatu strategi harus senantiasa meracik jalan keluar konseptual positif yang mendorong upaya penciptaan nilai yang seoptimal mungkin.
- d) Potensi diri. Suatu strategi harus senantiasa tidak diperkenankan menilai secara berlebihan terhadap sasaran-sasaran yang tersedia ataupun mereayasa kreasi-kreasi baru yang justru sulit ditangani.⁹⁵

C. Manajemen Strategi dan Perguruan Tinggi

Dalam strategi segala sesuatunya tampak begitu sederhana, namun tidak demikian dengan perhitungannya⁹⁶, begitu Carl von Clausewitz berpendapat.

⁹⁴ Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,.. 186

⁹⁵ Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,.. 186

Strategi adalah tindakan sederhana yang perlu dilakukan organisasi untuk pengembangan lembaganya. Berbeda dengan strategi bisnis, strategi di perguruan tinggi lebih kepada bagaimana pengembangan kampus menjadi pasar pendidikan yang menarik dan diminati, tujuannya bukan mendulang keuntungan materi, tetapi mendulang para ilmuwan dan SDM yang berkualitas. Hal ini sejalan dengan pendapat HAR Tilaar, yang menyebutkan sejarah perkembangan pendidikan tinggi, secara tradisional lembaga pendidikan tinggi mempunyai tugas untuk memelihara dan mengembangkan ilmu pengetahuan⁹⁷.

Menurut Tilaar, dalam menemukan dan mengarahkan perkembangan pendidikan nasional diperlukan suatu visi yang jelas mengenai ke arah mana manusia akan dibangun. Selama ini Seperti yang disampaikan oleh Sun Tzu, strategi merupakan karya besar organisasi, sudah selayaknya tiap perguruan tinggi memiliki strategi untuk melahirkan karya besarnya. Ada lima hal yang tidak boleh diabaikan sebagai sadar kerja strategi menurut Sun Tzu yang dapat diterapkan. (1) Tao, yakni perasaan untuk berbagi hal ideal dalam kelompok yang membuat mereka merasa tidak takut; (2) Alam, siang, malam, panas, dingin, dan lintas waktu; (3) Situasi, dekat, jauh, terhalang atau mudah, serta peluang hidup atau mati; (4) Kepemimpinan, kecerdasan, kepercayaan, kemanusiaan, keteguhan hati, serta kedisiplinan; (5) Seni alias fleksibilitas.⁹⁸

⁹⁶ Edward Russell – Wall, *50 Terobosan Manajemen Yang Perlu Anda Ketahuia*, (Esensi:Jakarta, 2007), 192

⁹⁷ HAR Tilaar, *Kekuasaan dan Pendidikan Manajemen Pendidikan Nasional dalam Pusaran Kekuasaan*. (Rineka Cipta: 2002), 305

⁹⁸ Edward Russell – Wall, *50 Terobosan Manajemen Yang Perlu Anda Ketahuia*, (Esensi:Jakarta, 2007), 193

Menurut Son dalam tulisan jurnalnya manajemen strategi adalah suatu bidang ilmu yang interdisiplin dan berkembang dengan pesat pada beberapa waktu belakangan ini. Ilmu itu berkembang seiring dengan perkembangan disiplin ilmu lain, seperti pemasaran, mikro, makro, perilaku organisasi, dan banyak lagi. Perkembangan ilmu itu juga sejalan dengan perubahan yang terjadi pada lingkungan, seperti persaingan di industri, perilaku konsumen, dan teknologi. Perusahaan harus dapat mengadaptasi perubahan tersebut bila ingin tetap bertahan dalam bisnisnya. Jika tidak maka akan terlindas oleh perubahan tersebut. Untuk tetap dapat bertahan, banyak konsep yang diperkenalkan oleh para pakar.⁹⁹ Begitu pula dengan lembaga pendidikan dalam hal ini perguruan tinggi, manajemen strategi merupakan bidang ilmu yang sedang dikembangkan di lembaga pendidikan.

Son mengutip pemikiran Hamel dan Prahalad dalam bukunya *Competing for the Future*, jika perusahaan memiliki porsi waktu memikirkan kondisi perusahaan yang dihadapi saat ini, bersiaplah untuk tergilas lokomotif persaingan yang terus melaju menuju masa depan. Menurut mereka hanya perusahaan yang memiliki mimpilah yang akan muncul menjadi pemenang. Dalam hal ini keduanya mengklaim, memiliki mimpi merupakan sumber energi yang menggerakkan seluruh otot dan saraf organisasi, yang dimaksud mimpi itu adalah visi, itulah yang mereka sebut dengan *strategic intent*¹⁰⁰. Berdasarkan pernyataan tersebut, bila dikaitkan dengan perguruan tinggi, maka perguruan tinggi yang mampu bersaing adalah perguruan tinggi yang

⁹⁹ Son Wanrial, Perkembangan Manajemen Strategi Journal The WINNERS, Vol. 5 No. 1, Maret 2004, hal 52

¹⁰⁰ Son Wanrial, Perkembangan Manajemen Strategi Journal The WINNERS, Vol. 5 No. 1, Maret 2004, hal 61

memiliki *strategic intent* yang diwujudkan dalam visi alias mimpi yang hendak diwujudkan.

Dalam *strategic intent* menurut keduanya, sebagaimana yang dikutip Son, mimpi alias visi harus memiliki obsesi untuk menang dan harus dicapai secara bertahap. Mimpi juga tidak hanya pada ambang dibayangkan saja tetapi harus dibangun. Jadi dibutuhkan seorang arsitek yang dapat menciptakan sesuatu yang masih dalam imajinasi organisasi tersebut.¹⁰¹ Terkait statement tersebut, *strategic intent* di perguruan tinggi merupakan sebuah tindakan nyata untuk mencetak mimpi menjadi kenyataan yang dalam hal ini adalah dilakukan oleh seorang arsitek perguruan tinggi. Mereka adalah para pemangku kebijakan di kampus. Jika teori ini diadopsi dengan mantap, maka perguruan tinggi tidak akan takut dengan persaingan dan berbagai tantangan global, hal ini sejalan dengan filosofi dari *strategic intent*, yakni *the best way to predict the future is to create the future* yang artinya cara terbaik untuk memprediksi masa depan adalah menciptakan masa depan.

Son menganggap dasar pemikiran Prahalad sebenarnya sederhana, yakni persaingan adalah menciptakan dan mendominasi peluang yang muncul dan memperebutkan ruang bersaing yang baru. Menurutnya menciptakan masa depan lebih menantang dibanding mengejar ketertinggalan karena harus membuat peta jalan sendiri. Bila dikembangkan di perguruan tinggi, maka pandangan strategi diperlukan lebih dari sekadar renvana tahunan, tetapi dibutuhkan arsitektus yang memberikan cetak biru alias blue print untuk

¹⁰¹ Son Wanrial, *Perkembangan Manajemen Strategi Journal The WINNERS*, Vol. 5 No. 1, Maret 2004, hal 62

membangun kompetensi yang diperlukan untuk mendominasi pasar pendidikan di masa depan.

Dan Son pun menegaskan, pandangan strategi seperti itu tidak perlu memikirkan ketidakcocokan antara tujuan dan sumber daya, tetapi lebih mementingkan penciptaan tujuan abadi (*stretch goal*) yang menantang SDM untuk mencapai sesuatu yang nampaknya tidak mungkin. Strategi adalah upaya untuk mengatasi kendala sumber daya melalui kegiatan kreatif tanpa akhir untuk mendapatkan *resorce leverage* yang lebih baik.¹⁰²

Selama ini, perguruan tinggi memang lebih terpaku pada sumber daya yang terbagi dalam 8 standard mutu pendidikan, dalam hal ini perlu ada improvisasi perguruan tinggi untuk mencapai cara-cara lain untuk mewujudkan lembaga yang memiliki kemampuan berkembang dan daya saing, yakni mimpi yang terbungkus dalam visi alias *strategic intent*.

Mengembangkan perguruan tinggi berbeda dengan mengembangkan perusahaan yang cetus oleh Hamel dan Prahalad. Dunia pendidikan memiliki paradig tersendiri untuk mewujudkan *strategic intent* tersebut. Seperti diketahui perguruan tinggi adalah satuan pendidikan dalam penyelenggaraan pendidikan nasional yang tertinggi. Tujuannya adalah penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi untuk meningkatkan tarap hidup masyarakat.

Menurut R Djokopranoto dan R Eko Indrajit ada lima dimensi dalam manajemen perguruan tinggi. Dimensi keilmuan, dimensi pendidikan, dimensi sosial, dimensi korporasi (satuan/penyelenggaraan pendidikan), dan dimensi etis (sebagai upaya peningkatan martabat). Berbagai dimensi itulah

¹⁰² Son Wanrial, Perkembangan Manajemen Strategi Journal The WINNERS, Vol. 5 No. 1, Maret 2004, hal 63

yang membedakannya dengan manajemen perusahaan dan lembaga lainnya.¹⁰³

Keduanya menjabarkan, dimensi ilmu berkaitan dengan dunia ilmu pengetahuan, tidak dipungkiri perguruan tinggi merupakan gudang dan banknya ilmu pengetahuan. tujuan utamanya adalah mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan kebudayaan dalam proses belajar mengajar, penelitian dan pengabdian masyarakat. Hanya di perguruan tinggilah ilmu pengetahuan benar-benar dikembangkan. Kampus dianggap sebagai masyarakat akademik, masyarakat ilmu pengetahuan yang mempunyai otonomi berupa kebebasan akademik dan tiap-tiap disiplin ilmu disesuaikan dengan prinsip dan metodenya masing-masing.¹⁰⁴

Dimensi pendidikan diartikan sebagai proses mempersiapkan manusia muda untuk menjadi manusia dewasa, mandiri, dan bertanggung jawab. Pendidikan berbeda dengan pembelajaran. Tetapi pendidikan di perguruan tinggi dapat terjadi melalui pembelajaran (ada pengaturan penjejanggan, perencanaan, struktur, dan sistem pembelajaran); Kurikulum intra (contoh aplikasi ilmu pengetahuan melalui mata kuliah); Kurikulum ekstra (kegiatan kemahasiswaan); Kurikulum tersembunyi (peraturan dan pengelolaan universitas, disiplin, keterbukaan, kejujuran, pelayanan, kerja keras, nilai-nilai konkret untuk pendidikan).¹⁰⁵

¹⁰³ R Djokopranoto dan R Eko Indrajit, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Atma Jawa: Jakarta, 2004), hal, 42

¹⁰⁴ R Djokopranoto dan R Eko Indrajit, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Atma Jawa: Jakarta, 2004), hal, 43

¹⁰⁵ R Djokopranoto dan R Eko Indrajit, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Atma Jawa: Jakarta, 2004), hal, 43-44

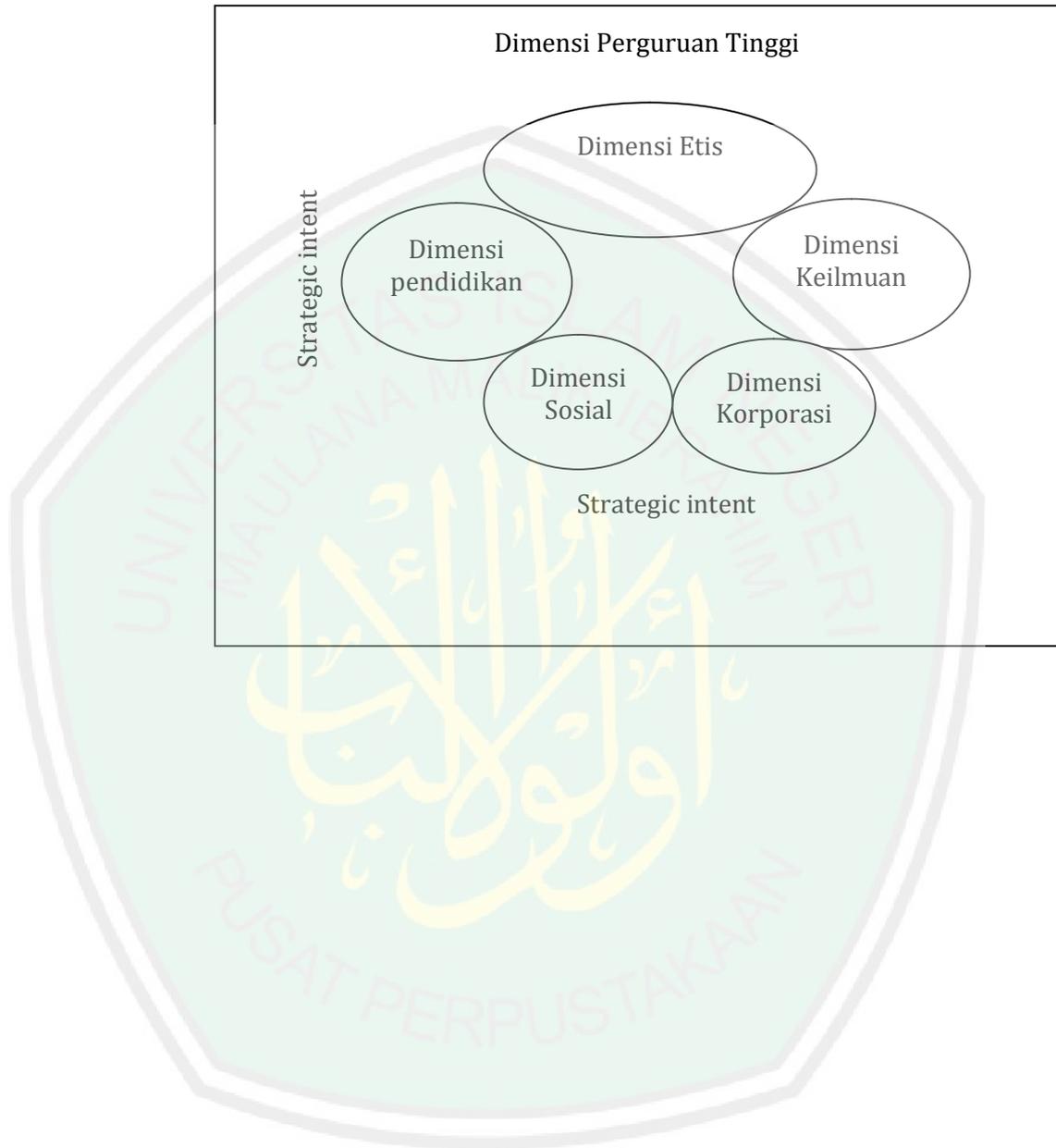
Dimensi etis bermakna segala aktivitas perguruan tinggi adalah demi kesejahteraan umat manusia. Kampus merupakan komunitas akademik yang dengan cermat dan kritis membantu melindungi dan meningkatkan martabat manusia dan warisan budaya melalui penelitian, pengabdian, dan pendidikan. Dengan kata lain dimensi moral dan etis terhadap perlakuan ilmu pengetahuan adalah penting untuk perlindungan martabat manusia pada tanggung jawab moral terhadap penemuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

106



¹⁰⁶ R Djokopranoto dan R Eko Indrajit, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Atma Jawa: Jakarta, 2004), hal, 43

Berdasarkan pemaparan di atas, berikut ilustrasi gambar strategic intent perguruan tinggi yakni strategi sebagai bingkai dari dimensi perguruan tinggi:



D. Konsep Competitive Advantage / Konsep Keunggulan Kompetitif

1. Pengertian Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantages)

Keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) menurut Thomas Wheelen dan David Hunger adalah kumpulan strategi untuk menentukan keunggulan suatu perusahaan dari persaingan antar perusahaan lain. Strategi bersaing meliputi biaya rendah (low cost) dan diferensiasi. Selanjutnya, dikombinasikan kedua strategi tersebut disebut fokus.¹⁰⁷

2. Strategi Bersaing

Ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menambahkan ketiganya strategi umum (strategi generik). Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk yang menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industry dan ditujukan kepada konsumen yang tidak terlalu peduli dengan perubahan harga. Fokus adalah membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.¹⁰⁸

Strategi Porter mensyaratkan adanya penataan organisasi prosedur pengendalian, sistem intensif yang berbeda. Perusahaan besar dengan akses sumber daya yang besar biasanya bersaing dengan landasan keunggulan biaya dan atau dengan diferensiasi, sedangkan perusahaan

¹⁰⁷ Thomas Wheelen dan David Hunger, *Manajemen Strategis*, ... 245

¹⁰⁸ Thomas Wheelen dan David Hunger, *Manajemen Strategis*, ... 259

kecil sering bersaing dengan landasan fokus.¹⁰⁹ Porter juga menjelaskan pentingnya perencanaan strategi dalam melakukan analisis biaya manfaat untuk mengevaluasi berbagai peluang di antaranya unit-unit bisnis yang sudah ada dan unit bisnis yang potensial dalam perusahaan. Berbagai aktivitas dan sumber daya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif karena dengan demikian biaya berkurang dan diferensiasi meningkat. Selain itu, Porter juga menekankan perlunya perusahaan mengalihkan keterampilan dan keahlian di antara unit bisnis otonomi secara efektif agar memperoleh keunggulan kompetitif.

Dalam hal tersebut, Hunger dan Wheelen menyatakan, ada dua strategi bersaing generic untuk mengguli perusahaan lain yakni biaya rendah dan diferensiasi. Pada perkembangannya, keunggulan kompetitif perusahaan ditentukan oleh jangkauan bersaing. Kombinasi kedua strategi berdasarkan pasar sasaran menghasilkan 4 variasi strategi yaitu kepemimpinan, biaya, diferensiasi, fokus biaya, dan diferensiasi terfokus.¹¹⁰

Berdasarkan analisis kompetitif, Porter menyatakan bahwa walaupun suatu perusahaan memiliki banyak kekuatan dan kelemahan dalam berhadapan dengan para pesaing. Terdapat dua jenis dasar keunggulan kompetitif yang dapat dimiliki oleh perusahaan yaitu biaya rendah dan diferensiasi yang sangat ditentukan oleh struktur industri. Keduanya dihasilkan dari kemampuan perusahaan dalam menanggulangi kelima kekuatan dengan lebih baik dibandingkan pesaingnya. Untuk kepentingan

¹⁰⁹ Thomas Wheelen dan David Hunger, *Manajemen Strategis*, ... 259

¹¹⁰ Thomas Wheelen dan David Hunger, *Manajemen Strategis*, ... 244-245

inilah maka Porter menyarankan tiga strategi yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan yaitu strategi keunggulan biaya (*overall cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*) yang disebut sebagai strategi generik (*generic strategies*). Strategi fokus terdiri dari dua varian, yakni fokus biaya dan fokus diferensiasi.

Suwarsono Muhammad merumuskan strategi bersaing menurut Michael Porter keunggulan kompetitif adalah sebagai berikut :

	Biaya Rendah	Diferensiasi
T A R G E T L U A S T A R G E T	Kepemimpinan Biaya	Diferensiasi
S E M P I T	Fokus Biaya	Diferensiasi Terfokus

Hunger dan Wheelen menyatakan, biaya rendah alias *low cost* adalah kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang efisien daripada pesaingnya. Biaya rendah (*overall cost leadership*) adalah

usaha perusahaannya untuk menjadikan dirinya dengan tingkat efisiensi paling tinggi dan memiliki tingkat biaya paling rendah.¹¹¹

Dalam strategi diferensiasi, perusahaan menjadi unik dalam industrinya pada berbagai dimensi yang secara umum dihargai oleh pembeli. Cara melakukan diferensiasi berbeda untuk setiap industri. Diferensiasi dapat didasarkan pada produk. Sistem penyerahan produk yang digunakan untuk menjualnya, pendekatan pemasaran dan faktor lain. Perusahaan yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi dalam industrinya. Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perusahaan memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri secara berbeda dengan atribut pesaingnya.¹¹²

Strategi diferensiasi yang berhasil memungkinkan perusahaan menetapkan harga lebih tinggi untuk produknya yang memperoleh loyalitas pelanggan karena konsumen bisa begitu terikat dengan fitur-fitur diferensiasi. Fitur-fitur yang membedakan produk suatu perusahaan bisa mencakup pelayanan yang sangat unggul, ketersediaan suku cadang, desain teknis, kinerja produk, umur manfaat produk, hemat bahan bakar, atau kemudahan penggunaan.¹¹³

Sementara itu, Fokus berbeda dengan strategi lain karena menekan pilihan akan cakupan bersaing yang sempit dalam suatu industri. Dengan mengoptimalkan strategi untuk segmen pasar, penganut strategi fokus berusaha untuk mencapai keunggulan bersaing di dalam segmen sasaran

¹¹¹ Thomas Wheelen dan David Hunger, *Manajemen Strategis*, ...245

¹¹² Purnomo dan Setiawan Hari, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2007), 63

¹¹³ Purnomo dan Setiawan Hari, *Manajemen Strategi*, ... 63

walaupun tidak memiliki keunggulan bersaing secara keseluruhan. Strategi fokus memiliki dua varian, dalam fokus biaya, perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sedangkan dalam fokus diferensiasi, perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Apabila perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya yang dapat dipertahankan (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmennya dan segmen tersebut menarik secara struktural, maka penganut strategi fokus akan menjadi perusahaan yang berkinerja tinggi di dalam industrinya.¹¹⁴

Strategi fokus akan sangat efektif ketika konsumen mempunyai pilihan atau persyaratan tertentu yang dapat dipenuhi oleh perusahaan dan ketika perusahaan pesaing tidak berusaha untuk melakukan spesialisasi dalam segmen konsumen yang sama.

Perguruan Tinggi walaupun merupakan organisasi nirlaba (non profit organization) namun tetaplah merupakan corporate yang menghasilkan produk yaitu berupa jasa pendidikan. Perguruan Tinggi melayani stakeholder, diantaranya adalah mahasiswa sebagai konsumen yang harus dipuaskan keinginan dan kebutuhannya melalui kinerja layanan yang prima. Keunggulan bersaing pada dasarnya terjadi ketika suatu organisasi dapat melakukan sesuatu yang tidak dapat dibuat oleh organisasi pesaing. Atau dengan kata lain keunggulan kompetitif terjadi pada saat kemampuan organisasi melebihi pesaing terkuat. Secara sederhana keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan di antara pesaing.¹¹⁵

¹¹⁴ Suwarsono Muhammad, *Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus...*, 265

¹¹⁵ Cravens . *Pemasaran Strategis*. Erlangga, Jakarta 2009.Hal 31

Competitive advantages (keunggulan bersaing) muncul pada awal tahun delapan puluhan dan menjadi strategi perusahaan untuk mampu survive dalam persaingan. Persaingan sangat menentukan terhadap sukses atau tidaknya suatu organisasi dalam menghadapi pesaingnya. Suatu organisasi akan bekerja keras dalam menentukan strategi untuk memenangkan persaingan dengan menggunakan berbagai macam cara dan strategi untuk menjadi yang terbaik. Dalam rangka meningkatkan *competitive advantages* pada lembaga pendidikan Islam, maka diperlukan pelaksanaan manajemen kinerja yang tepat guna. Dalam parakteknya, manajemen kerja dalam meningkatkan *competitive advantages* pada lembaga pendidikan Islam terdiri dari tiga fase dalam manajemen kinerja, yakni perencanaan, pembinaan dan evaluasi.¹¹⁶

Menurut Poter, yang dikutip oleh Roy, Keunggulan kompetitif, istilah ini tidak selalu milik lembaga yang berorientasi profit, melainkan juga untuk lembaga nonprofit atau sosial karena keunggulan kompetitif merupakan jantung kinerja yang selalu ada pada perusahaan (lembaga) dalam pasar kompetitif.¹¹⁷

Pada gilirannya, lembaga pendidikan tinggi beserta perangkatnya juga perlu maju satu tahap ke depan untuk berpikir bahawa pendidikan tinggi tidaklah selalu berbasis sosial tetapi sudah berorientasi industry dalam mengelola dan mengembangkan organisasinya.¹¹⁸ Pada umumnya keunggulan

¹¹⁶ Karen R Seeker dan Joe B. Wilson, *Planning Successful Employee Performance* (terj. Ramelan) (Jakarta : PPM, 2000), 87

¹¹⁷ Roy R. Rondonuwu, Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi melalui Analisis Struktur Industri Poter, *Jurnal, Mediator*, Vol. 4 No. 1 2003, 106

¹¹⁸ Roy R. Rondonuwu, Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi melalui Analisis Struktur Industri Poter, *Jurnal, Mediator*, Vol. 4 No. 1 2003, 106

kompetitif tumbuh dari nilai yang dapat diciptakan lembaga bagi konsumen (penggunanya) yang lebih dari biaya yang harus dikeluarkan untuk menciptakannya dan alasan nilai, dan manfaat inilah yang nantinya bersedia dibayar oleh pengguna. Untuk mencapai keunggulan kompetitif ini, semua peserta apapun bentuk organisasinya, tidak akan lepas dari lingkungan struktur industri. Struktur industri mempunyai kekuatan tarik-menarik bagi peserta di dalamnya yang mampu menjadikan peserta unggul (berprestasi pada setiap lini) dan memimpin pasar, atau sebaliknya akan keluar dari arena persaingan.¹¹⁹

Untuk memahami keunggulan kompetitif serta bagaimana menyesuaikan diri terhadap lembaga, perlu mengkaji terlebih dahulu apa yang dinamakan struktur industri tersebut. Struktur organisasi, dalam hal ini adalah jasa pendidikan, terdiri dari beberapa lingkungan persaingan yang mempunyai pengaruh kuat dalam menentukan aturan permainan atau tingkat persaingan.¹²⁰

Menurut Porter untuk mencapai keunggulan, mengharuskan lembaga dalam hal yayasan dan rektorat beserta dosen untuk mengetahui dan mengakui kekuatan internalnya serta kekuatan-kekuatan di dalam struktur tersebut. Pencapaian prestasi kompetitif merupakan hasil dari kemampuan sivitas akademika beserta perangkat penunjangnya secara bersama menanggulangi kelima faktor persaingan dengan cara lebih baik ketimbang pesaingannya. Hasil dari persaingan ini akan menentukan kemampuan

¹¹⁹ Roy R. Rondonuwu, Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi melalui Analisis Struktur Industri Porter, Jurnal, Mediator, Vol. 4 No. 1 2003, 107

¹²⁰ Roy R. Rondonuwu, Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi melalui Analisis Struktur Industri Porter, Jurnal, Mediator, Vol. 4 No. 1 2003, 107

lembaga untuk memperoleh biaya modalnya. Dengan kata lain biaya atau investasi (uang, waktu, dan psikologis) yang dikeluarkan menghasilkan imbalan lebih baik.¹²¹

3. Model Keunggulan Bersaing

Menurut Mudrajad Kuncoro (2006:15) keunggulan bersaing memiliki model, yaitu, pertama Model Organisasi-Industri (Industrial-Organization atau I/O). Model ini menyebutkan bahwa faktor-faktor industri eksternal lebih penting daripada faktor internal dalam upaya suatu organisasi mencapai keunggulan bersaing. Model ini sangat ditentukan oleh karakteristik dari luar organisasi. Model ini berkeyakinan bahwa kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh kekuatan-kekuatan industri. Model lima kekuatan dari Porter merupakan contoh dari perspektif I/O yang berfokus pada analisis berbagai kekuatan eksternal dan variabel industri sebagai landasan untuk memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif.¹²²

Kedua, model berbasis sumber daya (Resources Basaed view / RBV) Model ini berkeyakinan bahwa sumber daya internal lebih penting bagi organisasi daripada berbagai faktor eksternal dalam mempertahankan keunggulan kompetitif. Model ini lebih memfokuskan pada pengembangan atau perolehan sumber daya (Resources) dan kapabilitas (Capability) yang berharga atau sulit ditiru oleh pesaing. Pendekatan RBV memandang organisasi sebagai sekumpulan aset dan

¹²¹ Roy R. Rondonuwu, Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi melalui Analisis Struktur Industri Poter, Jurnal, Mediator, Vol. 4 No. 1 2003, 107

¹²² Fred. R. David, Manajemen Strategis Konsep.Edisi 12 Salemba Empat. Jakarta 2009. Hal123

kapabilitas. Pandangan RBV percaya bahwa kinerja organisasi akan sangat ditentukan oleh beragam sumber daya internal yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori luas, yaitu (1) Sumber daya fisik yang meliputi seluruh organisasi dan perlengkapannya, lokasi, teknologi, potensi mahasiswa, dan lain-lain. (2) Sumber daya manusia yang meliputi seluruh karyawan (staf dan dosen), pengalaman, kemampuan, keterampilan dan pengetahuan. (3) Sumber daya organisasional mencakup struktur organisasi, proses perencanaan, sistem informasi, paten, merek dagang, hak cipta, data base, dan lain-lain.¹²³

E. Manajemen Strategik dalam Membangun Competitive Advantage dalam Perspektif Islam

Manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses penataan atau pengelolaan lembaga pendidikan Islam yang melibatkan sumber daya manusia Muslim dan non Muslim dalam menggerakkannya untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.¹²⁴ Sementara itu, Mujamil Qomar mengatakan manajemen pendidikan Islam adalah suatu proses pengelolaan lembaga pendidikan Islam secara Islami dengan cara menyiasati sumber-sumber belajar dan hal-hal lain yang terkait untuk mencapai tujuan pendidikan Islam secara efektif dan efisien.¹²⁵

Sementara itu Ramayulis menyebutkan, manajemen pendidikan Islam adalah sebagai proses pemanfaatan semua sumber daya yang dimiliki, baik

¹²³ Fred. R. David, *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 12 Salemba Empat. Jakarta 2009. Hal124

¹²⁴ Imron Fauzi, *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, (Ar-Ruzz Media: Jakarta, 2012), 68

¹²⁵ Imron Fauzi, *Manajemen, ...*, 68

perangkap keras maupun lunak. Pemanfaatan tersebut melalui kerja sama dengan orang lain secara efektif, efisien, dan produktif untuk mencapai kebahagiaan dan kesejahteraan, baik di dunia maupun di akhirat.¹²⁶

Menurut Ramayulis, hakikat manajemen adalah *al tadbir* (pengaturan). Kata ini merupakan devirasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat di dalam Aquran seperti firman Allah berikut ini¹²⁷ :

يُدَبِّرُ الْأُمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ

مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥٠﴾

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu

Dalam pandangan Islam segala harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur, proses-prosesnya harus diikuti dengan baik dan tidak boleh dilakukan secara asal-asalan. Semua dalam aspek kehidupan diperlukan pengaturan yang baik, tepat dan terarah dalam bingkai sebuah manajemen agar tujuan yang hendak dicapai bisa diraih dan bisa selesai secara efektif dan efisien.¹²⁸

¹²⁶ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam* (Kalam Mulia : Jakarta, 2010), 261

¹²⁷ Ramayulis, *Ilmu*, 259

¹²⁸ Didin Hafidudin dan Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik* (Gema Insani: Jakarta, 2003), 1

Membangun visi harus dalam jangka panjang ke depan merupakan contoh dari Rasulullah. Imron menyebutkan, visi pendidikan Islam yang diaplikasikan oleh Rasulullah Saw sesungguhnya melekat pada cita-cita dan tujuan jangka panjang ajaran Islam. Yaitu mewujudkan rahmat bagi seluruh manusia sesuai dengan firman Allah sebagai berikut :


 وَمَا أَرْسَلْنَاكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَالَمِينَ

107. *Dan Tiadalah Kami mengutus kamu, melainkan untuk (menjadi) rahmat bagi semesta alam.*

Ayat tersebut oleh Imam Al Maraghi seperti yang dikutip Imron ditafsirkan tidaklah Allah mengutus Nabi Muhammad dengan Alquran sebagai perumpamaan dari ajaran agama dan hukum yang menjadi dasar rujukan untuk mencapai kebahagiaan dan akhirat, melainkan agar menjadi rahmat dan petunjuk bagi mereka dalam segala urusan kehidupan dunia dan akhirat.¹²⁹

Konsep ini dalam manajemen perguruan tinggi Islam sangat erat kaitannya, selain sebagai lembaga pendidikan Islam yang mengembangkan ilmu pengetahuan bagi umat muslim secara menyeluruh melalui kegiatan Tridharma, perguruan tinggi juga mengemban tugas Rasulullah yakni menjadi rahmat bagi seluruh alam. Artinya kehadiran perguruan tinggi tidak lain adalah untuk pengembangan manusia dari segala aspek baik lahir maupun batinnya.

¹²⁹ Imron Fauzi, *Manajemen, ...*, 95

Keunggulan perguruan tinggi Islam di antara pendidikan tinggi lainnya adalah mengemban tugas penting selain membangun visi misi negara juga melaksanakan visi Islam yang dibawa oleh nabi Muhammad yakni rahmat bagi seluruh alam. Hendaknya perguruan tinggi Islam dapat menjawab itu melalui strategi yang matang dengan langkah strategik yang diterapkan oleh perguruan tinggi keagamaan dengan cirri khasnya masing-masing di berbagai daerah sesuai dengan kebutuhan masyarakat setempat.

Agar lembaga pendidikan mampu bersaing dengan lembaga-lembaga lain, seyogyanya selalu melihat perubahan-perubahan yang ada di sekitar, tentang apa yang dibutuhkan masyarakat dan trend apa yang berkembang di masyarakat. Kepekaan terhadap kebutuhan masyarakat adalah suatu upaya memajukan lembaga, sebab salah satu ciri lembaga yang bermutu ialah lembaga yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Jadi, dapat dipahami bahwa perumusan strategi di sini di artikan sebagai *change sensing* radar atau sebagai pemantau perubahan.¹³⁰

Al-Qur'an dan al-Hadits juga telah memberikan tuntunan terkait dengan visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi yang harus dapat dididapai dan dapat dilaksanakan dengan baik. hal ini digambarkan dalam surat al-Hasyr ayat 18:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya: *Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.*

¹³⁰ Rahmatullah, Prinsip Implementasi Manajemen Strategik dalam Prespektif Islam, Jurnal Qolamuna, Vol, 3 No 2, 2018, 212

Kata dalam tafsir munir karya Wahbah Zuhaily dimaknai sebagai hari kiamat yang samar (kita tidak akan tahu karena ke agungan hari itu). Dari ayat ini diberi penjelasan untuk terus bertakwa kepada Allah dengan mengerjakan semua perintahnya dan menjahui larangannya. Diberi petunjuk untuk melakukan muhasabah sebeum datangnya hari hisab (perhitungan)¹³¹

Kata ini memberikan makna yang lebih dalam terkait visi dan misi organisasi agar dapat menuju tujuan yang lebih agung, yakni akhirat. Hadits yang diriwayatkan oleh Ibn Mubarak, juga menjelaskan *Jika engkau ingin mengerjakan sesuatu pekerjaan maka pikirkanlah akibatnya, jika perbuatan itu baik, ambillah dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah* (HR Ibnu Mubarak)

Sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu Kedua, membuat analisis/diagnosis/audit eksternal dan internal organisasi. Tujuan utama dari langkah analisis ini adalah untuk menentukan posisi strategis suatu organisasi, sehingga dengan mengetahui posisi strategis organisasi, organisasi dapat menentukan langkah berikutnya yakni menetapkan tujuan jangka panjang.¹³²

Agar lembaga pendidikan mampu bersaing dengan lembaga-lembaga lain, seyogyanya selalu melihat perubahan-perubahan yang ada di sekitar, tentang apa yang dibutuhkan masyarakat dan trend apa yang berkembang di masyarakat. Kepekaan terhadap kebutuhan masyarakat adalah suatu upaya memajukan lembaga, sebab salah satu ciri lembaga yang bermutu ialah

¹³¹ Rahmatullah, Prinsip Implementasi Manajemen Strategik dalam Presfektif Islam, Jurnal Qolamuna, Vol, 3 No 2, 2018, 212

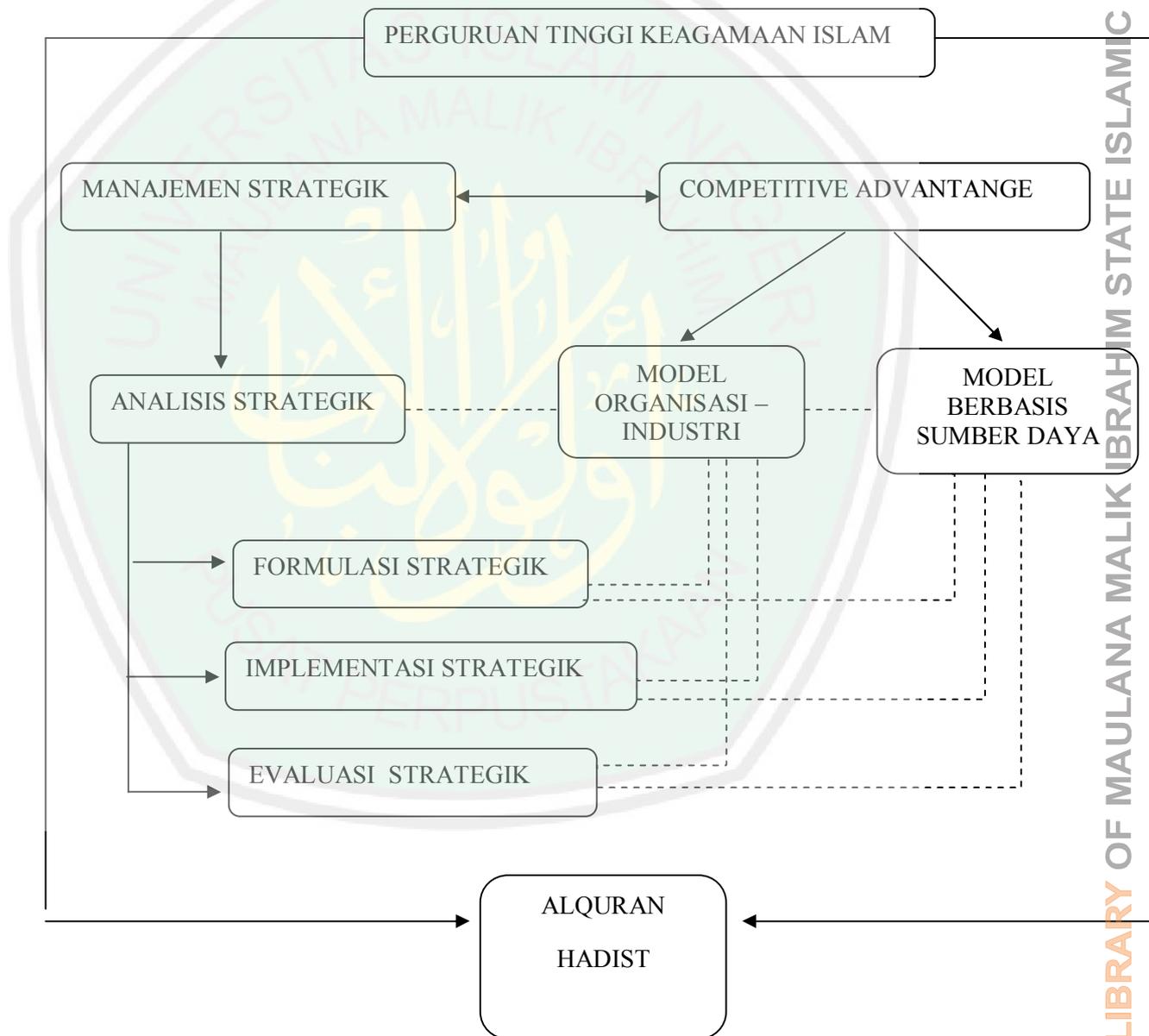
¹³² Rahmatullah, Prinsip Implementasi Manajemen Strategik dalam Presfektif Islam, Jurnal Qolamuna, Vol, 3 No 2, 2018, 212

lembaga yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat. Jadi, dapat kita pahami bahwa perumusan strategi di sini di artikan sebagai change sensing radar atau sebagai pemantau perubahan.



KERANGKA TEORI

MANAJEMEN STRATEGIK DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN
 KOMPETITIF (*COMPETITIVE ADVANTAGE*) PERGURUAN TINGGI
 KEAGAMAAN ISLAM NEGER/SWASTA DI SAMARINDA
 (STUDI MULTIKASUS PADA IAIN SAMARINDA DAN UNIVERSITAS
 NAHDATUL ULAMA KALTIM)



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan multikasus. Penelitian kualitatif merupakan sebuah jenis penelitian dengan menitikberatkan pada totalitas peneliti dalam menyelami dan berinteraksi secara berlangsung dengan subjek penelitian, sehingga dapat mengungkap fenomena, sejarah, perilaku, pergerakan sosial, dan hubungan kekerabatan.¹³³ Dalam proses penelitian ini, keahlian seorang peneliti dalam membangun komunikasi dengan informan menjadi salah satu faktor kunci suksesnya penelitian tersebut. Karena itu, seorang peneliti kualitatif diharuskan memiliki kepekaan dan kejelian tinggi sehingga mampu menemukan fakta-fakta detail terkait dengan persoalan yang sedang diteliti.

Penelitian ini berupaya untuk menggambarkan secara utuh mengenai manajemen strategik perguruan tinggi keagamaan Islam dalam membangun *competitive advantage* (keunggulan kompetitif) dalam menghadapi tantangan yang datang dari internal dan eksternal lembaga pendidikan tinggi.

Pendekatan kualitatif peneliti gunakan disebabkan adanya keinginan untuk mengungkap fenomena tentang manajemen strategik dalam membangun *competitive advantage* (keunggulan kompetitif) perguruan tinggi keagamaan Islam yang ada di Samarinda. Untuk mengungkap proses manajemen strategik tersebut dalam hal ini peneliti memfokuskan pada dua perguruan tinggi, yaitu

¹³³ Anslem dan Juliet Corbin dan Junaidi Ghony dan Fauzan Al-Mansur, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Cet 2 (Yogyakarta: Ar Ruzz Media, 2014), 25

Institute Agama Islam Negeri (IAIN Samarina) yang berada di bawah naungan Kementerian Agama khas dengan Keislaman dan Universitas Nahdatul Ulama Kalimantan Timur (UNU Kaltim) yang merupakan kampus umum berbasis keislaman di bawah naungan Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi. Pemilihan kedua perguruan tinggi dilatarbelakangi beberapa hal, pertama peneliti ingin mengajak bahwa dikotimi pendidikan dalam Islam itu tidak ada. Dengan corak yang berbeda, kedua kampus ini merupakan gambaran bahwa Islam di lihat dari pendidikan tidak ada batasan keilmuan antara ilmu agama dan ilmu umum. Islam dilihat dari institusi adalah universal. Sehingga dengan kedua kampus ini peneliti hendak mengungkap fenomena apa yang ada di kedua pergruuan tinggi dalam berkompetisi agar tetap eksis dalam dunia pendidikan tinggi, terutama di Samarinda.

Melakukan praktik manajemen menjaga lembaga perguruan tinggi tetap hingga mencapai unggul dan berdaya saing tidaklah mudah. Oleh sebab itu diperlukan manajemen strategik yang mantap untuk mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) terutama perguruan tinggi keagamaan Islam yang hingga saat ini masih menjadi kampus nomor dua di atas lembaga-lembaga perguruan tinggi umum. Manajemen strategik merupakan hal yang dinamis, ia terus mengalami perubahan dan perkembangan. Karena itu dengan pendekatan kualitatif, proses penelitian ini dapat dilakukan secara utuh, mendalam, dan terlibat secara langsung dalam upaya membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perguruan tinggi keagamaan Islam.

Dalam pandangan Sugiono, penelitian kualitatif merupakan proses penelitian yang berusaha mengungkap segala gejala dalam persoalan secara utuh sesuai dengan konteks melalui kegiatan pengumpulan data dari latar yang alami. Metode penelitian ini digunakan untuk memahami penelitian sosial yang bersifat alamiah, dengan peneliti yang menjadi instrumen kunci.¹³⁴

Sementara itu, Sudarwan danim menjelaskan penelitian kualitatif adalah penelitian yang bersifat deskriptif, dengan menggunakan data yang berupa kata-kata, teks, gambar, baik melalui observasi maupun wawancara oleh.¹³⁵ Karenanya, dalam penelitian ini menekankan keaktifan dan keterlibatan peneliti secara langsung dalam semua aktivitas subyek penelitian yang sedang diteliti.

Selain itu, penelitian kualitatif disebut juga penelitian naturalistik yang dalam proses pelaksanaannya memiliki ciri-ciri sebagai berikut : 1) latar alamiah, 2) manusia sebagai alat instrumen, 3) metode kualitatif, 4) analisa data secara induktif, 5) teori dari dasar, 6) deskriptif, 7) lebih mementingkan proses dari pada hasil, 8) adanya batas yang ditentukan oleh fokus, 9) adanya kriteria khusus untuk keabsahan data, 10) desain yang bersifat sementara, 11) hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama.¹³⁶

Pedekatan kualitatif diharapkan dapat memberikan kontribusi seperti yang disebutkan oleh Anselm Strauss yakni, perlunya memasuki lapangan jika ingin mengetahui apa yang terjadi. Kedua pentingnya teori, yang berdasarkan

¹³⁴ Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (bandung, Alfabta, 2005,2005), 1

¹³⁵ Sudarwan Danim, *Menjadi Peneliti Kualitatif* (Bandung: Pusataka Setia, 2002), 51

¹³⁶ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (BandungL PT Remaja Rosdakarya, 2011), 4-8

kenyataan bagi pengembangan suatu disiplin ilmu. Ketiga, sifat ilmu terus berkelanjutan yaitu pengalaman masa lalu ke masa kini, keempat, peranan aktif manusia dalam membentuk dunia yang mereka tempati. Kelima, penekanan pada proses dan perubahan, keberagaman serta kompleksitas hidup, dan keenam adanya hubungan timbal-balik antara kondisi, makna, dan tindakan.¹³⁷ Atas dasar hal inilah maka pendekatan kualitatif peneliti diharapkan memiliki peran utama dalam jalannya peneliti guna mencapai aspek-aspek apa yang terjadi di lapangan.

Dalam hal ini, peneliti akan berupaya mendeskripsikan peran dan pemikiran top manajemen dalam hal ini adalah rektor sebagai petinggi jabatan yang memiliki peran dalam melahirkan strategi dan menjalankan praktik manajemen strategik di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim. Serta beberapa pimpinan struktural mulai dari formulasi strategik, implementasi strategik, dan evaluasi strategik yang dilakukan perguruan tinggi dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perguruan tinggi keagamaan Islam di Samarinda.

B. Kehadiran Peneliti

Berangkat dari pedoman penelitian kualitatif, maka peneliti dalam hal ini bertindak sebagai instrument penelitian. Peneliti akan terjun ke lapangan untuk langsung melakukan temuan-temuan atau dengan kata lain sebagai instrument utama. Kemudian untuk validitas peneliti akan melakukan tindakan observasi dan melakukan wawancara, membuat catatan lapangan,

¹³⁷ Anselm Struass dan Juliet Corbin, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif Tata Langkah dan Teorisasi Data*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 13

dan mengumpulkan dokumentasi, baik berupa dokumen-dokumen terkait maupun pengambilan gambar berdasarkan obyek penelitian yang akan diteliti.

Keunikan dalam penelitian kualitatif adalah peneliti sebagai instrumen utama, sedangkan instrumen non insani bersifat sebagai data pelengkap. Kehadiran peneliti merupakan tolak ukur keberhasilan atau pemahaman terhadap beberapa kasus. Peneliti bertindak sebagai instrumen utama dalam pengumpulan data atau sebagai instrumen kunci.¹³⁸

Hal ini sejalan dengan yang disebutkan oleh Lexy, yaitu kehadiran peneliti mutlak adanya. Sebab tugasnya adalah mendulang data, mendengarkan, melihat fenomena dengan maksimal. Sebab validitas dan reabilitas data kualitatif sangat bergantung pada kepekaan, metodologis, serta integrasi seorang peneliti, sebagai instrument, peneliti juga merupakan perencana, pengumpulan data, penganalisis data, sekaligus melaporkan hasil dari temuannya sendiri.¹³⁹

Peneliti adalah perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsiran data, dan pada akhirnya menjadi pelapor hasil penelitian.¹⁴⁰ Terkait dengan penjelasan tersebut, peneliti wajib hadir di lapangan karena peneliti merupakan instrumen penelitian utama (the instrument of choice in naturalistic inquiry is the human) yang memang harus hadir sendiri di lapangan secara langsung untuk mengumpulkan data. Dalam penelitian kualitatif, peneliti bertindak sebagai instrumen sekaligus pengumpul data,

¹³⁸ S. Margono, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2003), 27

¹³⁹ Lexy J Moleon, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, 2002), 7

¹⁴⁰ Lexy. J Moleong, *Metode, ...*, 168

karena dalam penelitian kualitatif instrumen utama (key person-nya) adalah manusia.¹⁴¹

Agar penelitian ini mencapai keberhasilannya, maka ada beberapa langkah yang akan ditempuh oleh peneliti yakni :

1. Melakukan pendekatan dengan lokasi penelitian. Yaitu meminta izin untuk melakukan kegiatan penelitian kepada Humas dan Rektor perguruan tinggi yang dituju.
2. Melakukan observasi awal, melalui pertanyaan-pertanyaan mengenai fenomena yang ada di lokasi penelitian kepada Humas dan informan awal yang ditunjuk oleh lembaga.
3. Melakukan proses pengumpulan data melalui wawancara mendalam sesuai dengan jadwal yang ditetapkan disepakati oleh peneliti dan subyek penelitian.
4. Melakukan pengolahan data mengenai apa yang didapatkan di lapangan sesuai pada petunjuk penelitian kualitatif.

Untuk menjaga beberapa data yang didapatkan, maka peneliti menyiasati dengan menggunakan recorder dan bloknote saat wawancara, menggunakan camera untuk mendokumentasikan beberapa objek-objek penting, dan juga melakukan telaah mendalam dan kritis pada beberapa dokumen baik yang berupa teks, foto, mp3, maupun video. Kesesuaian data yang didapatkan melalui wawancara, observasi dengan beberapa dokumen yang ada, menjadi salah satu bukti tentang validitas data yang didapatkan.

¹⁴¹ Rochiati Wiriaatmaja, *Metode Penelitian Tindakan Kelas*, (Bandung: PT

C. Latar Penelitian

Penelitian dilaksanakan di Institute Agama Islam Negeri (IAIN) Samarinda dan di Universitas Nahdatul Ulama (UNU) Kaltim yang berada di Kota Samarinda. Keduanya adalah perguruan tinggi keagamaan Islam dengan latarbelakang yang berbeda. IAIN Samarinda di bawah naungan Kementerian Agama dan UNU Kaltim adalah perguruan tinggi berbasis Islam swasta di bawah naungan Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi.

Waktu penelitian dilaksanakan setiap kali peneliti memerlukan data sebagai bahan acuan revisi dan perlengkapan data-data guna menindak lanjuti penelitian. Selama di lokasi itulah peneliti hadir dan mengumpulkan data-data yang dibutuhkan, baik wawancara dengan pihak yang terkait, mengambil dokumentasi dan observasi terhadap obyek penelitian.

D. Data dan Sumber Data Penelitian

Data dalam penelitian ini berarti informasi atau fakta yang diperoleh melalui pengamatan atau penelitian di lapangan yang bisa dianalisis dalam rangka memahami sebuah fenomena atau untuk men-support sebuah teori.¹⁴² Adapun yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data yang sesuai dengan fokus penelitian yaitu tentang startegi pengembangan kelembagaan yang ada di perguruan tinggi keagamaan Islam (IAIN Samarinda dan UNU Kaltim)

Pengambilan data dalam penelitian ini dnegan cara snowball sampling yaitu informan kunci (key informan) akan menunjukan orang-orang yang

¹⁴² Jack. C. Richards, *Longman Dictionary of Language Teaching and Appied Linguistics*, (Kualalumpur: Logman Group,1999), 96

mengetahui masalah yang akan diteliti untuk melengkapinya dan orang-orang yang ditunjuk dan menunjuk orang lain bila keterangan kurang memadai begitu seterusnya.¹⁴³

Sumber data utama dalam penelitian deskriptif-kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya merupakan data tambahan seperti dokumen dan sumber data yang lain.¹⁴⁴ Dalam penelitian ini jenis data dibagi menjadi dua yakni primer dan sekunder. Data primer berbentuk beberapa informasi yang didapatkan langsung oleh peneliti dari sumber utama melalui wawancara. Yang berkaitan proses manajemen strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perguruan tinggi keagamaan Islam IAIN Samarinda dan UNU Kaltim. Data ini didapatkan dari top management yakni rektor dan jajaran wakil rektor, pimpinan lembaga, pimpinan bidang / unit/ satuan yang berkiprah pada proses manajemen strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*).

Sementara data sekunder berupa arsip, dokumen, catatan kegiatan atau hasil penelitian ringan, artikel dan arsip pemberitaan di media massa (cetak dan online) yang berkaitan dengan beberapa kegiatan manajemen strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perguruan tinggi keagamaan Islam IAIN Samarinda dan UNU Kaltim. Tentunya, data-data sekunder ini masih akan dikembangkan lagi untuk mendapatkan sebuah informasi akurat sehingga hasil penelitian ini benar-benar layak untuk dipertanggung jawabkan.

¹⁴³ W, Mantja, *Etnografi Sesain Penelitian Kualitatif dan manajemen Pendidikan*, (Malang, Winaka Media, 2003,2003), 7

¹⁴⁴ Lexy Moleong, *Metode*,...,112

Hal tersebut di selaras dengan pemaparan Sumarsimi yang menyebutkan, sumber daya diklasifikasikan menjadi 3 P, *person* (manusia), sebagai sumber data yang diberikan melalui lisan dari proses wawancara. *Place* (tempat) merupakan sumber data yang menyajikan tempat, dan *paper* (simbol atau dokumen) adalah sumber data yang berkaitan dengan berkas-berkas bentuk fisik yang dari terjemahan huruf, angka, gambar, simbol-simbol maupun file-file terkait.¹⁴⁵

Sumber data utama dalam penelitian adalah kata-kata dan tidankan selebihnya merupakan data tambahan seperti dokuen dan sumber daya lainnya.¹⁴⁶ Jadi sumbet daya dalam penelitian ini adalah kata-kata yang diperoleh dari informan dan dokumen yang merupakan data tambahan. Dalam hal ini penelitian diperoleh dari sumber data yang terbagi atas :

Pertama, personal, data yang diperoleh berupa jawaban lisan. Misalnya jawaban dari rektor, wakil rektor, kepala bidang, kepala lembaga, kepala unit, kepala satuan, dan lain sebagainya. Kedua tempat atau lokasi, sumber daya yang menyajikan tampilan berupa keadaan objek yang diteliti yakni IAIN Samarinda dan UNU Kaltim. Ketiga, sumbet paper, berupa data yang menyajikan tulisan, arsip, dan sebagainya yang berkaitan dengan tema penelitian.

Penjaringan data diperoleh dari sumber daya yang dapat memberikan informasi yang relevan dengan masalah yang diteliti. Dalam mengumpulkan data melalui wawancara menggunakan teknik sampling bola salju yang terus menggelinding semakin lama semakin

¹⁴⁵ Sumarsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta:Rinea Cipta,2013),hal.172

¹⁴⁶ Lecy Moleong, *Metode*, ..., 112

besar dalam arti memperoleh informasi secara terus menerus dan baru akan berhenti setelah informasi yang diperoleh sama dari satu informan ke informan lainnya.

Selain itu, dalam menentukan dan memilih informan kunci dapat dirangkum sebagai berikut :

1. Dengan menggunakan teknik purposive sampling, peneliti memilih beberapa tokoh dalam lingkungan obyek penelitian yang memang benar-benar menguasai informasi dan permasalahan secara mendalam serta dapat dipercaya menjadi sumber daya yang valid. Maka dari itu beberapa informan kunci yang dapat ditentukan melalui metode ini yaitu :
 - a. Rektor di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim
 - b. Wakil Rektor di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim
 - c. Kepala Lembaga Penjaminan Mutu IAIN Samarinda dan UNU Kaltim
2. Teknik Snowball, dalam metode ini peneliti berupaya menelusuri “jejak” informasi yang didapatkan dari satu informan kunci ke informan kunci lainnya sehingga data yang dipaparkan akan senantiasa banyak, lengkap dan mendalam. Langkah ini sekaligus berfungsi sebagai upaya uji kredibilitas data, sehingga pencarian data ini baru akan berhenti setelah didapatkan beberapa data yang sama dari berbagai informan yang berbeda. Karena itu, pada tahap ini peneliti belum bisa menemukan siapa saja tokoh yang bisa dijadikan informan kunci. Karena proses penentuan berlangsung pada saat observasi di lapangan

dengan berdasarkan pada petunjuk dari tokoh-tokoh kunci yang telah ditentukan. Oleh sebab itu, melalui teknik ini nantinya akan ditelaah dan diacak para dosen atau tenaga kependidikan lainnya yang memang memiliki keterlibatan penuh dalam proses manajemen strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perguruan tinggi keagamaan Islam.

E. Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain :

1. Observasi

Dalam observasi ini peneliti terlibat dengan kegiatan sehari-hari obyek penelitian (kampus) yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Observasi yang dilakukan adalah observasi partisipatif dengan jenis observasi yang pasif menggunakan teori Susan Stainback yang dikutip oleh Sugiyono, artinya peneliti yang sebagai pengamat. Jadi peneliti datang di tempat kegiatan orang yang diamati, tetapi tidak ikut dalam kegiatan tersebut¹⁴⁷.

Adapun obyek penelitian yang diobservasi adalah terdiri dari tiga komponen, *place* (tempat), *actor* (aktor), dan *activities* (aktivitas), yang dalam hal ini dijabarkan Spradley dikutip oleh Sugiyono, dinamakan oleh situasi sosial yang bila diperluas menjadi *space* alias ruang dalam aspek fisik, *actor* semua orang yang terlibat dalam situasi sosial (kegiatan manajemen strategi dan kebijakan perguruan tinggi), *activity* yaitu seperangkat kegiatan yang dilakukan, *obyek* berupa benda-benda

¹⁴⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, (Jakarta: Alfabeta, 2016), hal.227

yang terdapat di tempat penelitian, *act* yaitu perbuatan-perbuatan dan tindakan-tindakan tertentu, *event* yaitu rangkaian aktivitas yang dikerjakan orang-orang, *time* yaitu berupa urutan kegiatan berdasarkan waktunya, *goal* alias tujuan yang ingin dicapai oleh orang-orang, dan *feeling* apa yang dirasakan dan diekspresikan oleh orang-orang¹⁴⁸

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan terhadap sistematisa fenomena-fenomena yang diselidiki.¹⁴⁹ Observasi dapat dilaksanakan secara langsung ataupun dapat diulang. Peneliti menggunakan jenis teknik observasi partisipan, yakni peneliti terlibat langsung dan ikut serta dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh subjek yang diamati. Peneliti seolah-olah merupakan bagian dari mereka. Selama peneliti dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh subjek, ia harus tetap waspada untuk tetap mengamati kemunculan tingkah laku tertentu.¹⁵⁰

Dalam hal ini peneliti mengobservasi tentang kegiatan yang dilakukan oleh kedua objek penelitian dalam proses manajemen strategis dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) perguruan tinggi keagamaan Islam di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim. Mulai dari formulasi strategis, implementasi strategis, dan evaluasi strategis.

Adapun observasi yang dilakukan adalah kegiatan observasi pasif terkait pengamatan proses kegiatan IAIN Samarinda dan UNU Kaltim mengenai manajemen strategis dalam membangun keunggulan

¹⁴⁸ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, (Jakarta:Alfabeta, 2016), hal.229

¹⁴⁹ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Cet 10, (Yogyakarta: Andi Affiset,1991), 136

¹⁵⁰ Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*,... 171-172

kompetitif (*competitive advantage*) perguruan tinggi keagamaan Islam di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim adalah sebagai berikut :

- a. Manajemen strategi yang diterapkan IAIN Samarinda dan UNU Kaltim
- b. Keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim

Berdasarkan hasil obesrvasi tersebut, nantinya peneliti akan melewati tahap observasi seperti yang dipaparkan Sparedley yakni observasi deskriptif, observasi terfokus, dan observasi terseleksi.¹⁵¹

2. Wawancara

Jenis wawancara yang peneliti gunakan adalah wawancara semiterstruktur seperti yang dikemukakan oleh Esterberg dalam Sugiyono, adalah wawancara kategori in-dept interview yakni pelaksanaan wawancara yang lebih terbuka untuk menemukan permasalahan. Pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan¹⁵².

Adapun langkah-langkah yang dilakukan peneliti dalam hal kegiatan wawancara adalah berdasarkan dari pemaparan Lincoln dan Guba dalam Sanapiah Faizal yang dikutip oleh Sugiyono¹⁵³, ada tujuh langkah : (1) menetapkan kepada siapa wawancara akan dilakukan; (2)

¹⁵¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, (Jakarta:Alfabeta, 2016),230

¹⁵² Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, (Jakarta:Alfabeta, 2016), 233

¹⁵³ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, (Jakarta:Alfabeta, 2016), 235

menyiapkan pokok-pokok masalah yang akan menjadi bahan pembicaraan; (3) menggali dan membuka alur wawancara; (4) melangsungkan alur wawancara; (5) mengonfirmasi ihtisar hasil wawancara dan mengakhirinya; (6) menuliskan hasil wawancara ke dalam catatan lapangan; (7) mengidentifikasi tindak lanjut hasil wawancara yang telah diperoleh.

Sebagai langkah awal peneliti akan melakukan dialog interaktif melalui wawancara mendalam dengan informan sebagai berikut :

Sebagai gambaran lengkap peneliti akan menjabarkannya dalam bentuk tabel di bawah ini :

No	Langkah – Langkah Wawancara	Keterangan
1.	Wawancara akan dilakukan kepada :	1. IAIN Samarinda : Rektor : Dr. Mukhamad Ilyasin, M.Pd Wakil Rektor I : Dr. Zurqoni, M. Ag 2. UNU Kaltim : Rektor : Drs. H Farid Wajdi
	Pokok-pokok masalah dalam wawancara	1. Manajemen Strategi a. visi misi kampus b. perencanaan kampus mewujudkan visi dan misi c. langkah-langkah yang sudah dilakukan kampus dalam melaksanakan visi misi

		<p>d. tantangan kampus dalam melaksanakan manajemen strategi kampus</p> <p>2. Kebijakan Perguruan Tinggi</p> <p>a. Kebijakan rektor dalam melaksanakan perencanaan visi dan misi</p> <p>b. Aturan-aturan rektor yang dijalankan untuk melaksanakan</p>
	Membuka alur wawancara	<p>Rencananya wawancara akan dilakukan pada bulan Maret-April 2019 adapun alur yang peneliti lakukan adalah :</p> <p>1. Mendatangi tempat penelitian dengan membawa surat ijin penelitian dan menjelaskan tentang isi proposal penelitian penulis.</p> <p>2. Melakukan janji dengan informan terkait bahan dan informasi yang hendak penulis dapatkan.</p> <p>3. Melakukan wawancara dengan menyiapkan perangkat lengkap wawancara : recorder, buku catatan, dan kamera</p>
	Pelaksanaan alur wawancara	<p>Peneliti akan melakukan kegiatan wawancara berdasarkan kesepakatan dengan para informan dengan berpedoman pada teks pedoman wawancara yang telah penulis buat sebelumnya.</p>
	Mengonfirmasi ikhtisari hasil wawancara dan mengakhirinya	<p>Setelah penulis melaksanakan kegiatan wawancara, apabila data sudah dirasa cukup untuk mendeskripsikan hasil temuan peneliti, maka peneliti akan melakukan konfirmasi ulang kepada informan terhadap apa yang sudah ditemukan dilakukan dan kemudian pamit untuk melakukan olah data</p>

		lebih lanjut berdasarkan apa yang sudah ditemukan dalam hasil wawancara.
	Pencatatan	Peneliti akan mencatat semua hasil wawancara di lapangan dalam bentuk format baku yang sudah ada secara lengkap dan lebih detail.
	Identifikasi lanjut	Setelah melakukan wawancara dan menulis lengkap hasilnya, peneliti akan melakukan kegiatan lanjutan, yakni mereduksi data berdasarkan dari hasil temuan wawancara yakni mengkombinasikan antara temuan di lapangan (wawancara, observasi, dan dokumen-dokumen), peneliti juga akan melakukan kegiatan pengolahan bahan wawancara berdasarkan hasil temuan dengan teori yang telah menjadi rujukan peneliti dalam melakukan kajian teori, dan peneliti juga akan membuat berpandingan dengan penelitian sebelumnya yang akan menjadi bahan kajian lebih dalam terkait dengan hasil penelitian peneliti.

3. Studi Dokumentasi

Menurut Burhan, metode dokumentasi dalam penelitian kualitatif adalah sebuah cara pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian sosial dengan menelusuri data atau catatan historis¹⁵⁴

Menurut Bogdan seperti yang dikutip Sugiyono¹⁵⁵, dokumen adalah pelengkap dari observasi dan wawancara. Biasanya berupa tulisan, gambar, karya, catatan harian sebagai pendukung dari hasil wawancara dan observasi.

Dalam penggunaan metode ini peneliti berupaya menggali data dari beberapa dokumen baik dalam bentuk tulisan, audio, video dan

¹⁵⁴ M. Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif*, (Jakarta: Kencana Media Group, 2007), 112

¹⁵⁵ Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, (Jakarta: Alfabeta, 2016),

juga foto yang berkaitan dengan upaya proses manajemen strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (competitive advantage) perguruan tinggi keagamaan Islam yang dilakukan oleh IAIN Samarinda dan UNU Kaltim. Nantinya data akan ditelaah secara mendalam untuk dianalisis guna menarik kesimpulan tentang manajemen strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (competitive advantage) perguruan tinggi keagamaan Islam yang ada di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim.

F. Teknis Analisis Data

Dalam penelitian ini yang digunakan dalam menganalisis data yang sudah diperoleh adalah dengan cara deskriptif (*non statistic*), yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggambarkan data yang diperoleh dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahkan untuk kategori memperoleh kesimpulan yang dimaksud mengetahui keadaan sesuatu mengenai apa dan bagaimana, berapa banyak, sejauh mana, dan sebagainya.¹⁵⁶

Pada penelitian kualitatif analisis data dilakukan secara bersamaan bahkan sejak kedatangan pertama dilakukan saat penelitian masih berlangsung di lapangan, beriringan dengan proses pengumpulan data baik melalui observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Dan dalam proses analisis tersebut, peneliti tidak menganalisisnya sendiri, namun bersama informan, dengan cara mendiskusikannya secara mendalam, sehingga ditemukan fakta yang benar-benar akurat.

¹⁵⁶ Suharsini Arikunto, *prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek* (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 30

Beberapa langka berikut dapat dilakukan pada tahap pertama dalam menganalisis data penelitian, antara lain: 1) Memperlama tinggal di tempat penelitian, semakin lama dia berpartisipasi dengan komunitas yang diteliti, maka data yang dihasilkan akan semakin dipercaya; 2) Ketekunan Pengamatan, pada tahap ini, dimaksudkan untuk menemukan cirri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan yang sedang diteliti; 3) Triangulasi: membandingkan temuan data dengan sumber data lainnya; 4) Focus Group Discussion: membuat sebuah kelompok diskusi bersama partisipan lainnya, dan dalam hal ini peneliti hanya mengarahkan jalannya diskusi saja. Partisipan diberikan kebebasan dalam menganalisis persoalan yang sedang mereka hadapi juga pemaknaan yang kelak mereka simpulkan.¹⁵⁷

Penelitian ini menggunakan jenis desain studi kasus, yakni studi multi-kasus (*multiple case study*). Menurut Baxter dan Jack dalam penelitian studi multi-kasus, peneliti meneliti beberapa kasus untuk memahami persamaan dan perbedaan antara kasus yang diteliti. Hal ini sebagai jalan dengan pendapat Yin yang menyatakan bahwa tujuan studi multi-kasus adalah untuk mereplikasi temuan dalam kasus untuk kemudian ditarik perbandingan. Yin pun menambahkan bahwa desain studi multikasus digunakan untuk memprediksi hasil yang serupa (*replica literal*) atau memprediksi hasil yang kontras tetapi dengan alasan yang dapat diprediksi (*replikasi teoritis*). Demikian juga dengan penelitian ini, peneliti menggunakan desain penelitian multikasus untuk memungkinkan peneliti menemukan persamaan dan

¹⁵⁷ Lexy J Moleong, *Metode,...*, 175-180

perbedaan mengenai manajemen strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (competitive advantage) perguruan tinggi keagamaan Islam di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim.

G. Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbaharui dari konsep kesahihan (validitas) dan keadaan (reabilitas) menurut versi “positivisme” dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria, dan paradigmanya sendiri.¹⁵⁸

Menurut Moleong menyebutkan bahwa dalam penelitian diperlukan suatu teknik pemeriksaan keabsahan data. Sedangkan untuk memperoleh keabsahan temuan perlu diteliti kredibilitasnya dengan menggunakan teknik sebagai berikut

1. *Persistent Observation* (ketekunan pengamatan), yaitu mengadakan observasi secara terus menerus terhadap berbagai fasilitas yang sedang berlangsung di lokasi penelitian.
2. *Tringulasi*, yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain dari luar data untuk memperoleh pengecekan atau perbandingan terhadap data.
3. *Peerderieting* (pemeriksaan sejawat melalui diskusi), bahwa yang dimaksud dengan pemeriksaan sejawat melalui diskusi yaitu teknik yang dilakukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat maupun dengan dosen pembimbing.

¹⁵⁸ Levy J Moleong, *Metode, ...* 171

4. Pengecekan anggota, yang dicet dengan anggota yang terlibat meliputi data, kategori analisis, penafsiran, dan kesimpulan. Yaitu salah satunya seperti iktisar wawancara dapat diperhatikan untuk dipelajari oleh satu atau beberapa anggota yang terlibat, dan mereka diminta pendapatnya¹⁵⁹



¹⁵⁹ Lexy J Moleong, *Motode,*, 172

BAB IV

PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Paparan Data dan Hasil Penelitian Kasus 1 IAIN Samarinda

1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

IAIN Samarinda merupakan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri pertama di Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Keadaan geografis tersebut menjadi modal utama kampus yang kini sudah memiliki dua alamat ini mengembangkan pendidikan masyarakat muslim di kedua kawasan tersebut. Khususnya pendidikan berbasis keislaman secara menyeluruh.

IAIN Samarinda dulunya hanya berada di pusat kota, yakni Jl. Abul Hasan, Samarinda yang merupakan cikal bakal kampus yang dulunya bernama STAIN Samarinda. Kemudian, seiring dengan perkembangannya, kampus ini kemudian mendirikan kompleks wilayah yang lebih besar di Jl. KH HM Rifaddin, Samarinda. Sejak adanya kawasan baru tersebut seluruh kegiatan kampus pindah ke Kampus II. Sementara di Jl. Abul Hasan difokuskan kepada Kampus Pascasarjana IAIN Samarinda.

Saat ini IAIN Samarinda memiliki 4 fakultas, yakni Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan (FTIK) dengan 6 program studi yaitu Pendidikan Agama Islam (PAI), Pendidikan Bahasa Arab (PBA), Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI), Pendidikan Islam Anak Usia Dini (PIAUD), Manajemen Pendidikan Islam (MPI), dan Pendidikan Bahasa Inggris (PBI). Fakultas Syariah (FASYA) memiliki 3 program studi yakni Hukum

Keluarga (HK/Ahwal al-Syakhsyah), Hukum Ekonomi Syariah (HES/Muamalah), Hukum Tatanegara (HTN).

Ketiga ada Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah dan Komunikasi (FUAD) dengan 4 program studi yaitu, Komunikasi Penyiaran Islam (KPI), Manajemen Dakwah (MD), Bimbingan Konseling Islam (BKI), Ilmu Alquran dan Tafsir (IAT). Dan keempat ada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dengan 2 program studi yaitu Ekonomi Syariah (ES) dan Perbankan Syariah (PS). Selain itu IAIN Samarinda juga memiliki Program Pascasarjana (S2) dengan 6 program studi yakni Pendidikan Agama Islam (PAI), Hukum Keluarga (HK/Ahwal al-Syakhsyah), Manajemen Pendidikan Islam (MPI), Ekonomi Syariah (ES), Pendidikan Islam Anak Usia Dini (PIAUD), dan Komunikasi Penyiaran Islam (KPI). Akreditasi Institut IAIN Samarinda saat ini adalah B, diikuti dengan akreditasi prodi B dari total keseluruhan fakultas. Sementara itu, di program pascasarjana, hanya ada 2 akreditasi prodi C.

Struktur kelembagaan IAIN Samarinda sejak 2015 berdasarkan Permenag RI No 4 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) IAIN Samarinda terdiri atas unsur Rektor dan Wakil Rektor; Fakultas; Pascasarjana, Biro Administrasi Umum, Akademik, dan Kemahasiswaan; Lembaga, dan Unit Pelaksana Teknis.

Unsur pimpinan IAIN Samarinda terdiri dari Rektor yang saat ini dijabat oleh Dr. H. Mukhamad Ilyasin, M.Pd, Dr. Muhammad Nasir, M.Ag sebagai Wakil Rektor 1 Bidang Akademik dan Pengembangan Lembaga, Dr Zurqoni, M.Ag sebagai Wakil Rektor 2 Bidang Administrasi

Umum, Perencanaan dan Keuangan, dan Dr H. M. Abzar D, M.Ag sebagai Wakil Rektor 3 Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama. Selain itu Unsur Pimpinan juga ada Kepala Biro AUAK, Kepala Lembaga Penelitian dan Pengembangan Masyarakat, Kepala Lembaga Penjaminan Mutu, Dekan Fakultas, dan Direkrut Pascasarjana. Unsur Organisasi Fakultas terdiri dari Dekan dan Wakil dekan, -Jurusan, Laboratorium, Bagian Tata Usaha. Sedangkan dalam satuan administrasi, Biro AUAK memiliki enam bagian yang terdiri atas Bagian Umum dan Hubungan Masyarakat, Perencanaan dan Keuangan, Bagian Organisasi, Kepegawaian, dan Hukum, Bagian Akademik, dan Kemahasiswaan, dan Kelompok Jabatan Fungsional.

Lembaga penelitian membawahi tiga pusat: Pusat Penelitian dan Penerbitan, Pusat Pengabdian kepada Masyarakat, dan Pusat Studi Gender dan Anak. Adapun Kepala Lembaga Penjaminan Mutu membawahi dua pusat : Pusat Pengembangan Standar Mutu dan Pusat Audit dan Penjaminan Mutu.

Unit Pelaksana Teknis terdiri atas Pusat Perpustakaan, Pusat Teknologi Informasi dan Pangkalan Data, Pusat Pengembangan Bahasa, dan Ma'had Al-Jami'ah. Selain unit-unit tersebut, dalam rangka pengawasan secara internal dibentuk Satuan Pemerika Intern yang memounyai tugas melaksanakan pengawasan, pengendalian, evaluasi, dan audit di bidang keuangan dan kinerja Insitutut.

IAIN Samarinda memiliki visi “Menjadi Perguruan Tinggi Islam unggul dan terdepan dalam pengembangan peradaban Islam”. Dengan mengusung misi yakni pertama mengembangkan ilmu pengetahuan, seni

dan budaya keislaman yang relevan dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat. Kedua, membangun budaya akademik yang kuat dan mengakar, ketiga mendidik mahasiswa berpikir dan bersikap kritis dan mampu mengaktualisasikan nilai-nilai keislaman dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara. Keempat, mencetak lulusan yang memiliki kemampuan akidah dan keunggulan moral, intelektual, dan profesional. Kelima yaitu berperan aktif dalam pembangunan masyarakat melalui pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

Tujuan IAIN Samarinda adalah menjadi organisasi yang berkembang dan melayani. Sebagai penyedia jasa pendidikan tinggi berbasis keislaman di Kalimantan, menjalankan Penggunaan teknologi yang unggul dalam proses penyelenggaraan pendidikan, dan memiliki sumber daya manusia yang amanah, memegang teguh kebersamaan, kerja keras, cerdas dan ikhlas, disiplin dan adil. Adapun nilai dasar yang diterapkan IAIN Samarinda dalam menjalankan program kelembagaan secara keseluruhan ada 5 yakni. Amanah, kebersamaan, kerja keras, cerdas, ikhlas, disiplin, dan adil.

2. Formulasi Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage) di IAIN Samarinda

a. Analisis Strategik

Merancang formulasi strategik dimulai dengan melakukan analisis terkait dengan kekuatan, peluang, ancaman, dan kelemahan yang ada di

IAIN Samarinda. Sebelumnya pemaparan dimulai dengan penjelasan mengenai analisis SWOT.

“Memahami kondisi objektif kelembagaan diperlukan adanya analisis mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh IAIN Samarinda. analisis yang dihasilkan tersebut nantinya melahirkan strategi yang dilakukan oleh *top management* dalam merumuskan berbagai keputusan strategik untuk menjalankan organisasi. Dalam hal ini analisis yang dilakukan pihak IAIN Samarinda adalah analisis SWOT”¹⁶⁰.

Dalam studi dokumentasi ditemukan pada naskah akademik IAIN Samarinda menyebutkan setidaknya ada enam kekuatan yang dididentifikasi oleh IAIN Samarinda. Kekuatan biasanya berasal dari aspek internal yang dimiliki oleh IAIN Samarinda. Dalam hal ini penjabarannya adalah sebagai berikut : (a) Sebagian besar tenaga dosen merupakan tenaga muda yang telah berpendidikan S2 dan S3; (b) Berkembangnya prodi-prodi pada tiap-tiap fakultas; (c) Jumlah peminat mahasiswa baru setiap tahunnya terus meningkat; (d) Pengembangan penelitian dan penerbitan menjadi unsure pendukung pengembangan akademik; (e) Sarana dan Prasarana yang tersedia cukup baik; (f) Lahan milik sendiri yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan sarana dan prasarana kampus.¹⁶¹

Di samping kekuatan tersebut, IAIN juga mengidentifikasi kelemahan. Sama halnya dengan kekuatan, kelemahan dalam hal ini bersal dari aspek

¹⁶⁰Mukhamad Ilyasin, Wawancara Rektor IAIN Samarinda, (Samarinda, 11 April 2019)

¹⁶¹Dokumen, Naskah Akademik IAIN Samarinda 2017, 30

internal IAIN Samarinda yang dijabarkan sebagai berikut : (a) Terbatasnya program studi yang sesuai minat masyarakat; (b) Sistem manajemen kelembagaan belum berjalan optimal; (c) Kemampuan ekonomi mahasiswa rendah; (d) Belum optimalnya penggalan dana di luar dana APBN; (e) Pengelolaan aset belum optimal untuk kegiatan pengembangan lembaga; (f) Terbatasnya fasilitas berbasis teknologi informasi (TI).¹⁶²

Selain itu, peluang dan tantangan datang dari aspek eksternal IAIN Samarinda yang dirumuskan oleh IAIN Samarinda dalam naskah akademiknya.

Adapun peluang yang rumuskan IAIN Samarinda adalah sebagai berikut : (a) Tingginya minat dan animo calon mahasiswa, baik dari madrasah aliyah maupun dari SMA dan SMK yang berasal dari wilayah provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara; (b) Banyaknya lembaga pendidikan Islam (madsarah dan pesantren) khususnya yang berada di wilayah Kalimantan Timur; (c) Mulai meningkatnya kerjasama dengan berbagai mitra startegis dari sektor pemerintah, swasta, perguruan tinggi lain baik dalam maupun luar negeri; (d) Adanya dukungan dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (Kota/Provinsi) serta stakeholder kunci lainnya untuk percepatan perkembangan IAIN Samarinda; (e) Terbukanya kesempatan tenaga adminsitratif untuk mengembangkan kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis melalui penataran dan

¹⁶²Dokumen, Naskah Akademik IAIN Samarinda 2017, 30

pelatihan; (f) Semakin berkembangnya IT sehingga memberikan peluang bagi mahasiswa untuk meningkatkan potensi diri.¹⁶³

Sementara itu, tantangan kelembagaan IAIN Samarinda terumuskan sebagai berikut : (a) Lapangan kerja yang menuntut kualifikasi semakin tinggi; (b) Perubahan orientasi masyarakat terhadap pendidikan yang semakin menekankan pada peluang kerja (*market oriented*); (c) Rendahnya daya beli masyarakat yang berakibat pada rendahnya partisipasi masyarakat terhadap anggaran pendidikan; (d) Otonomi perguruan tinggi yang menuntut IAIN Samarinda untuk lebih profesional dalam mengelola aset; (e) perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang menuntut tersedianya SDM yang mumpuni.¹⁶⁴

Berikut ini gambaran tabel analisis SWOT yang dirumuskan oleh IAIN Samarinda.

Tabel 4.1

Analisis SWOT IAIN Samarinda¹⁶⁵

Kekuatan

- Sebagian besar tenaga dosen merupakan tenaga muda yang telah berpendidikan S2 dan S3
- Berkembangnya prodi-prodi pada tiap-tiap fakultas
- Jumlah peminat mahasiswa baru setiap tahunnya terus meningkat.
- Pengembangan penelitian dan penerbitan menjadi unsur pendukung pengembangan akademik
- Sarana dan Prasarana yang tersedia cukup baik

Kelemahan

- Terbatasnya program studi yang sesuai minat masyarakat.
- Sistem manajemen kelembagaan belum berjalan optimal
- Kemampuan ekonomi mahasiswa rendah
- Belum optimalnya penggalan dana di luar dana APBN
- Pengelolaan aset belum optimal untuk kegiatan pengembangan lembaga
- Terbatasnya fasilitas berbasis teknologi informasi (TI)

¹⁶³Dokumen, Naskah Akademik IAIN Samarinda 2017, 31

¹⁶⁴Dokumen, Naskah Akademik IAIN Samarinda 2017, 31

¹⁶⁵Studi dokumentasi berdasarkan pengolahan dari dokumen Naskah Akademik IAIN Samarinda 2017

- Lahan milik sendiri yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan sarana dan prasarana kampus

Peluang

- Tingginya minat dan animo calon mahasiswa, baik dari madrasah aliyah maupun dari SMA dan SMK yang berasal dari wilayah provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara
- Banyaknya lembaga pendidikan Islam (madsarah dan pesantren) khususnya yang berada di wilayah Kalimantan Timur
- Mulai meningkatnya kerjasama dengan berbagai mitra startegis dari sektor pemerintah, swasta, perguruan tinggi lain baik dalam maupun luar negeri
- Adanya dukungan dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah (Kota/Provinsi) serta stakeholder kunci lainnya untuk percepatan perkembangan IAIN Samarinda
- Terbukanya kesempatan tenaga adminsitratif untuk mengembangkan kemampuan manajerial maupun kemampuan teknis melalui penataran dan pelatihan
- Semakin berkembangnya IT sehingga memberikan peluang bafi mahasiswa untuk meningkatkan pontesi diri

Tantangan

- Lapangan kerja yang menuntut kualifikasi semakin tinggi.
- Perubahan orientasi masyarakat terhadap pendidikan yang semakin menekankan pada peluang kerja (*market oriented*)
- Rendahnya daya beli masyarakat yang berakibat pada rendahnya partipasi masyarakat terhadap anggaran pendidikan.
- Otonomi perguruan tinggi yang menuntut IAIN Samarinda untuk lebih profesional dalam mengelola aset.
- perkembangan teknologi informasi dan komunikasi yang menuntut tersedianya SDM yang memumpuni

Selain dari analisis SWOT tersebut ada 4 aspek yang dimiliki IAIN Samarinda yang dijelaskan oleh Rektor IAIN Samarinda Mukhamad Ilyasin sebagai senjata untuk membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) adalah sebagai berikut :

Yakni aspek historis, aspek geografis, aspek politik strategis dan aspek ekonomi. Berikut pernyataan dari Mukhamad Ilyasin :

Setidaknya ada 4 aspek yang dimiliki IAIN Samarinda dalam upaya pengembangan kelembagaan. Pertama adalah aspek historis. IAIN Samarinda terletak di wilayah Kutai, yang dalam sejarahnya merupakan wilayah kerajaan tertua di Indonesia. Sisi historis yang menarik adalah hampir seluruh wilayah penduduk asli Kutai adalah beragama Islam.

Adalah sebuah kekuatan yang besar bagi IAIN Samarinda sebagai lembaga perguruan tinggi keagamaan Islam melakukan berbagai kajian historis terkait dengan sejarah peradaban Islam khususnya di wilayah Indonesia bagian timur. Dengan membesarkan perguruan tinggi keagamaan Islam diharapkan nilai-nilai historis, sejarah peradaban Islam di daerah Kutai dapat dikaji dan didalami lebih jauh. Sangat menarik bila dikaitkan dengan fungsi perguruan tinggi yang terangkum dalam Tridharma Perguruan Tinggi yakni pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat.¹⁶⁶

Kedua adalah aspek geografis, IAIN Samarinda memiliki posisi strategis sebagai satu-satunya perguruan tinggi keagamaan Islam negeri yang ada di antara dua provinsi yakni provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Kekuatan di aspek geografis ini membuka ruang gerak kampus IAIN Samarinda untuk mengembangkan perguruan tinggi berbasis kajian keislaman secara menyeluruh dan optimal. Dengan kata lain, IAIN Samarinda tidak memiliki competitor perguruan tinggi keagamaan Islam negeri lain. Sehingga dapat melancarkan kegiatan program perguruan tinggi dapat disetujui dan dukung penuh oleh pemerintah daerah. Gubernur didekati dapat dana, Pemda didekati dapat program. Ini merupakan kekuatan besar IAIN Samarinda.¹⁶⁷

Ketiga adalah aspek politis strategis, dengan kekuatan geografis tadi yakni sebagai perguruan tinggi Islam negeri satu-satunya di dua provinsi menjadikan IAIN Samarinda sebagai *bargaining position*

¹⁶⁶Mukhamad Ilyasin, wawancara (Samarinda, 11 April 2019)

¹⁶⁷Mukhamad Ilyasin, wawancara (Samarinda, 11 April 2019)

sesama perguruan tinggi umum baik negeri maupun swasta dari unsur pengembangan Imtak-nya. IAIN Samarinda tentu akan lebih didengar, kajiannya diakui, serta diajak kerja sama dan sebagainya karena sebagai satu-satunya perguruan tinggi keagamaan Islam negeri. Ini merupakan kekuatan yang dilihat dari aspek sumber daya dan alam yang dimiliki IAIN Samarinda.¹⁶⁸

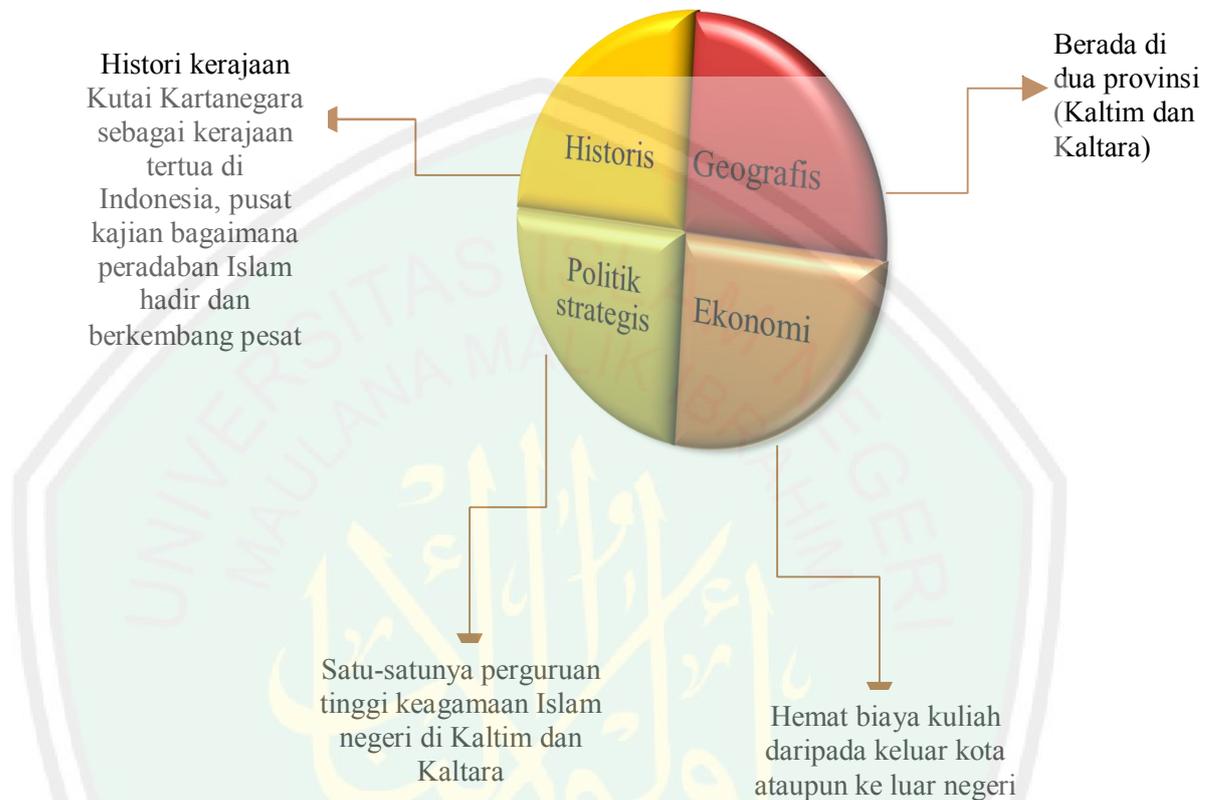
Keempat adalah aspek ekonomis. Sudah barang tentu partisipasi kampus IAIN Samarinda lebih besar dalam hal layanan pendidikan keagamaan Islam. Harus diakui ini menjadi nilai ekonomis bagi masyarakat yang berada di kedua wilayah provinsi karena masyarakat tidak perlu kuliah keluar pulau untuk menempuh pendidikan keagamaan Islam. Dengan kehadiran IAIN dapat menghebat biaya pendidikan terutama bagi masyarakat.¹⁶⁹

Dalam perumusan strategik IAIN Samarinda melihat empat aspek yang pihaknya yakini sebagai modal untuk mencapai keunggulan kompetitif terhadap perguruan tinggi keagamaan Islam di Kalimantan Timur. Dalam hal ini peneliti menggambarinya sebagai berikut :

¹⁶⁸Mukhamad Ilyasin, wawancara(Samarinda, 11 April 2019)

¹⁶⁹Mukhamad Ilyasin, wawancara (Samarinda, 11 April 2019)

Bagan 4.1

Analisis 4 Aspek Strategi Keunggulan Kompetitif IAIN Samarinda¹⁷⁰

Bagan di atas menggambarkan ada 4 kekuatan dan peluang yang dimiliki IAIN Samarinda. Aspek historis menggambarkan posisi IAIN yang berada di wilayah kerajaan Kutai Kartanegara sebagai kerajaan hindu tertua di Indonesia, namun yang menarik adalah masyarakat Kutai justru semuanya memeluk agama Islam. Tidak ada dari masyarakat asli Kutai yang beragama selain Islam. Aspek historis ini menjadi penting bagi IAIN Samarinda sebagai perguruan tinggi keagamaan Islam sebagai pusat kajian keislaman bagaimana Islam hadir

¹⁷⁰Bagan Olah data berdasarkan hasil wawancara dengan Rektor IAIN Samarinda, Mukhamad Ilyasin

dan berkembang di wilayah Kalimantan Timur. Kekuatan dan peluang IAIN Samarinda dalam hal ini begitu besar, terutama dalam menjalankan Tridharma Perguruan tinggi yakni sebagai pusat pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Hal ini menjadikan IAIN Samarinda dapat melenggang dengan mantap untuk melaksanakan visinya yakni “Menjadi Perguruan Tinggi Islam Unggul dan Terdepan dalam Pengembangan Peradaban Islam”.

Selanjutnya ada aspek geografis, yang dilihat dari posisi IAIN Samarinda yang diapit oleh dua provinsi di Pulau Borneo, yakni Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Keadaan geografis ini menjadi kekuatan dan peluang bagi IAIN Samarinda untuk menarik minat masyarakat kedua provinsi tersebut untuk melanjutkan kuliah di IAIN Samarinda. Apalagi mayoritas penduduknya adalah masyarakat muslim yang notabene menginginkan anak-anaknya masuk ke wilayah pendidikan keagamaan. Dengan adanya IAIN Samarinda, menjadi kekuatan dan peluang untuk mengembangkan perguruan tinggi keagamaan Islam, dengan menjaring seluas-luasnya mahasiswa daerah serta menjalin kerja sama dengan berbagai pihak yang ada di kedua wilayah tersebut untuk meningkatkan kearifan lokal.

Aspek yang ketiga adalah dari sisi politik strategis, melihat dari keadaan geografisnya tadi maka IAIN Samarinda mendapat nilai plus dari sisi politik strategis. Karena IAIN Samarinda menjadi satu-satunya di Kaltim sebagai perguruan tinggi negeri jadi akan lebih mudah bekerja sama dengan pihak pemerintah daerah maupun dengan berbagai

kampus lain. Dari segi posisinya pun IAIN Samarinda lebih diakui dan dianggap penting dalam menjalankan roda pengembangan pendidikan keagamaan Islam yang lebih mantap, apalagi bisa mengintegrasikan antara ilmu umum dan ilmu agama dalam satu bidang kajian yang terangkum dalam perguruan tinggi. Adalah menarik lagi bila IAIN Samarinda sudah mampu menarik hati pemerintah untuk alih status menjadi UIN yang tentu dapat memberikan tawaran pengembangan pendidikan keislaman yang lebih berkembang tidak terbatas pada keislaman saja, tetapi pada ranah hukum, kesehatan, dan sebagainya.

Terakhir ada pula dari aspek ekonomi, yakni merangkum dari sisi historis, geografis, dan politik strategis yang menjadikan IAIN Samarinda berpeluang mendapatkan mahasiswa sebanyak-banyaknya dari berbagai daerah di wilayah Kaltim dan Kaltara. Dengan adanya IAIN Samarinda dapat membantu masyarakat dengan ekonomi menengah ke bawah yang hendak melanjutkan perguruan tinggi keagamaan Islam negeri tentu lebih murah dibanding sekolah swasta. Selain itu, masyarakat juga tidak perlu harus keluar daerah baik ke luar kota, pulau bahkan luar negeri untuk belajar. Di IAIN Samarinda sudah ada berbagai tawaran perguruan tinggi yang mampu dan terjangkau untuk masyarakat. Inilah nilai ekonomisnya, IAIN Samarinda hadir untuk membantu masyarakat setempat menghemat biaya pendidikan tinggi.

b. Formulasi Strategik

Selain dari bahan wawancara, peneliti juga mencari data lapangan yang tertuang dalam dokumen-dokumen IAIN Samarinda yakni RENSTRA IAIN Samarinda. Dalam dokumen tersebut Rencana Strategis memuat sasaran strategik, ukuran hasil, ukuran pemacu kinerja, target, inisiatif strategik, dan program kerja. Resntra ini penting bagi IAIN Samarinda sebagai acuan bersama dalam menghadapi lingkungan persaingan Perguruan Tinggi.¹⁷¹ Rencana Strategis (Renstra) tersebut memuat visi dan misi lembaga, serta kebijakan dan program pembangunan yang dilakukan dalam kurun waktu 5 tahun, yakni 2016-2020.

Susunan Renstra tersebut memuat visi, misi, nilai-nilai, penilaian dan kajian lingkungan eskternal dan internal, tujuan, sasaran dan faktor kunci keberhasilan, serta strategi IAIN Samarinda pada 5 tahun kedepan sebagai upaya memberikan informasi yang akuntabel dan terpercaya menyangkut program dan kegiatan untuk mencapai target dan sasaran IAIN Samarinda.¹⁷² Dalam penjelasan di kata pengantar Rektor dalam dokumen Resntra itu menjelaskan bahwa dengan berpedoman pada Renstra tersebut, seluruh satuan kerja di lingkungan IAIN Samarinda dapat menyelenggarakan kegiatan secara sistematis, konsisten, dan seimbang sehingga pencapaian knreja rencana stratehis yang telah ditetapkan dapat dengan mudah diukur.¹⁷³

¹⁷¹Renstra IAIN Samarinda Tahun 2016-2020,3

¹⁷²Renstra IAIN Samarinda Tahun 2016-2020,3

¹⁷³Renstra IAIN Samarinda Tahun 2016-2020,3

Dalam dokumen Renstra IAIN Samarinda ada yang disebut *trendwatching*, yakni pengamatan terhadap trend perubahan lingkungan makro lingkungan industry dan lingkungan persaingan untuk mengidentifikasi peluang yang dapat diraih dan ancaman yang harus dihadapi oleh IAIN Samarinda dalam lingkungan tersebut.¹⁷⁴

Analisis lingkungan makro yang dimaksud adalah perubahan-perubahan semua aspek kehidupan secara nasional, seperti perubahan politik, hukum, ekonomi, sosial, dan teknologi, yang tentunya terkait dengan eksistensi IAIN Samarinda ini. Untuk perkembangan ranah politik dan hukum adalah komitmen pemerintah dalam meningkatkan anggaran pendidikan menjadi 20% dari total Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN). Komitmen pemerintah tersebut tentu akan berdampak positif terhadap perkembangan lembaga-lembaga pendidikan nasional tak terkecuali IAIN Samarinda ini. Peraturan pemerintah di bidang pendidikan seperti sertifikasi dosen juga menjadi perhatian IAIN Samarinda. Kebijakan yang diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas dan kompetensi dosen ini menjadi perhatian IAIN Samarinda dengan mendorong mengikuti program tersebut.¹⁷⁵

Perkembangan ekonomi juga mempengaruhi IAIN Samarinda. Walau dikenal sebagai propinsi terkaya di Indonesia, namun secara pendapatan penduduk, masih terjadi disparitas antara penduduk kaya dan miskin sehingga mempengaruhi daya akses masyarakat terhadap

¹⁷⁴Renstra IAIN Samarinda Tahun 2016-2020,31

¹⁷⁵Rencana Strategis IAIN Samarinda 2016-2020, 32

pendidikan tinggi. Propinsi kaya juga mempengaruhi pola konsumsi masyarakat sehingga fluktuasi ekonominya menjadi tinggi. Pola konsumsi yang agak berbeda ini juga berdampak pada pilihan masyarakat untuk menyekolahkan putra-putrinya ke pendidikan tinggi. Perkembangan dalam bidang teknologi yang juga menjadi *trend* saat ini juga terkait dengan eksistensi IAIN Samarinda ini. Hampir semua industri saat ini menggunakan kekuatan teknologi karena dengan teknologi maka kinerja lembaga menjadi lebih efektif dan efisien. Jika IAIN Samarinda ini tidak memanfaatkan perkembangan teknologi ini tentu akan semakin tertinggal oleh yang lainnya.¹⁷⁶

Sedangkan kekuatan sosialnya yang mencakup tradisi, nilai, *trend* sosial, psikologi konsumen, dan harapan masyarakat terhadap IAIN Samarinda ini. *Trend* pendidikan masyarakat, khususnya umat Islam saat ini sudah mulai bergeser, yang dulunya lebih cenderung memilih pendidikan agama Islam, saat ini sudah mulai meninggalkannya dengan adanya perkembangan di dunia kerja yang lebih menuntut tenaga kerja yang profesional dan mempunyai *life-kill*. Sebagian besar mereka memilih lembaga pendidikan yang lebih relevan terhadap peluang lapangan pekerjaan secara rasional dan realistis.¹⁷⁷

Analisis lingkungan industri yang dimaksud adalah analisis yang terkait dengan perkembangan yang terkait dengan jasa pendidikan. Belakangan ini, banyak perkembangan terkait dengan bidang pendidikan, mulai dari level teoritik akademik sampai pada level

¹⁷⁶Rencana Strategis IAIN Samarinda 2016-2020, 32

¹⁷⁷Rencana Strategis IAIN Samarinda 2016-2020, 33

kelembagaan pendidikan. Secara akademik, belakangan banyak sekali perguruan tinggi yang membuka prodi dalam rumpun pendidikan Islam dan rumpun lain seiring semakin menjamurnya lembaga-lembaga pendidikan formal maupun non formal. Di satu sisi peluang lapangan kerja lulusan PTKI semakin luas, di sisi lain juga semakin banyak jumlah kompetitor dalam bidang-bidang ini. Persaingan dengan perguruan tinggi lain di Kalimantan khususnya di Kalimantan Timur relatif cukup ketat. Hal ini ditandai dengan munculnya berbagai perguruan tinggi yang menawarkan program studi yang relatif sama seperti PAUD, termasuk diperguruan tinggi umum seperti Universitas Mulawarman Samarinda. Namun, di balik tantangan ini, IAIN Samarinda berpotensi berkembang karena pendekatan keislamannya yang berbeda dengan perguruan tinggi lain.

Sedangkan analisis lingkungan persaingan yang dimaksud adalah peta persaingan IAIN Samarinda ini dengan perguruan tinggi lainnya yang sama menurut jenisnya dan secara geografik dekat dengan keberadaan IAIN Samarinda ini. Khususnya di sekitar kota Samarinda ini terdapat kurang lebih 15 perguruan tinggi, yaitu 2 negeri dan 13 swasta. Dari 15 perguruan tinggi tersebut yang membuka/mengembangkan keilmuan sejenis ada 5 perguruan tinggi. Secara geografik, 5 perguruan tinggi tersebut sangat dekat dengan posisi IAIN Samarinda ini, sehingga dapat tergambarkan peta persaingan IAIN Samarinda ini dengan yang lainnya. Persaingan ini tentu akan berdampak kepada jumlah peminat dan peluang lapangan

pekerjaan bagi lulusan. Oleh karena itu pengembangan IAIN Samarinda ini ke depan tentu harus berorientasi kepada pesaing yang ada.¹⁷⁸

Peluang yang terdapat di industri pendidikan tentu saja juga ingin diraih oleh institusi-institusi pendidikan tinggi lainnya, terutama institusi-institusi yang menyediakan jasa pendidikan tinggi dengan target *customer* yang sama. Dalam hal ini, sebaiknya IAIN Samarinda dengan jelas dapat menentukan siapa yang dianggap sebagai pesaing utama di Propinsi Kalimantan Timur.¹⁷⁹

Setelah menentukan pesaing utama, personel di IAIN Samarinda harus memahami tujuan setiap pesaing, strategi yang mereka tempuh, tindakan pesaing yang diperkirakan akan dilakukan, dan strategi yang mungkin memicu timbulnya pembalasan. Untuk merebut pangsa pasar, IAIN Samarinda harus memahami lebih baik kelemahan pesaing daripada pemahaman yang dimiliki oleh pesaing itu sendiri.¹⁸⁰

Berdasarkan analisis yang telah dipaparkan sebelumnya di atas, IAIN Samarinda kemudian melakukan perumusan formulasi kebijakan strategik yang dilakukan oleh rektor dalam upaya pengembangan kelembagaan. Rancangan formulasi itu tertuang dalam visi, misi, tujuan, dan strategi yang dilakukan dalam 5 tahun ke depan.

Terkait dengan analisis kekuatan yang terdiri dari empat aspek yang dipaparkan oleh Mukhamad Ilyasin lahirlah visi yang berbunyi “Terdepan dalam Pengembangan Peradaban Keislaman”.

¹⁷⁸Rencana Strategis IAIN Samarinda, 2016-2020, 33

¹⁷⁹Rencana Strategis IAIN Samarinda, 2016-2020, 33

¹⁸⁰Rencana Strategis IAIN Samarinda, 2016-2020, 34

Dalam kata peradaban ada dua unsur makna. Makna pertama, peradaban berarti perubahan-perubahan yang sesuai dengan keinginan dan tuntutan zaman, ditandai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Makna kedua, disebut peradaban bila mencapai moral dan etika. Domain-domain itulah yang kemudian dikembangkan dalam bentuk program-program pengembangan kelembagaan. Sedehananya adalah, IAIN Samarinda menjadi lembaga yang siap menerima berbagai perubahan sesuai dengan zaman dalam mengembangkan institusi, tidak stagnan. Sehingga harapannya IAIN dapat menjadi UIN yang diwujudkan secara bertahap mulai dari sekarang, yakni melalui perubahan-perubahan yang terukur yang harus bisa mengintegrasikan antara aspek ilmu pengetahuan dan teknologi yang ditandai dengan IPTEK dan keterampilan moral dan etika yang dalam hal ini ditandai dengan IMTAK. Pengambilan kata peradaban juga termotivasi dari posisi strategis IAIN Samarinda yang merupakan lembaga pendidikan tinggi keagamaan Islam negeri satu-satunya di Kaltim dan Kaltara, sehingga spiritnya adalah IAIN Samarinda dapat menjadi pionir dalam pengembangan yang terkait dengan peradaban Islam. Selain itu IAIN Samarinda juga dapat menjadi motor penggerak di ranah pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat dalam hal kajian keislaman yang baik.¹⁸¹

Sedangkan misi dari IAIN Samarinda ada tiga poin, yakni (1) Menyelenggarakan pendidikan ilmu-ilmu keislaman yang unggul

¹⁸¹Mukhamd Ilyasin Rektor IAIN Samarinda, wawancara (Samarinda, 11 April 2019)

berorientasi pada spiritualitas, intelektualitas, dan profesionalitas. (2) Mengembangkan riset yang relevan dengan pengembangan dan kebutuhan masyarakat. (3) Mengembangkan pola pengabdian dan pemberdayaan masyarakat berbasis riset.

Guna mencapai visi tersebut langkah yang dilakukan adalah menentukan misi yakni terselenggaranya pendidikan keislaman yang unggul berorientasi pada spiritualitas, intelektualitas, dan profesionalitas dalam kegiatan akademik maupun dalam hal menjalankan kegiatan kelembagaan terutama pengamalan nilai-nilai spiritualitas, intelektual, dan profesional. Kedua adalah IAIN mampu dan terus berupaya mengembangkan riset yang relevan dengan perkembangan dan kebutuhan masyarakat saat ini, dengan kata lain, selalu baru, dan memunculkan nilai-nilai riset atau kajian baru yang sesuai dengan zaman. Ketiga adalah pengembangan pola pengabdian dan pemberdayaan masyarakat berbasis riset atau kajian, sehingga apa yang dilakukan dalam hal pengabdian kepada masyarakat dapat menjadi efek dan memiliki nilai positif bagi masyarakat.¹⁸²

Misi itu dilakukan untuk mencapai beberapa tujuan yang dijabarkan dalam tiga poin, (1) Menghasilkan lulusan yang ahli dalam ilmu-ilmu keislaman, religious, memiliki kedalaman spiritual, kecerdasan sosial, intelektual, profesional, dan memiliki keunggulan kompetitif. (2) Menghasilkan lulusan yang memiliki semangat dalam pengkajian ilmu, seni dan budaya keislaman, memiliki jiwa kepemimpinan dan

¹⁸²Mukhamd Ilyasin, wawancara (Samarinda, 11 April 2019)

kewirausahaan. (3) Menyediakan akses yang lebih besar kepada masyarakat untuk mendapatkan pendidikan tinggi keislaman.

Adapun strategi yang dilakukan adalah membangun budaya suasana akademik yang kuat dan mengakar mellaui pendidikan, pengajaran, dan riset. Mengembangkan program-program penguatan religiusitas (apa saja itu), menngoptmalkan kepemimpinan, sistem penjaminan mutu, sumber daya manusia, tata kelola, dan tata pamong. Dan memperluas jaringan kerjasama dengan pihak terkait.¹⁸³

Ilyasin menambahkan, mengelola perguruan tinggi berbeda dengan mengelola kantor atau perusahaan. Sehingga strategi yang dijalankan pun berbeda. Karena banyaknya SDM yang beragam mengharuskan ada keterampilan kepemimpinan yang apik untuk menjalankan formulasi strategi yang baik. Misalnya adalah dengan menjadikan seorang rektor sebagai teladan dan panutan adalah bagian dari strategi yang baik.

Mengelola kampus tidak sama dengan kantor. Yang piawai mengelola kampus akan sukses mengelola birokrasi, namun yang mengelola kantor belum tentu sukses mengembangkan kampus. Hal ini dikarenakan kampus adalah kumpulan para ilmuwan dengan berbagai disiplin ilmu, pangkat yang variatif, dan karakter yang juga sangat unik dari masing-masing individu, tentu perlu kepiawaian dalam mengelola sebuah kampus. Dalam hal ini saya menerapkannya dengan model kepemimpinan kolektif kolegial, itu dari sisi aspek formalnya. Bila informalnya adalah menajdikan pribadi sebagai hal yang utama yakni

¹⁸³ Mukhamd Ilyasin, Rektor IAIN Samarinda, wawancara (Samarinda, 11 April 2019)

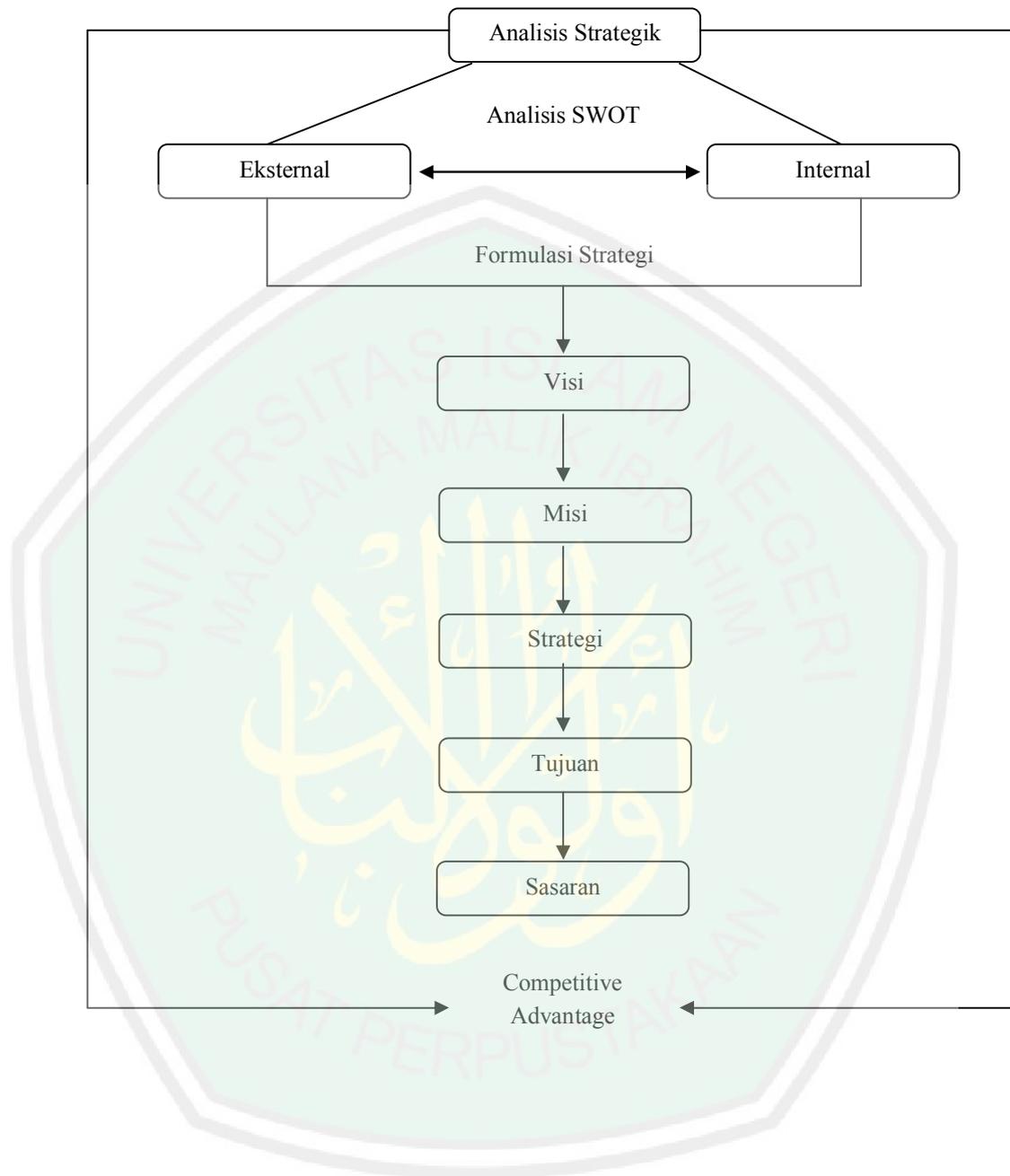
keteladanan. Sebagai rektor harus bisa menjadi panutan, salam setiap gerak geriknya menjadi contoh yang nyata di pandangan bawahan. Rektor tidak naik pangkat bisa jadi bahan omongan, rektor tidak menulis jadi bahan olokan, jadi saya lebih suka menempatkan diri sebagai yang lebih dulu melakukan, dengan kata lain terus mengembangkan kapasitas dan kemampuan diri, agar yang lain mengikuti.¹⁸⁴

Guna memudahkan pemahaman, peneliti mencoba menggambarkan formulasi startegik IAIN Samarinda adalah sebagai berikut :



¹⁸⁴Mukhamd Ilyasin, Rektor IAIN Samarinda, wawancara (Samarinda, 11 April 2019)

Bagan 4.2
Formulasi Strategik IAIN Samarinda¹⁸⁵



¹⁸⁵Bagan diolah berdasarkan hasil paparan data wawancara dan dokumentasi

3. Implementasi Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage) di IAIN Samarinda

Terkait dengan implementasi program ada beberapa indikator yang perlu dipisahkan, yakni program rektorat dan fakultas. Keduanya berbeda, ini semua ada lengkap di LPM yang bertugas menyusun semua berbagai program yang sudah terimplementasi.

Berdasarkan hasil penggalan data yang peneliti peroleh dari Zurqoni Wakil Rektor 1 bagian Kelembagaan dan Akademik, yakni diskripsikan sebagai program strategis atau uraian kebijakan sebagai berikut¹⁸⁶ :

Sasaran pertama, terselenggaranya program pendidikan dan pengajaran secara baik dan bereputasi di tingkat nasional. Upaya ini dilakukan dengan beberapa langkah yakni, pengembangan kurikulum dan content pembelajaran sesuai visi lembaga dan kebutuhan masyarakat. Peningkatan kinerja dan efektivitas pembelajaran di semua program studi. Pengembangan fasilitas sumber belajar dan media pembelajaran. Penciptaan suasana akademik yang kondusif dan sehat di lingkungan kampus. Peningkatan kualitas layanan administrasi akademik (excellent service). Dan terakhir peningkatan status akreditasi program studi.¹⁸⁷

Sasaran kedua adalah peningkatan kualitas SDM dosen, tenaga administrasi, dan kependidikan, serta mahasiswa. Ada lima poin yang menjadi langkahnya yakni, penguatan penguasaan bahasa asing (Arab-Inggris) bagi segenap civitas akademika. Penambahan jumlah dan peningkatan kualifikasi dan kompetensi dosen. Penambahan jumlah dan

¹⁸⁶Proposal Alih Status IAIN Samarinda Tahun 2017, 63

¹⁸⁷Proposal Alih Status IAIN Samarinda Tahun 2017, 63

percepatan peningkatan kualifikasi dan kompetensi pustakawan dan laboran. Penambahan jumlah dan percepatan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan. Dan peningkatan kualifikasi dan kompetensi mahasiswa.¹⁸⁸

Sasaran ketiga adalah berkembangnya riset-riset unggulan dan publikasi karya ilmiah yang bermutu. Langkahnya adalah meningkatnya kualitas dan kuantitas peneliti dalam berbagai disiplin ilmu. Berkembangnya kualitas penelitian dengan pendekatan integrasi interdisipliner. Terwujudnya penerbitan jurnal ilmiah yang bermutu secara periodik. Berkembangnya tradisi menulis buku di kalangan civitas akademika. Terpublikasikan karya ilmiah di jurnal bereputasi nasional dan internasional. Tersedianya website khusus untuk publikasi jurnal dan karya ilmiah.¹⁸⁹

Sasaran keempat, yakni peningkatan kuantitas dan kualitas peran sosial dan agenda pengabdian kepada masyarakat. Di antaranya, peningkatan kuantitas dan kualitas program pembinaan dan layanan publik. Peningkatan kuantitas dan kualitas program respons atau problem sosial dan ekspektasi publik. Peningkatan peran alumni di tengah masyarakat. Peningkatan program penguatan sistem sosial untuk penyelesaian masalah sosial-kemasyarakatan.¹⁹⁰

Sasaran kelima, terbangunnya sistem tata kelola lembaga yang efektif, efisien, dan akuntabel. Yakni yang dilakukan adalah penguatan organisasi untuk mempercepat pencapaian visi dan misi institusi. Meningkatkan

¹⁸⁸Proposal Alih Status IAIN Samarinda Tahun 2017, 64

¹⁸⁹Proposal Alih Status IAIN Samarinda Tahun 2017, 64

¹⁹⁰Proposal Alih Status IAIN Samarinda Tahun 2017, 65

kualitas kepemimpinan melalui diklat berjenjang. Pengembangan sistem manajemen mutu secara terarah dan sistematis. Merumuskan SOP setiap program dan kegiatan lembaga. Melakukan replacement (penempatan ulang) berdasarkan kemampuan dan keahlian masing-masing. mendapatkan ISO (Internasional Standar Operation). Dan menegakkan prinsip reward dan punishment dalam seluruh tata kelola.¹⁹¹

Sasaran keenam, percepatan alih status dari IAIN menuju UIN. Yang dirancang adalah pembukaan prodi-prodi baru yang mendukung pencapaian UIN. Percepatan proses alih status IAIN menjadi UIN, dan percepatan peran dan fungsi *Qur'anic Center* sebagai ikon pengembangan lembaga.¹⁹² Sasaran ketujuh, terbangunnya sarana dan infrastruktur yang memadai untuk kegiatan akademik dan kemahasiswaan. Langkahnya adalah terwujudnya sarana fisik kampus yang memadai. Tersedianya sarana penunjang untuk kegiatan minat dan bakat mahasiswa. Terciptanya lingkungan fisik kampus yang nyaman dan asri untuk mendukung kesuksesan penyelenggaraan pendidikan. Terpenuhinya fasilitas teknologi informasi yang memadai. Meningkatkan fasilitas pelayanan rusunawa dan Ma'had al Jami'ah.¹⁹³

Sasaran program strategis kedelapan adalah tersusunya sistem pengelolaan keuangan yang akuntabel dan sumber pendapatan strategis untuk peningkatan kapasitas institusi. Hal yang dilakukan adalah terbangunnya sistem pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel. Peningkatan peran unit pengembangan bisnis dalam rangka optimalisasi

¹⁹¹Proposal Alih Status IAIN Samarinda Tahun 2017, 66

¹⁹²Proposal Alih Status IAIN Samarinda Tahun 2017, 66

¹⁹³Proposal Alih Status IAIN Samarinda Tahun 2017, 67

pendapatan yang bersifat non-akademik. Optimalisasi aset kampus agar bernilai ekonomis. Pengembangan kerjasama saling menguntungkan dengan berbagai pihak. Dan pengembangan sistem penghargaan pegawai berdasarkan kinerja.¹⁹⁴

Sasaran kesembilan, meningkatnya citra lembaga di hadapan publik. Yakni indikatornya adalah tersosialisasikannya institusi secara baik kepada stakeholder dan publik. Tersedianya media publikasi kampus yang dapat diakses secara luas. Perlibatan masyarakat dalam program-program kelembagaan.¹⁹⁵ Dan sasaran kesepuluh adalah terbangunnya networking dengan mitra-mitra strategis di dalam dan luar negeri. Langkah strategisnya adalah terbentuknya tim khusus untuk agenda eksternal networking. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan lembaga pemerintah pusat dan daerah. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan perguruan tinggi nasional dan internasional. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan lembaga/komunitas keilmuan dan asosiasi profesi. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan lembaga-lembaga sosial-kemasyarakatan. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan dunia usaha.¹⁹⁶

Sementara itu, selain penyusunan program juga ada perancangan anggaran yang dibutuhkan tiap program agar terlaksana dengan baik sesuai dengan rencana strategis yang sudah disusun sedemikian rupa. Dalam hal ini Rektor IAIN Samarinda Mukhamad Ilyasin menjelaskan “Kami terus berupaya menyusun dengan matang setiap anggaran yang dibutuhkan

¹⁹⁴Proposal Alih Status IAIN Samarinda Tahun 2017, 67

¹⁹⁵Proposal Alih Status IAIN Samarinda Tahun 2017, 67

¹⁹⁶Proposal Alih Status IAIN Samarinda Tahun 2017, 68

untuk kegiatan strategis yang disusun dengan tim yang matang dan disesuaikan dengan kemampuan lembaga. Kami juga biasanya mendahulukan program strategis yang prioritas untuk dianggarkan dananya,”¹⁹⁷

Pernyataan rektor tersebut juga dibenarkan oleh Wakil Rektor I Bidang Pengembangan Kelembagaan dan Akademik menyebutkan betapa pentingnya anggaran dalam menjalankan segala program strategis yang berguna dalam membangun keunggulan kompetitif IAIN Samarinda.

“Menjalankan program tersebut diperlukan disiplin anggaran yang sudah diatur. Dalam hal ini ada beberapa indikatornya, pertama tersedianya SOP pengelolaan keuangan yang akuntabel, tersedianya satuan audit internal (SAI), meningkatkan BLU, adanya income yang meningkat dari hasil pemanfaatan aset dan fasilitas kampus, adanya kerjasama dengan berbagai pihak yang saling menguntungkan (melalui penyewaan tempat, lahan, usaha, gedung, bank/ATM), dan tersedianya SOP sistem penghargaan yang jelas dan terukur”.¹⁹⁸

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas, maka dapat dipahami bahwa implementasi strategik merupakan langkah yang krusial dalam proses strategik. Berikut peneliti rangkum dalam bentuk tabel

¹⁹⁷Mukhamad Ilyasin, wawancara (Samarinda 11 April 2019)

¹⁹⁸Zurqoni, wawancara, (Samarinda 5 April 2019)

Tabel 4.2
Implementasi Strategik IAIN Samarinda

Program	Anggaran	Prosedur
PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN		
1. Pengembangan kurikulum dan content pembelajaran sesuai dengan visi lembaga dan kebutuhan masyarakat		<ul style="list-style-type: none"> • Terwujudnya kurikulum yang up to date sesuai dengan KKNI • Tersedianya bahan ajar seluruh prodi • Tingkat kehadiran dosen di kelas
2. Meningkatnya kinerja dan efektivitas pembelajaran di semua jurusan		<ul style="list-style-type: none"> • Terlaksananya kegiatan peningkatan mutu pembelajaran • Meningkatnya kapasitas mahasiswa terhadap pembelajaran • Terwujudnya perpustakaan digital • Tersedianya buku-buku referensi yang berkualitas • Tersedianya fasilitas e-book dan e-journal
3. Pengembangan fasilitas sumber belajar dan media pembelajaran di semua jurusan		<ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya kegiatan stadium general dan seminar • Terlaksananya diskusi rutin dosen. • Pelaksanaan kegiatan untuk membangun komunikasi yang aktif dan harmonis di lingkungan kampus. • Tersedianya media/publikasi yang memacu iklim akademik di kampus. • Terselenggaranya kegiatan imiah lembaga mahasiswa secara sistemik berskala regional
4. Menciptakan suasana akademik yang kondusif dan sehat di lingkungan kampus		<ul style="list-style-type: none"> • Terwujudnya sistem layanan administrasi

5. Meningkatkan kualitas layanan administrasi akademik (*excellent service*)

- akademik berbasis IT
- Tersedianya SOP layanan administrasi akademik
- Meningkatnya kepuasan layanan akademik
- Terwujudnya prodi terakreditasi A

6. Peningkatan status akreditasi program studi

SUMBER DAYA MANUSIA

1. Memperkuat penguasaan bahasa asing (arab dan Inggris) oleh segenap civitas akademika
2. Percepatan peningkatan kualifikasi dan kompetensi dosen.

- Dosen yang meraih score TOEFL 500 atau lebih
- Dosen yang meraih TOAFL 500 atau lebih
- Dosen lulus S3
- Dosen yang sudah tersertifikasi
- Meningkatnya jumlah dosen yang melakukan kegiatan ilmiah di luar negeri
- Jumlah dosen meraih gelar professor
- Jumlah dosen yang mengikuti pelatihan / seminar pengembangan ilmu
- Meningkatnya jumlah pustakawan
- Meningkatnya kemampuan

3. Percepatan peningkatan kualifikasi dan kompetensi tenaga perpustakaan.

4. Percepatan peningkatan kualifikasi dan kompetensi tenaga laboran

5. Percepatan peningkatan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan.

6. Percepatan peningkatan kualifikasi dan kompetensi alumni

RISET DAN PUBLIKASI

1. Meningkatnya kegiatan penelitian dalam berbagai disiplin ilmu.

2. Berkembangnya kualitas penelitian dengan pendekatan integratif-interdisipliner

pusatakawan lewat pelatihan profesi

- Meningkatnya jumlah laboran
- Meningkatnya kemamuan laboran lewat pelatihan keahlian
- Jumlah tenaga kependidikan
- Jumlah tenaga kependidikan yang mengikuti pendidikan keahlian.
- Alumni terserap di dunia kerja sesuai dengan kompetensinya
- Tersedianya kegiatan bursa tenaga kerja oleh kampus
- Meningkatnya respon positif dari pengguna alumni
- Meningkatnya jumlah hasil penelitian dosen.
- Terlaksananya program internasional *join research*
- Terlaksananya workshop peningkatan kapasitas dosen dalam melakukan riset integratif-interdisipliner
- Meningkatnya prestasi riset dosen dalam forum internasional

3. Terwujudnya penerbitan jurnal ilmiah yang bermutu secara periodik.

4. Berkembangnya tradisi menulis buku di kalangan civitas akademika

5. Terpublikasinya karya ilmiah di jurnal bereputasi nasional dan internasional

6. Tersedianya media online publikasi jurnal dan karya ilmiah

PENGABDIAN

1. Peningkatan kuantitas dan kualitas program pembinaan dan layanan publik

- Memiliki jurnal ilmiah terakreditasi nasional
- Memiliki jurnal ilmiah terinternasional
- Terlaksananya penerbitan buku referensi yang dapat diacu publik
- Terpublikasinya karya-karya ilmiah dosen di jurnal nasional terakreditasi
- Terpublikasinya karya-karya ilmiah dosen di jurnal internasional
- Terwujudnya website khusus (jurnal online) untuk publikasi jurnal dan karya ilmiah

- Meningkatnya kuantitas dan kualitas program desa binaan
- Meningkatnya kuantitas dan kualitas program madrasah binaan
- Tersedianya lembaga layanan masyarakat (seperti LBHI, Mediasi Konflik, Konsultasi Pendidikan,

2. Peningkatan kuantitas dan kualitas program respons atas problem sosial dan ekspektasi publik

Bimbingan Konseling, dan Konsultasi Haji)

- Terselenggaranya kegiatan workshop peran alumni
- Pendataan kiprah alumni di masyarakat

3. Peningkatan peran alumni di tengah masyarakat

- Terselenggaranya kegiatan sebagai wujud kiprah sosial dalam penyelesaian masalah sosial-kemasyarakatan

4. Peningkatan kiprah penguatan sistem sosial untuk penyelesaian masalah sosial-kemasyarakatan

TATA KELOLA

1. Penguatan organisasi untuk mempercepat pencapaian visi dan misi institusi

- Tersosialisasinya visi dan misi ke seluruh warga kampus
- Terselenggaranya kegiatan rapat kerja lembaga
- Tersusunya Resntra 2019-2023
- Tergelekasikannya unsur pimpinan pada diklat berjenjang
- Terselenggaranya raat koordinasi kebijakan strategis lembaga

2. Meningkatkan kualitas kepemimpinan untuk peningkatan kinerja lembaga

- Tersusunya kebijakan akademik sebagai pedoman pengembangan lembaga
- Tersedianya tenaga audit mutu akademik internal
- Terlaksananya audit mutu akademik internal

3. Pengembangan sistem manajemen mutu secara terarah dan sistematis

- Tersedianya SOP untuk setiap kegiatan kelembagaan

4. Merumuskan SOP setiap program dan kegiatan lembaga

5. Melakukan replacement (penempatan ulang) berdasarkan kemampuan dan keahlian masing-masing

6. Mendapatkan ISO (Internasional Standart Operation)

7. Menegakkan prinsip reward dan punishment dalam seluruh tata kelola

ALIH STATUS UIN

1. Pembukaan prodi-prodi baru yang mendukung pencapaian menuju UIN

- Terisolisasikannya SOP kepada seluruh komponen lembaga dan stakeholder

- Terlaksananya tes psikologis untuk setiap rekrutment dosen dan tenaga kependidikan
- Terselenggaranya rotasi kepegawaian secara periodik

- Adanya peningkatan wawasan pimpinan lembaga untuk memperoleh SOP
- Diperolehnya sertifikat SOP
- Tersosialisasinya sistem reward dan punishment
- Terlaksananya reward dan punishment dalam tata kelola lembaga

- Pembukaan prodi-prodi baru S.1

- Pembukaan prodi-prodi baru S.2

2. Percepatan proses alih status IAIN menjadi UIN

- Terselenggaranya kegiatan seluruh elemen kampus untuk mendukung pencapaian UIN

3. Pemenguatannya peran dan fungsi Quranic Learning

- Terselenggaranya kegiatan yang mendukung peran dan fungsi Quranic Learning

SARANA DAN PRASARANA

1. Terwujudnya sarana dan fisik kampus dan fasilitas pembelajaran yang memadai.
2. Tersedianya sarana penunjang untk kegiatan minat dan bakat mahasiswa.
3. Terciptanya lingkungan fisik kampus yang nyaman dan aman
4. Terpenuhiya fasilitas teknologi informasi yang memadai.
5. Meningkatnya fasilitas pelayanan Rusunawa dan Ma'had Al-Jami'ah

- Tersedianya ruang kuliah dengan fasilitas yang baik
- Tersedianya fasilitas laboratorium sesuai dengan kebutuhan program studi.
- Terpenuhiya sarana penunjang pembelajaran di kelas
- Terbangunnya gedung Qur'anic Center dan fasilitasnya.
- Tersedianya area parker kendaraan (kampus 1 dan 2)
- Tersedianya pusat kegiatan mahasiswa (student center)
- Tersedianya sarana olahraga mahasiswa
- Terawatnya lingkungan kampus yang nyaman dan asri.
- Tersedianya sistem pengamanan kampus yang handal (satpam, dan cctv)
- Terpasangnya fasilitas internet yang mampu menjangkau komunitas warga kampus.
- Terpenuhiya fasilitas pada kompleks Ma'had al-Jami'ah dan Rusunawa

KEUANGAN

1. Terbangunnya sistem pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel
 2. Peningkatan peran Unit Pengembangan Bisnis dalam rangka optimalisasi pendapatan yang bersifat non-akademik.
 3. Optimalisasi aset kampus agar bernilai ekonomis.
 4. Pengembangan kerjasama saling menguntungkan dengan berbagai pihak,
 5. Terbangunnya sistem penghargaannya berdasarkan kerja.
- Tersedianya SOP pengelolaan keuangan yang akuntabel
 - Terbentuknya SAI (Satuan Audit Internal)
 - Meningkatnya pendapatan BLU
 - Adanya income yang meningkatkan dari hasil pemanfaatan aset dan failitas kampus.
 - Adanya kerjasama dengan berbagai pihak yang saling menguntungkan (melalui oenyewaan tempat, lahan usaha, gedung bank/ATM)
 - Tersedianya SOP sistem enghargaan yang jelas dan terukur.

CITRA LEMBAGA

1. Tersosialisasinya institusi secara baik kepada stakeholder dan publik.
 2. Tersedianya media publikasi kampus yang dapat diakses secara luas.
 3. Pelibatan masyarakat pada program-program kelembagaan
- Terlaksananya readshow dan kampanye publik
 - Tersedianya website institute yang berkualitas
 - Adanya partisipasi masyarakat dalam kegiatan evaluasi kelembagaan dan program startegis lainnya

NETWORKING

1. Membentuk tim khusus untuk agenda eksternal networking
 2. Terbangunnya jaringan dan kerjasama startegis dengan lembaga pemerintah pusat dan daerah
 3. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan perguruan tinggi nasional dan internasional.
 4. Terbangunnya jaringan dan kerjasama startegis dengan lembaga / komunitas keilmuan dan asosiasi
- Terbentuknya tim khusus untuk agenda eksternal networking
 - Meningkatnya kualitas tim ekstrenal networking
 - Adanya MoU dan kegiatan bersama dengan lembaga terkait.
 - Adanya MoU dan kegiatan bersama dengan perguruan tinggi nasional / internasional
 - Adanya join program dengan lembaga keilmuan / asosiasi profesi

- profesi.
5. Terbentuknya jaringan dan kerjasama startegis dengan lembaga-lembaga kemasyarakatan.
 6. Terbangunnya jaringandan kerjasama startegis dengan dunia usaha.
- Adanya join program dengan lembaga sosial kemasyarakatan
 - Adanya MoU da kegiatan bersama

4. Evaluasi Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage) di IAIN Samarinda

Kinerja birokrasi pelayanan publik seperti halnya di IAIN Samarindamenjadi isu kebijakan yang makin strategis karena perbaikan kinerja birokrasi memiliki implikasi yang luas dalam kehidupan ekonomi dan politik. Perbaikan kinerja birokrasi pelayanan di IAIN Samarinda diharapkan akan meningkatkan *image* di mata masyarakat karena dengan kualitas pelayanan yang semakin baik, maka kepuasan dan kepercayaan masyarakat bisa dibangun.

Dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2012, 2013 dan 2014 dapat diperoleh informasi tentang pencapaian kinerja. Berikut ini adalah tingkat capaian kinerja IAIN Samarinda (saat itu bernama STAIN Samarinda).

“Kami terus berbenah dalam tindakan evaluasi, terutama melihat tingkat keberhasilan yang sudah terapai. Sejauh mana segala program strategis yang kami jalankan dapat tercapai. Semua kami jabarkan dalam bentuk dokumen evaluasi dan pengawasan yang dilakukan oleh unit LPM. LPM berfungsi sebagai lembaya penjamin mutu yang mana bertugas mengevaluasi mulai dari tingkat fakultas hingga rektorat. Semua adalah upaya dari kebijakan top management yang kemudian dilanjutkan oleh satuan-satuan unit lainnya yang menjalankan fungsinya dengan baik dan benar. Evaluasi yang kami lakukan adalah mulai dari kualitas SDM, infrastruktur, program kerja, kegiatan manajemen, dan lain sebagainya”¹⁹⁹

¹⁹⁹Mukhamad Ilyasin, wawancara (11 April 2019)

Selain itu evaluasi kinerja juga dilakukan oleh rektor setiap minggunya. Dia menjelaskan bahwa IAIN Samarinda setiap Senin selalu mengadakan rapat kerja yang isinya ada evaluasi dan hal-hal apa saja yang dapat dilakukan dalam pengembangan perguruan tinggi dari masing-masing bagian mulai dari pihak fakultas sampai kepala bagian unit dan satuan lainnya.

“Kami tiap senin juga mengadakan rapat kerja. Upaya ini dilakukan agar segala kinerja dapat diukur dan dipantau secara massif dan terstruktur. Hal ini juga dapat memudahkan setiap peserta rapat untuk menuangkan ide, gagasan, serta keluhannya. Sehingga akan dilakukan tindakan dan masukan agar kinerja semakin baik. Rapat kerja selalu dipimpin oleh Rektor, bila berhalangan hadir maka akan digantikan oleh wakil rektor, hal itu terus kami lakukan dan konsisten tidak pernah absen. Selain rapat mingguan, kami juga mengadakan rapat bulanan dan tahunan yang lebih besar. Evaluasi-evaluasi semacam ini sangat-sangat membantu kinerja strategis IAIN Samarinda yang menghadapi berbagai perubahan semakin cepat”²⁰⁰

Setelah mendapat informasi terkait dengan evaluasi dan pengawasan yang dilakukan IAIN Samarinda, peneliti diarahkan Mukhamad Ilyasin menggali data di LPM (lembaga penjaminan mutu) yang menyimpan semua berkas-berkas evaluasi dan pengawasan yang dilakukan oleh lembaga. Berdasarkan hasil observasi, pengumpulan dokumen, dan wawancara singkat dengan pihak LPM peneliti menemukan berbagai informasi.

²⁰⁰Mukhamad Ilyasin, wawancara (14 April 2019)

Pertama terkait dengan evaluasi, setiap unit kerja memiliki evaluasi, setiap program strategis memiliki evaluasi yang disesuaikan dengan programnya.

“Segalanya ada evaluasi baik internal maupun eksternal. Dari internal ada tim kerja institute yang ditunjuk oleh Rektor untuk melakukan audit internal terkait dengan hal-hal yang akan dievaluasi, itu yang bersifat kelembagaan. Ada juga evaluasi SDM yang selalu dilakukan seperti audit kinerja, penilaian dosen PNS dan Non PNS. Unit itu disebut dengan sistem penjaminan mutu (SPM) lembaganya bernama LPM dengan melakukan dua sistem kerja, yakni sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan sistem penjaminan mutu eksternal (SPME). T

Sedangkan evaluasi eksternal datang dari Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK), Irjen Kementerian terkait dengan kelembagaan, BAN PT terkait dengan akreditasi. Semuanya itu adalah instrument evaluasi yang ada di IAIN yang diterjemahkan dalam kinerja dan program-program strategis”²⁰¹

Hal ini juga sejalan dengan pernyataan Mukhamad Ilyasin yang menegaskan bahwa produk-produk evaluasi merupakan hasil dari pengejawantahan mewujudkan akutabilitas kinerja yang diawasi baik secara internal maupun eksternal.

“Akutabilitas kelembagaan adalah penting, yang mana dalam hal ini segala program kerja startegis memiliki muatan evaluasi yang siap untuk dilakukan perbaikan, seperti kinerja kelembagaan, kinerja

²⁰¹Khairul Saleh, wawancara ketua LPM IAIN Samarinda (24 April 2019)

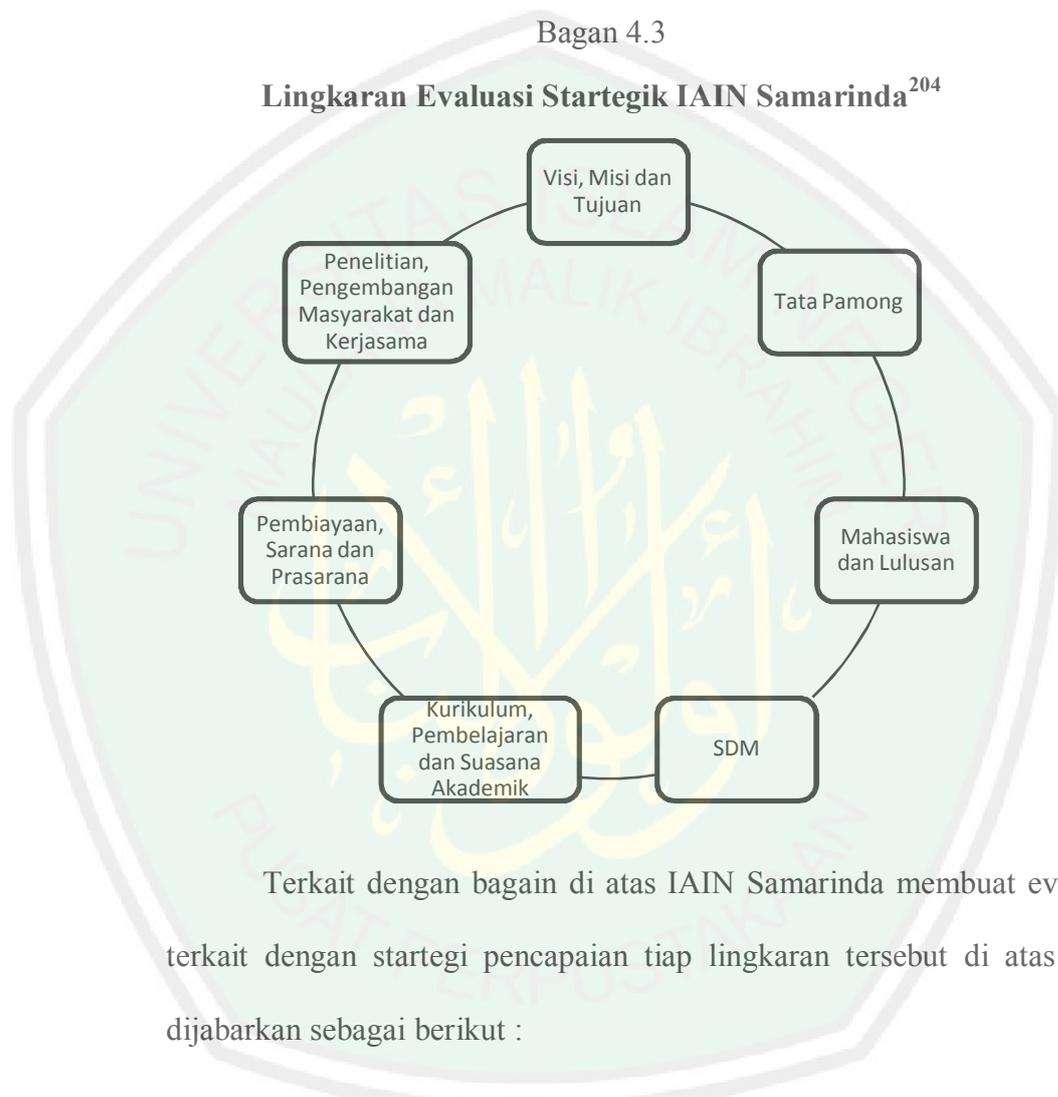
manajemen, dan kinerja SDM. Segalanya adalah upaya agar IAIN Samarinda dapat menjadi lembaga yang transparans, akuntabel, memiliki integritas, kejujuran, dan menjunjung tinggi nilai-nilai keislaman lainnya²⁰²

Evaluasi tidak hanya terkait dengan hal tersebut di atas, dalam manajemen stratejik evaluasi juga berkaitan dengan performance yang telah dilakukan lembaga dalam mencapai keberhasilan strategis (capaian-capaian) hal ini dapat penulis temukan dalam Renstra IAIN Samarinda.

Agar berhasil mencapai visi, misi dan tujuan, maka IAIN Samarinda merumuskan strategi pencapaian visi, misi dan tujuannya. Ada tujuh pilar strategi pencapaian yang merupakan implementasi pengelolaan universitas yang memenuhi standar kinerja perguruan tinggi. Ketujuh pilar tersebut adalah (a) Implementasi dan sosialisasi visi, misi, tujuan, dan sasaran IAIN Samarinda. (b) Penguatan dan pengembangan tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu IAIN Samarinda. (c) Peningkatan kualitas mahasiswa dan lulusan IAIN Samarinda. (d) peningkatan kualitas sumber daya manusia IAIN Samarinda. (e) evaluasi dan pengembangan kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik yang memenuhi standar penjaminan mutu akademik IAIN Samarinda. (f) Optimalisasi identifikasi penguatan dan pengembangan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi menuju IAIN Samarinda yang mandiri. (g) Perluasan jaringan pengembangan penelitian, pelayanan/

²⁰²Mukhamad Ilyasin, wawancara Rektor IAIN Samarinda (14 April 2019)

pengabdian kepada masyarakat dan kerja sama dengan mitra IAIN Samarinda. 9 hal tersebut dapat dijadikan grafik sebagai berikut :²⁰³



Strategi pencapaiannya adalah²⁰⁵:

1. Implementasi dan Sosialisasi visi, misi, tujuan dan sasaran IAIN Samarinda.

²⁰³Dokumen, Renstra IAIN Samarinda 2016-2020

²⁰⁴Bagan diolah berdasarkan hasil studi dokumentasi Renstra IAIN Samarinda

²⁰⁵Dokumen, Renstra IAIN Samarinda 2016-2020,49

- a. Perumusan visi, misi, tujuan, dan sasaran IAIN Samarinda.
 - b. Perumusan program kerja dengan rentang waktu yang jelas dan didukung oleh dokumen.
 - c. Sosialisasi yang efektif tercermin dari tingkat pemahaman pihak terkait.
1. Penguatan dan pengembangan tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan, dan penjaminan mutu IAIN Samarinda.
 - a. Evaluasi tata pamong yang menjamin terwujudnya visi, terlaksananya misi, tercapainya tujuan, berhasilnya strategi yang digunakan secara kredibel, transparan, akuntabel, bertanggung jawab, dan adil
 - b. Evaluasi struktur organisasi agar efisien.
 - c. Penyiapan dan pengembangan Karakteristik kepemimpinan yang efektif.
 - d. Peningkatan kualitas pengelolaan fungsional dan operasional Fakultas
 - e. Evaluasi dan optimalisasi keberadaan dan efektivitas unit pelaksana penjaminan mutu.
 - f. Penyusunan dan implementasi standar mutu.²⁰⁶
 2. Peningkatan kualitas mahasiswa dan lulusan IAIN Samarinda.
 - a. Penyusunan dokumen dan implementasi sistem penerimaan mahasiswa baru dan dilaksanakan secara konsisten.
 - b. Evaluasi penerimaan mahasiswa baru reguler dan non reguler

²⁰⁶Dokumen, Renstra IAIN Samarinda 2016-2020,49

- c. Evaluasi Motivasi penerimaan mahasiswa transfer
 - d. Peningkatan rata-rata masa studi lulusan dan rata-rata IPK
 - e. Upaya pengembangan dan peningkatan mutu lulusan: jenis program yang dilakukan dan efektivitas pelaksanaannya.²⁰⁷
3. Peningkatan kualitas sumber daya manusia IAIN Samarinda.
- a. Evaluasi Kecukupan dan kualifikasi dosen tetap IAIN Samarinda
 - b. pengembangan dan peningkatan mutu dosen tetap
 - c. Tugas belajar dosen
 - d. mengembangkan tenaga dosen tetap
 - e. Evaluasi dan pengembangan tenaga kependidikan²⁰⁸
4. Evaluasi dan pengembangan kurikulum, pembelajaran, dan suasana akademik yang memenuhi standar penjaminan mutu akademik IAIN Samarinda.
- a. Memberi dukungan kepada prodi dalam penyusunan, implementasi, dan pengembangan kurikulum antara lain dalam bentuk penyediaan fasilitas, pengorganisasian kegiatan, serta bantuan pendanaan.
 - b. melakukan monitoring dan evaluasi secara sistematis dan hasilnya digunakan untuk perbaikan proses pembelajaran.
 - c. Menyediaan dukungan dalam bentuk: (1) kebijakan tentang suasana akademik jelas, (2) menyediakan sarana dan prasarana (3) dukungan dana yang cukup, (4) kegiatan akademik di dalam dan di

²⁰⁷Dokumen, Renstra IAIN Samarinda 2016-2020,49

²⁰⁸Dokumen, Renstra IAIN Samarinda 2016-2020,50

luar kelas yang mendorong interaksi akademik antara dosen dan mahasiswa untuk pengembangan perilaku kecendekiawanan²⁰⁹

5. Optimalisasi identifikasi penguatan dan pengembangan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi menuju IAIN Samarinda yang mandiri.
 - a. Penggunaan dana untuk operasional (pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat) secara efisien
 - b. Upaya pengembangan dana.
 - c. Investasi untuk pengadaan sarana dalam tiga tahun terakhir dibandingkan dengan kebutuhan saat ini
 - d. Perbaikan mutu dan kecukupan akses prasarana yang dikelola IAIN Samarinda untuk keperluan PS.
 - e. pengembangan prasarana oleh Fakultas untuk program studi
 - f. Penyediaan Sistem informasi dan fasilitas yang digunakan IAIN Samarinda dalam proses pembelajaran (hardware, software, e-learning, perpustakaan, dll.)
 - g. Penyediaan sistem informasi dan fasilitas yang digunakan IAIN Samarinda dalam administrasi (akademik, keuangan, personil, dll.).
 - h. Aksesibilitas data dalam sistem informasi.
 - i. sosialisasi informasi/kebijakan untuk sivitas akademika di IAIN Samarinda

²⁰⁹Dokumen, Renstra IAIN Samarinda 2016-2020,50

- j. pengembangan sistem informasi jangka panjang: mempertimbangkan perkembangan teknologi informasi, dan komitmen IAIN Samarinda dalam hal pendanaan.²¹⁰
6. Perluasan jaringan pengembangan penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama dengan mitra kerja IAIN Samarinda
- a. Peningkatan dana dan jumlah kegiatan penelitian
 - b. Pengembangan kegiatan penelitian
 - c. Peningkatan dana dan jumlah kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM)
 - d. Pengembangan kegiatan pengabdian masyarakat²¹¹
7. Perluasan jaringan pengembangan penelitian, pelayanan/pengabdian kepada masyarakat, dan kerjasama dengan mitra kerja IAIN Samarinda
- a. Peningkatan dana dan jumlah kegiatan penelitian
 - b. Pengembangan kegiatan penelitian
 - c. Peningkatan dana dan jumlah kegiatan Pengabdian kepada Masyarakat (PkM)
 - d. Pengembangan kegiatan pengabdian masyarakat²¹²

Dengan mempertimbangkan optimalisasi implementasi renstra dan karakteristik perguruan tinggi, maka mempertajam empat perspektif *Balanced Scorecard* tersebut menjadi tujuh perspektif di atas.

²¹⁰Dokumen, Renstra IAIN Samarinda 2016-2020,49,50

²¹¹Dokumen, Renstra IAIN Samarinda 2016-2020,49,51

²¹²Dokumen, Renstra IAIN Samarinda 2016-2020,49,51

Tabel 4.5

Balanced Scorecard IAIN Samarinda dalam mengevaluasi Implementasi Strategi

Perspektif Balanced Scorecard	Perspektif Akreditasi
Keuangan	Pembiayaan, Sarana Dan Prasarana, Serta Sistem Informasi
Pelanggan	1. Mahasiswa Dan Lulusan 2. Penelitian, Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat, Dan Kerjasama
Proses Internal	1. Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Serta Strategi Pencapaian 2. Tata Pamong, Kepemimpinan, Sistem Pengelolaan, Dan Penjaminan Mutu 3. Kurikulum, Pembelajaran, Dan Suasana Akademik
Pembelajaran dan Pertumbuhan	Sumber Daya Manusia

5. Temuan Hasil Penelitian

Berdasarkan paparan data hasil penelitian kasus 1 di atas peneliti menyimpulkan ada beberapa hal yang menjadi temuan hasil penelitian ini di antaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.6
Hasil Temuan Kasus IAIN Samarinda

Fokus Penelitian	Temuan	Kata Kunci
Formulasi Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (competitive advantages) di IAIN Samarinda	<ul style="list-style-type: none"> Analisis strategik menunjukkan IAIN Samarinda adalah satu-satunya perguruan tinggi keagamaan Islam negeri di dua provinsi (Kalimantan Timur dan 	<ul style="list-style-type: none"> Aktif melakukan analisis internal dan eksternal dalam menghadapi berbagai perkembangan perubahan yang dirangkum dalam

	<p>Kalimantan Utara)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Merancang agar menjadi perguruan tinggi yang terdepan dalam peradaban Islam (tersusun menjadi visi, misi, tujuan, strategi, dan sasaran) • Mengembangkan keunggulan kompetitif di ranah fokus dan definsif dengan khas kajian keislaman 	<p>analisis SWOT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan nilai historis • Mengembangkan kajian keislaman dalam bentuk pendidikan dan pengajaran • Menumbuhkan corak khas kajian keislaman dalam bentuk institusi. • Melembagakan strategi dalam unit-unit satuan kerja menjadi sasaran-sasaran kinerja institusi. • Merancang rencana kerja secara matang, terukur, sistemik, dan terlaksana. • Membuat SOP terkait dengan program-program kerja dari berbagai lini
Implementasi Stratejik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (competitive advantages) di IAIN Samarinda	Menerapkan rancangan segala formulasi strategi menuju alih status menjadi UIN Samarinda	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan rencana kerja startegik secara optimal. • Melaksanakan program kerja yang telah disusun secara optimal
Evaluasi Stratejik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (competitive advantages) di IAIN Samarinda	Akreditasi dan mencapai layakan prima dalam ranah pendidikan tinggi keagamaan Islam	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif melakukan evaluasi terhadap kinerja institusi. • Menerapkan kepemimpinan kolektif kolegial dalam mengambil kebijakan dan evaluasi strategis • Membenahi berbagai persyaratan yang harus

		dipenuhi oleh institusi untuk mendapatkan akreditasi dan berailh status menjadi UIN Samarinda.
--	--	--

B. Paparan Data Hasil Penelitian di UNU Kaltim

1. Gambaran Umum Latar Penelitian

UNU Kaltim adalah kepanjangan dari Universitas Nahdatul Ulama Kalimantan Timur yang merupakan perguruan tinggi yang diselenggarakan oleh perkumpulan Nahdatul Ulama. Berdasarkan Kemendikbud RI Nomor 196/E/2014 tentang pendirian Universitas Nahdatul Ulama Kalimantan Timur di Kota Samarinda Provinsi Kalimantan Timut yang diselenggarakan oleh perkumpulan Nahdatu Ulama di Provinsi Daerah Khusus Ibu Kota Jakarta.

UNU Kaltim terletak di Kota Samarinda, tepatnya di Jl. KH Harun Nafsi Kel. Rapak Dalam Samarinda Seberang. Secara singkat, UNU Katim merupakan perguruan tinggi keagamaan Islam swasta binaan Nahdatul Ulama yang disersmikan oleh Gubernur Kaltim Awang Faroek Ishak, pada 21 September 2016. Pada waktu itu, Rektor UNU Kaltim Dr. H. Farid Wadjdy,M.Pd mendantangani satu Nota Kesepakatan (MoU) dengan Prof Peter Dawkins (Vise Chan cellor and President) Victoria University yang meliputi Perkembangan program-program pendidikan, termasuk gelar bersama (joint degree) dan gelar ganda (doble degree), pelatihan penelitian, supervise dan kerjasama, pertukaran dosen dan mahasiswa,

penerbitan karya ilmiah bersama supervise program doctor (s3), penyelenggaraan seminar bersama, konferensi, dan loka karya.

Fakultas yang ada di UNU Kaltim ada 4, yakni Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan 1 program studi yaitu Akuntansi, Fakultas Ilmu Sosial dan Kependidikan ada 3 prodi, yaitu Hubungan Internasional, Ilmu Komunikasi, dan Studi Pendidikan Anak Usia Dini. Fakultas Farmasi dengan prodi Farmasi. Fakultas Teknik memiliki 5 prodi yaitu, Teknik Industri, Teknik Informatika, Arsitektur, Desain Interior, dan Teknologi Industri Pertanian.

UNU Kaltim memiliki kontributor yakni Prof. Dr HC KH. Ma'ruf Amin, Prof Dr. H. Masjaya, M,Si, Prof Dr. Andri Patton, M.Si, Prof. Dr. Susilo, M,Pd, Prof Dr. H. Zamruddin Hasid, dan Dr Zein Heflin Frinces, B.Sc, M.Sc, MA.

Visi UNU Kaltim yakni “Menjadi Universitas terkemuka di bidang teknologi dan humaniora berdasarkan prinsip Islam Ahlus Sunna Waljama’ah, nilai-nilai Kebangsaan dan pembangunan berkelanjutan di Kaltim sampai tahun 2030”.

2. Formulasi Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage) di UNU Kaltim

a. Analisis Strategik

Mengembangkan perguruan tinggi tidak semudah membangun lembaga pendidikan formal seperti sekolah. Membentuk yayasan, ada gedung sedikit, kemudian jadilah sekolah. Perguruan tinggi terutama swasta perlu konsep dan analisis yang matang. Hal inilah yang

kemudian menjadi analisis Dr. Farid Wajdy, M.Ag ketika membangun perguruan tinggi umum staswa berbasis keislaman di bawah naungan Nahdatul Ulama.

“Secara historis, dulunya NU punya lembaga pendidikan tinggi bernama Akademi Pimpinan Perusahaan, namun pada perjalannya karena tidak manajemennya barangkali tidak dikelola dengan baik akhirnya tutup. Jejak ini tidak dapat dilupakan begitu saja, bahwa NU dulunya pernah memiliki lembaga pendidikan di masyarakat Kaltim. Sejarah ini menjadi alasan kuat NU bisa memiliki perguruan tinggi di Kaltim. Maka pada tahun 2014 lalu dengan urusan ijin yang memakan waktu 2 tahun kami garap disetujui lah Universitas Nahdatul berdiri di Kaltim. Secara mendalam kajian historis ini juga berkaitan dengan gejala dari tokoh-tokoh NU Kaltim yang hendak ikut melakukan pergerakan di bidang pendidikan. Tujuannya adalah agar pendidikan di Kaltim dapat memiliki keterampilan lebih yakni memiliki keimanan dan nilai-nilai keislaman yang kuat pada para ahli di bidang pendidikan. Misalnya seorang ahli ekonomi yang mengerti benar prinsip-prinsip Islam. Jadi ada bekal tambahan yang didapatkan oleh masyarakat Kaltim selain pendidikan umum.²¹³

Kemudian, selain secara historis, ada pula dari segi analisis politik. Saat itu Farid Wajdy menjabat sebagai Wakil Gubernur Kalimantan Timur. Posisi strategis itu dia gunakan untuk membangun lembaga pendidikan tinggi sebagai terobosan dalam pembangunan pemberdayaan manusia di Kaltim.

Kebetulan saya ketika itu pada 2012 menjabat sebagai wakil gubernur Kaltim. berpikir dengan jabatan yang cukup tinggi saya harus memberikan yang terbaik untuk umat, masyarakat, dan juga kepada NU. Sehingga keinginan tersebut bersinergi dengan cita-

²¹³Farid Wajdy, Rekror UNU Kaltim, wawancara (Samarinda, 4 April 2019)

cita NU yang terus ingin berbuat untuk umat. Akhirnya saya memberik kenang-kenangan sebagai wakil gubernur adalah Kaltim memiliki universitas umum berbasis keislaman dengan prinsip-prinsip Nahdatul Ulama. Sehingga lahirlah universitas yang jelas sekali menggunakan nama NU di belakangnya. 4 Juli 2014 disetujui dan melalui proses yang sangat panjang dari Kemenristekdikti disetujui ada 10 program studi dan tidak satupun prodi keagamaan”.²¹⁴

Hal ini menjadi menarik menurut Farid yang saat itu terpilih sebagai rektor UNU Kaltim hingga saat ini. Tidak adanya program studi keagamaan seperti tarbiyah atau ushuluddin menurut Farid adalah bagian dari analisis startegis yang dia lihat dari sisi lingkungan eksternal.

“Pertimbangannya karena sudah ada IAIN Samarinda yang konsetrasinya jelas di bidang keagamaan, biarlah kajian keislaman secara mendalam diambil bagian oleh IAIN Samarinda. UNU akan bergerak di bidang lain yakni pengembangan ilmu pengetahuan umum seperti hubungan internasional, farmasi, arsitek, teknologi pertanian, dan sebagainya. Saat ini saya melihat IAIN Samarinda sangat besar pasarnya di bidang keagamaan. Nanti, apabila animo dan desakan kebutuhan masyarakat semakin meningkat dan IAIN Samarinda sudah kewalahan menampung mahasiswa, maka UNU akan membuka prodi-prodi keagamaan. Dengan mendirikan prodi umum ini menjadi tantangan juga bagi UNU untuk membangun kepercayaan masyarakat terkait dengan program studi-program studi yang ditawarkan oleh UNU. Pertimbangan kedua adalah pengembangan kelembagaan UNU tidak ingin membatasi diri di bidang agama saja. Masyarakat Kaltim harus berkembang, itulah yang terpenting. Sehingga kami tidak akan menutup diri dari

²¹⁴Farid Wajdy, Rekror UNU Kaltim, wawancara (Samarinda, 4 April 2019)

peminat masyarakat yang bukan dari kalangan NU atau bahkan yang beda agama sekalipun.

Terbukti saat ini, UNU menerima mahasiswa-mahasiswa non muslim. Selain itu, tenaga pendidik dalam hal ini dosen pun adalah non muslim. Yang terpenting adalah ilmunya, bukan agamanya, inilah demokrasi NU dalam membangun pergerakan dan pengemabangan di lembaga pendidikan. Tidak menutup diri dan menjadi lembaga yang eksklusif. Namun tetap tujuan utamanya adalah kekuatan moral yang dimiliki oleh mahasiswa UNU kental dengan kejujuran, kemandirian, anti korupsi, dan cinta tanah air yang akan menjadikan lulusan UNU berbeda dengan lulusan perguruan tinggi umum lainnya²¹⁵.

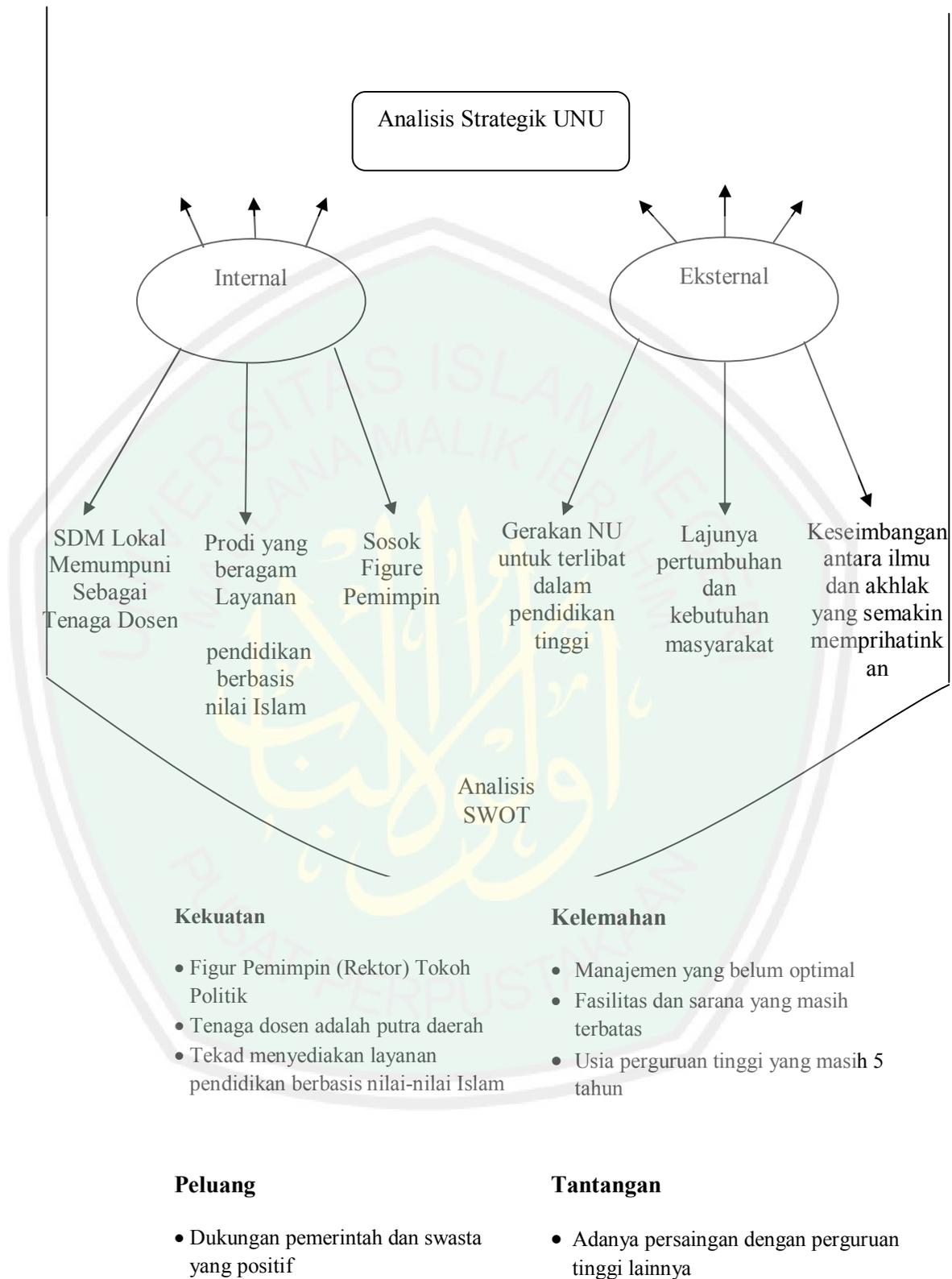
Berdasarkan yang disampaikan oleh Farid selaku Rektor, desain pengembangan perguruan tinggi dimulai sejak awal. Yakni mulai analisis lingkungan setempat, pertimbangan pemilihan program studi, hingga kompetensi lulusan yang hendak dicapai.

“Perguruan tinggi harus lengkap sejak awal, berbeda dengan sekolah. Semuanya harus dirancang rapi sejak terbentuknya, apalagi dengan proses penilaian oleh tim independen yang menyatakan lolos tidaknya perguruan tinggi berdiri adalah bagian dari rangkaian panjang dari pendirian perguruan tinggi. Jadi penting sekali kesiapan. Saya membaginya dalam beberapa poin, yakni persiapan, kemauan yang kuat, dan langkah yang konkret.”²¹⁶

Merangkum kesimpulan dari hasil wawancara di atas maka penulis akan menggambarannya dalam bentuk bagan di bawah ini :

²¹⁵Farid Wajdy, Rekror UNU Kaltim, wawancara (Samarinda, 4 April 2019)

²¹⁶Farid Wajdy, Rektor UNU Kaltim, wawancara (Samarinda 4 April 2019)



b. Formulasi Strategik

Terkait dengan formulasi strategi ada tiga hal yang dapat dirangkum, yakni penetapan visi, misi, dan tujuan dari UNU Kaltim. Berdasarkan wawancara dengan Farid Wajdy selaku rektor sekaligus merancang formula strategi yang hendak dicapai kampus dia menyebutkan visi adalah mimpi lembaga yang harus diwujudkan. Hal ini sudah dia rancang sejak awal.

Misalnya dalam acara launching UNU Kaltim pada 2014 lalu menyediakan kotak harapan kepada seluruh pengunjung yang hadir. Tujuannya adalah agar UNU Kaltim dapat mewujudkan harapan masyarakat sejak kampus ini berdiri.

“Visi adalah menjadi universitas terkemuka di bidang teknologi dan humaniora berdasarkan prinsip Islam Ahlulsunah Wal Jamaah dan menjunjung tinggi nilai-nilai kebangsaan di Kalimantan Timur sampai tahun 2030. Maksudnya adalah UNU mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya, menjadi universitas yang terkemuka adalah komintennya yang akan diwujudkan secara bertahap. UNU merupakan kampus yang masih bayi di banding dengan perguruan tinggi lain di Kaltim tentu terkemuka dalam hal ini adalah kampus menjadi dikenal oleh masyarakat, menjadi rujukan dan setara dengan perguruan tinggi lainnya. Lihat saja usia kampus-kampus lainnya, IAIN umurnya sudah 67, Universitas Mulawarman 60-an, Widyagama sudah 30 tahun, Universitas 17 Agustus 50 tahun. sementara UNU masih menginjak usia 5 tahun. Makna terkemuka dalam hal ini harapannya UNU menjadi unggul dan terkenal. Sengaja mengambil kata terkemuka dengan pemahaman yang multitafsir

juga kami lakukan yang arahnya tidak lain dan tidak bukan menuju pada kualitas dan berdaya saing.”²¹⁷

Selain kata terkemuka, yang menarik dari visi yang dirancang oleh UNU Kaltim adalah perkawinan antara prinsip kebangsaan dan keislamaan. Keduanya ternyata tidak dapat dipisahkan. Sehingga dalam perencanaan membangun lembaga perguruan tinggi keduanya tidak dapat dilupakan begitu saja. Menurut Farid prinsip kebangsaan dan keislaman bak dua mata koin yang sama.

“Islam ada karena tanah air, tanah airnya adalah Indonesia. Tidak mungkin Islam berkembang tanpa tanah air, sehingga menghargai kehidupan berbangsa dan bernegara adalah prinsip Islam yang tidak boleh hilang. Apalagi di lingkungan perguruan tinggi yang notabene merupakan gudang ilmu pengetahuan, keduanya harus ditanamkan bila tidak apa jadinya negara ini tanpa mencintai tanah airnya. Banyak orang cerdas tetapi tidak cinta pada tanah air, tidak ada tanggung jawab terhadap kehidupan bangsa dan negaranya. Begitu pula apa jadinya bila banyak orang menguasai ilmu pengetahuan tetapi tidak memahami prinsip-prinsip keislaman tentu hal itu juga merupakan sesuatu yang sangat timpang dalam lembaga sekelas perguruan tinggi yang mencetak kaum-kaum profesional. Sehingga apabila perguruan tinggi dibalut dengan prinsip kebangsaan yang didukung oleh keyakinan yang dalam hal ini diwakili oleh prinsip-prinsip Islam adalah merupakan perwujudan harapan dan mimpi yang tidak boleh hilang apalagi sampai musnah. Dan ini juga menjadi tolok ukur kami dalam mencapai cita-cita yakni harus berhasil mewujudkan prinsip kebangsaan dan keislaman. Ditambah lagi dengan sejarah NU yang dulunya ikut berjuang bagi tanah air ini, nilai historis ini juga menjadi spirit kami untuk mengembangkan perguruan tinggi

²¹⁷Farid Wajdy, Rektor UNU Kaltim, wawancara (Samarinda 4 April 2019)

dengan model jihad yang dalam hal ini jihad di lingkungan pendidikan.”²¹⁸

Diakui oleh pihaknya usia bayi bukan berarti UNU Kaltim harus bersantai-santai. Semakin berkembangnya zaman dan pertumbuhan masyarakat menjadi tantangan untuk mengejar ketertinggalan dalam segi usia agar sejajar dengan perguruan tinggi lainnya. Untuk mewujudkan hal tersebut Farid merancang 3 poin yang disebut misi dalam mewujudkan visi lembaga. Pertama, membina pendidikan tinggi yang mengintegrasikan etika keislaman, kebangsaan, dan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan. Kedua, menyelenggarakan kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat demi kesejahteraan umat manusia, mengembangkan tradisi kampus yang ilmiah dan kreatif dalam suasana demokratis.

“Yang menarik dari misi kami adalah pembangunan berkelanjutan. Rancangan ini merupakan pengejawantahan dari visi. Pembangunan berkelanjutan yakni yang memperhatikan prinsip-prinsip pelestarian baik alam, budaya, bahkan sumber daya lainnya. Pembangunan berkelanjutan dimakna dengan melestarikan dan menjaga dengan baik sehingga kondisi alam, budaya, dan lainnya dapat berkelanjutan dinikmati oleh generasi yang akan datang nanti atau dengan kata lain diwariskan kepada generasi berikutnya. Jadi tidak heran pembangunan berkelanjutan tidak hanya dipakai UNU tetapi juga sudah menjadi selogan dunia, yakni pembangunan berkelanjutan yang dimaknai memberikan warisan terbaik untuk generasi yang akan datang. Dan UNU hadir untuk menciptakan warisan terbaik untuk bangsa ini dengan prinsip

²¹⁸Farid Wajdy, Rektor UNU Kaltim, wawancara (Samarinda 4 April 2019)

keislaman dan kebangsaan yang terus tumbuh dan menjamur di lingkungan perguruan tinggi”²¹⁹

Sedangkan rancangan tujuannya adalah mencetak sumber daya manusia yang unggul, berpikir akademis, kritis, bertanggung jawab dan profesional sesuai dengan nilai-nilai Islam dan bersikap menurut ajaran Islam Ahlusunnah Walhajama’ah, berakhlakul karimah serta mampu beradaptasi dengan zamannya.

Tabel 4.5
Formulasi Startegik UNU Kaltim

Analisis Strategik	<ul style="list-style-type: none"> • Internal • Ekstrenal
Visi	Menjadi Universitas terkemuka di bidang teknologi dan humaniora berdasarkan prinsip Islam Ahlussunah Wal Jamaah dan menjunjung tinggi nilai-nilai kebangsaan di Kalimantan Timur sampai tahun 2030
Misi	<ul style="list-style-type: none"> • Membina pendidikan tinggi yang menginterasikan etika keislaman, kebangsaan dan prinsip-prinsip pembangunan berkelanjutan. • Menyelenggarakan kegiatan pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat demi kesejahteraan umat manusia. • Mengembangkan tradisi kampus yang ilmiah dan kreatif dalam suasana demokratis
Tujuan	Mencetak sumber daya manusia yang unggul, berpikir akademik, kritis, bertanggung jawab, profesional dan berakhlakul karimah sesuai dengan nilai-nilai Islam dan prinsip ajaran Islam Ahlussunah Waljama’ah.
Strategi	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan lembaga dengan mengoptimalkan kepemimpinan, manajemen, dan sumber daya yang ada di UNU Kaltim • Memperluas jaringan kerja sama dengan pihak terkait • Membangun budaya akademik dan kelembagaan dengan nilai-nilai keislaman.

²¹⁹Farid Wajdy, Rektor UNU Kaltim, wawancara (Samarinda 4 April 2019)

Sasaran

- Meningkatkan kualitas dan efektivitas pelaksanaan visi, misi, tujuan dan sasaran, serta strategi pencapaian
- Peningkatan kualitas pemanfaatan sumber daya manusia
- Peningkatan kualitas kurikulum
- Pembenahan secara menyeluruh untuk mendapatkan akreditasi

3. Implementasi Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage) di UNU Kaltim

Dalam hal ini implementasi strategik yang dilakukan oleh UNU adalah penguatan kerja sama dengan berbagai pihak serta membangun branding kepercayaan masyarakat terhadap kampus yang masih usia jalan 5 tahun ini. Dalam wawancaranya, Rektor UNU Kaltim Farid Wajdy mengungkapkan pihaknya telah membangun kerja sama dengan pihak kampus luar negeri.

“Kami terus berupaya melakukan kolaborasi dengan kampus luar negeri dengan tujuan pemberdayaan dosen dan penguatan program studi yang kami rintis. Ada Victoria University di Australia di usia UNU 3 tahun kami pun mengirim dosen untuk disekolahkan di bidang manajemen dan bisnis. Selain itu kami juga bekerja sama dengan Taiwan dalam hal kerja sama pertukaran mahasiswa, bila mahasiswa Taiwan berkuliah di kampus UNU akan dihitung 4 semester, begitu pula sebaliknya. Ada 40 perguruan tinggi yang kami ajak bekerja sama, selain di Taiwan ada juga Thailand dan Malaysia”²²⁰

Hal ini merupakan bentuk implemementasi dari visi UNU Kaltim yakni terkemuka di bidang teknologi dan humaniora, upaya-upaya yang dilakukan adalah dengan membentuk jalan strategis dengan cara kerja sama dengan berbagai pihak yang menguntungkan UNU Kaltim.

²²⁰Farid Wajdy, wawancara Rektor UNU Kaltim, (4 April 2019)

dengan bekerja sama dengan kampus teknologi di luar negeri UNU Kaltim berharap dapat membangun kampus yang lebih khas di Kalimantan Timur dalam bidang keilmuan teknik yang saat ini masih minim dimiliki oleh Kaltim. Diakui olehnya saat ini tenaga profesional bidang teknik dan teknologi masih sedikit. kebanyakan Kaltim mengimpor SDM dari luar pulau bahkan luar negeri.

“Oleh sebab itu saya optimis dalam menjalankan program visi ini dengan memanfaatkan SDM lokal. Terbukti selama ini, tenaga yang kami gunakan murni adalah para putra daerah, kami ambil dari yang memiliki potensi dan profesional dan memang ahli bidangnya. Meski tidak banyak tetapi Kaltim sudah memiliki tenaga yang memadai untuk menjadi pengajar (dosen) tinggal dikembangkan dan diberdayakan lagi, salah satunya adalah dengan menyekolahkan para dosen. Ini menandakan bahwa ada angin segar yang akan menjadikan Kaltim juga akan memiliki para sarjana-sarjana teknik yang ahli, tidak harus berkuliah ke luar pulau atau luar negeri, di UNU Kaltim sudah ada,” tuturnya.²²¹

Implementasi strategis berikutnya adalah berkaitan dengan penanaman Meski UNU Kaltim tidak mengimplementasikan nilai-nilai keislaman dalam bentuk program studi, UNU Kaltim memiliki cara yang berbeda dalam menanamkan nilai-nilai keislaman di lembaganya.

“Islam menjunjung tinggi kebenaran dan akhlak yang baik, hal ini yang kami tanamkan kepada mahasiswa dan kepada seluruh civitas akademika. Kami ingin apapun profesinya, apapun jurusannya mahasiswa lulusan UNU Kaltim memiliki nilai lebih, yakni berupa kejujuran, kesadaran spiritualitas, kedalaman ilmu (kebijaksanaan), kesatuan dalam keragaman, optimis, semangat tolabul ilmu, ikhlas, inovatif, kreatif, profesional, ilmu dan amal yang harus satu garis lurus. Artinya dalam pembelajaran kami menerapkan nilai-nilai keagamaan secara riil seperti dalam sikap, karakter, dan kebiasaan dari para mahasiswa, dan sebagainya. Yang paling utama adalah kami ingin melahirkan generasi anti korupsi, dan itu hanya dapat ditanamkan melalui pembentukan karakter dan nilai-nilai spiritual dalam pribadi mahasiswa”²²²

²²¹Farid Wajdy, wawancara Rektor UNU Kaltim (wawancara 4 April 2019)

²²²Farid Wajdy, Wawancara Rektor UNU Kaltim, (4 April 2019)

Implementasi ini dapat dilihat melalui tujuan UNU Kaltim yang tertuang dalam statuta yang berbunyi

“Mencetak sumber daya manusia yang unggul, berfikir akademis, kritis, bertanggungjawab dan profesional sesuai dengan nilai-nilai Islam dan bersikap menurut ajaran Islam Ahlusunnah Waljama’ah, berakhlakul karimah serta mampu beradaptasi dengan zamannya”²²³

Selain itu, Implementasi stratejik UNU Kaltim juga terselanggara dengan rujukan dari statua. Hal tersebut dijelaskan oleh Rektor UNU Kaltim dalam proses wawancara yang menegaskan

“Seluruh penyelenggaraan kegiatan perguruan tinggi saat ini kami mengacu kepada statuta. Tujuannya adalah agar pondasi yang dilakukan dalam proses penyelenggaraan dan pengelolaan pendidikan perguruan tinggi UNU dapat berjalan sesuai dengan aturan yang telah ada”²²⁴

Sesuai dengan pernyataan di atas di dalam statuta UNU dijelaskan bahwa untuk menyelenggarakan sumber daya di lingkungan UNU Kalrim diperlukan pedoman dasar penyelenggaran kegiatan yang dipakai sebagai acuan untuk merencanakan, mengembangkan program dan penyelenggaraan pendidikan. Dan untuk mengelola sumber daya di lingkungan UNU Kaltim diperlukan program dasar penyelenggaraan kegiatan yang dipakai sebagai acuan untuk merencanakan, engembangkan program dan penyelenggaraan kegiata. Bahwa setelah selama 4 tahun UNU Kaltim berdasarkan SK Surat Keputusan Meneteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 196/E/2014 tanggal 6 Juli 2014

²²³Statua UNU Kaltim

²²⁴Farid Wajydy, Wawancara Rektor UNU Kaltim, (4 April 2019)

diperlukan penyempuraan statuta.²²⁵ Hal ini kemudian menjadi pedoman UNU Kaltim dalam mengimplementasikan seluruh program kegiatannya. Statuta tersebut dikeluarkan oleh Badan Pelaksana Pengelola (BPP) Universitas Nahdatul Ulama (UNU) Kaltim nomor 1 tahun 2018.

Berdasarkan dokumentasi yang diperoleh oleh peneliti, ternyata UNU Kaltim baru saja melakukan teks kebijakan startejik pendidikan yang terimplemtasi dalam statute yang baru keluar 1 tahun lalu tersebut.

Statuta adalah peraturan dasar penyelenggaraan kegiatan yang digunakan sebagai acuan dalam merencanakan. Mengembangkan program, menyelenggarakan kegiatan fungsional sesuai dengan tujuan Universitas, serta sebagai rujukan pengembangan peraturan umum, peraturan akademik dan prosedur operasional yang berlaku di universitas. Sayangnya dalam hal ini dokumen yang lain tidak ditemukan peneliti sehingga dalam hal ini terdapat kendala dalam pemaparan implemmentasi serta evalausi yang dilakukan.

Biasanya perguruan tinggi memiliki rencana startegis yang akan dilakukan dalam waktu 5 tahun ke depan, namun dalam hal ini peneliti tidak berhasil mendapatkan Renstra yang dapat menjadi bahan kajian penelitian, sehingga dalam hal ini peneliti hanya menggunakan observasi, wawancara, dan pengumpulan data statuta. Dalam hal ini, peneliti hanya diberikan dokumen statuta, selebihnya tidak ada.

²²⁵Statuta UNU Kaltim, 1

Sehingga terdapat kendala dalam memaparkan implementasi strategi UNU Kaltim.

Namun meskipun begitu, beberapa di antaranya dapat peneliti telaah dari dokumen statuta yang diberikan oleh kampus misalnya dalam hal adalah bidang kerja sama. Seperti yang telah tertuang di atas, dalam rangka meningkatkan pelaksanaan kegiatan akademik UNU Kaltim bersauaha menjalin kerja sama degan perguruan tinggi dan atau instansi lain baik di dalam maupun di luar negeri setelah mendapat persetujuan dari BPP UNU Kaltim.

Kerja sama sebagaimana yang dimaksud adalah sebagai berikut :

(1) tukar menukar dosen dan mahasiswa dalam menyanggarakan kegiatan akademik. (2) Pemanfaatan sumber daya dalam melaksanakan kegiata akdemik. (3) Penerbitan bersama karya ilmiah. (4) Penyelenggaraan bersama seminar atau kegiatan ilmiah lainnya. (5) Pelaksanaan dan pengemabnagn bersama untuk program studi. (6) Penyelenggaraan penelitian. (7) Penyelenggaraan pengabdian kepada masyarakat.²²⁶

Impelementasinya adalah sudah terdapat banyak perguruan tinggi yang bekerja sama dengan UNU Kaltim. Di samping itu UNU Kaltim juga bekerja sama dengan pihak pemerintah daerah dan para pengusaha yang dalam hal ini untuk menunjang kegiatan UNU Kaltim dalam hal budgeting.

“Dana sangat penting dalam pengembangan kelembagaan. Kami mendapatkan dana dari pemerintah daerah dan juga hibah tanah dari

²²⁶Statuta UNU Kaltim

tokoh masyarakat. Untuk pengembangan gedung ada 18 M dari Pemprov Kaltim, kemudian ditambah ada 12 M. Jadi total dukungan dana dari pemerintah sebesar 30 M untuk pengembangan gedung UNU Kaltim. Selain itu, kami juga berusaha melakukan pengembangan kampus yang lebih besar. Dukungan pimpinan daerah terhadap perguruan tinggi sangat besar sehingga kami akan membangun perguruan tinggi yang lebih bagus lagi yakni kampus 2. Jika saat ini jauh terpenci di dalam gang, maka pada Mei 2019 akan kami bangun di lahan baru dengan dana bantuan lagi sebesar 10 M. Lahan tersebut juga merupakan hibah dari tokoh masyarakat untuk pembangunan perguruan tinggi yang letaknya sangat strategis. Selain itu, baru-baru ini kami juga mendapat dana 1 M dari Kementeristekdikti untuk bantuan pengembangan program studi Farmasi. Proposal kami disetujui dan kami pun akan melelengkapi segala laboratorum farmasi kami” ujar dia²²⁷

Fakultas Farmasi memang menjadi ikon UNU Kaltim dengan pengembangan fasilitas yang memadai dapat membantu pihaknya mengembangkan program studi yang baru memulai merintis ini. Dengan adanya bantuan tersebut implemnetasi program dapat dijalankan sebagaimana mestinya.

“Farmasi adalah ikon kami, karena memiliki banyak peminat dibanding program studi lainnya. Hal ini menjadikan kami optimis membangun perguruan tinggi mulai dari bawah. Dengan bantuan ini, kawan-kawan di lingkungan perguruan tinggi juga mengatakan UNU Kaltim dapat menjadi kampus terlengkap peralatan farmasinya di bandingkan kampus lain. Sikap ini merupakan jawaban yang baik untuk langkah startegis kami dalam melakukan pengembangan perguruan tinggi” tutur Farid Wajdy.²²⁸

Berikut gambaran implementasi strategik UNU Kaltim yang peneliti susun menjadi tabel di bawah ini :

Tabel 4.6

Program	Anggaran	Prosedur
PENDIDIKAN DAN PENGAJARAN		

²²⁷Farid Wajdy, wawancara (Samarinda 11, April 2019)

²²⁸Farid Wajdy, wawancara (Samarinda 11, April 2019)

- 
1. Pengembangan kurikulum dan konten pembelajaran sesuai dengan visi lembaga dan kebutuhan masyarakat
 - Terwujudnya kurikulum yang *up to dated* dan sesuai.
 - Tersedianya bahan ajar seluruh prodi
 - Penerapan pembelajaran Aswaja di setiap prodi

 2. Pengembangan fasilitas sumber belajar dan media pembelajaran di semua jurusan
 - Meningkatnya kapasitas mahasiswa terhadap pembelajaran
 - Terwujudnya laboratorium farmasi
 - Tersedianya perpustakaan yang lengkap
 - Tersedianya LCD, proyektor, dan ruang kelas yang kondusif
 - Tersedianya kegiatan stadium general dan seminar
 - Terselenggaranya kegiatan ilmiah lembaga mahasiswa secara sistemik berskala regional

 3. Menciptakan suasana akademik yang kondusif dan sehat di lingkungan kampus
 - Terwujudnya sistem layanan administrasi akademik yang optimal
 - Tersedianya SOP layanan administrasi akademik
 - Membangun layanan prima akademik
 - Terwujudnya prodi terakreditasi B

 4. Meningkatkan kualitas layanan administrasi akademik (*excellent service*)

5. Peningkatan status akreditasi program studi

SUMBER DAYA MANUSIA

1. Percepatan peningkatan kualifikasi dan kompetensi dosen.

- Meningkatkan jumlah dosen lulus S3
- Menambah dosen yang sudah tersertifikasi
- Memberikan dosen NIDN yang belum mendapatkan
- Meningkatnya jumlah dosen yang melakukan kegiatan ilmiah di luar negeri
- Memotivasi dosen untuk mengikuti pelatihan / seminar pengembangan ilmu
- Membuat program kerja sama untuk mengembangkan pendidikan dosen yang masih S2 untuk melanjutkan S3

2. Percepatan peningkatan kualifikasi dan kompetensi tenaga perpustakaan.

- Meningkatkan kualitas tenaga kependidikan
- Melakukan pengembangan dan pendidikan terhadap tenaga kependidikan.

3. Percepatan peningkatan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan.

- Memperkuat kepemimpinan mulai dari rektor, wakil rektor, dekan, dan jajaran lainnya dalam menjalankan tugas fungsional struktural kelembagaan.

4. Penguatan leadership

RISET DAN PUBLIKASI

- | | |
|--|--|
| <p>1. Meningkatnya kegiatan penelitian dalam berbagai disiplin ilmu.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Memotivasi dosen untuk melakukan kegiatan penelitian. |
| <p>2. Terwujudnya penerbitan jurnal ilmiah yang bermutu secara periodik.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Terlaksananya workshop peningkatan kapasitas dosen dalam melakukan riset. • Meningkatnya prestasi riset dosen dalam forum regional, nasional, dan internasional |
| <p>3. Terpublikasinya karya ilmiah di jurnal bereputasi nasional dan internasional</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Memiliki jurnal ilmiah terakreditasi nasional • Memiliki jurnal ilmiah terinternasional • Terpublikasinya karya-karya ilmiah dosen di jurnal nasional dan internasional yang terakreditasi |

PENGABDIAN

- | | |
|---|--|
| <p>1. Peningkatan kuantitas dan kualitas program pembinaan dan layanan publik</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Membuat program pembinaan dan layanan publik yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat |
| <p>2. Peningkatan kiprah penguatan sistem sosial untuk penyelesaian masalah sosial-kemasyarakatan</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Terselenggaranya kegiatan sebagai wujud kiprah sosial dalam penyelesaian masalah sosial-kemasyarakatan |

TATA KELOLA

1. Penguatan organisasi untuk mempercepat pencapaian visi dan misi institusi

- Tersosialisasinya visi dan misi ke seluruh civitas akademika kampus
- Terselenggaranya kegiatan rapat kerja lembaga
- Tersusunya Resntra

2. Meningkatkan kualitas kepemimpinan untuk peningkatan kinerja lembaga

- Tergelekasikannya unsur pimpinan pada diklat berjenjang
- Terselenggaranya rapat koordinasi kebijakan strategis lembaga

3. Pengembangan sistem manajemen mutu secara terarah dan sistematis

- Tersusunya kebijakan akademik sebagai pedoman pengembangan lembaga
- Tersedianya tenaga audit mutu akademik internal
- Terlaksananya audit mutu akademik internal

4. Merumuskan SOP setiap program dan kegiatan lembaga

- Tersedianya SOP untuk setiap kegiatan kelembagaan
- Terisoliasikannya SOP kepada seluruh komponen lembaga dan stakeholder
- Terlaksananya reward dan punishment dalam tata kelola lembaga

5. Menegakkan prinsip reward dan punishment dalam seluruh tata kelola

KEUANGAN

- | | |
|--|---|
| <p>1. Terbangunnya sistem pengelolaan keuangan akuntabel</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya SOP pengelolaan keuangan yang akuntabel |
| <p>2. Terbangunnya sistem kerja sama dengan para donatur untuk mendukung pembangunan lembaga</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Tersedianya MoU dengan para donatur yang transparan. • Bertambahnya para donatur untuk melakukan kerja sama dalam pendanaan perguruan tinggi |
| <p>3. Optimalisasi aset kampus agar bernilai ekonomis.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Terbangunnya sarana prasarana aset kampus yang dapat meningkatkan income. |
| <p>4. Pengembangan kerjasama saling menguntungkan dengan berbagai pihak.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Adanya kerjasama dengan berbagai pihak yang saling menguntungkan baik swasta maupun negeri. |

CITRA LEMBAGA

- | | |
|--|--|
| <p>1. Tersosialisasinya universitas secara baik kepada stakeholder dan publik.</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Optimalisasi membangun <i>trust</i> kepada masyarakat secara luas yang lebih terhadap lembaga. • Melakukan kegiatan yang melibatkan publik untuk membangun branding universitas. • Terbangunnya website universitas yang berkualitas |
|--|--|

2. Tersedianya media publikasi kampus yang dapat diakses secara luas

NETWORKING

- | | |
|--|---|
| <p>1. Terbangunnya jaringan dan kerjasama startegis dengan</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Adanya MoU dan kegiatan bersama antara pemerintah |
|--|---|

lembaga pemerintah pusat dan daerah

2. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan perguruan tinggi NU khususnya, dan perguruan nasional dan internasional secara umum.

3. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan lembaga / komunitas keilmuan dan asosiasi profesi.

4. Terbentuknya jaringan dan kerjasama strategis dengan lembaga-lembaga kemasyarakatan.

5. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan dunia usaha.

daerah maupun pusat dengan universitas.

- Membangun kerja sama dengan perguruan tinggi regional, nasional dan internasional.
- Melakukan studi banding dengan perguruan tinggi NU yang sudah mapan.
- Visitasi dengan kampus-kampus maju di bawah naungan NU maupun kampus lainnya.
- Adanya MoU dan kegiatan bersama dengan perguruan tinggi nasional / internasional.
- Adanya join program dengan lembaga keilmuan / asosiasi profesi
- Adanya join program dengan lembaga sosial kemasyarakatan
- Adanya MoU dan kegiatan bersama



4. Evaluasi Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantage) di UNU Kaltim

Dalam tindakan evaluasi, mengingat usia dari UNU Kaltim yang masih bayi, evaluasi strategik yang pihaknya lakukan belum optimal. Hal ini ditandai dengan belum tersedianya dokumen pasti mengenai evaluasi yang hendak dilakukan yang berkaitan dengan implementasi strategi perguruan tinggi.

Melalui keterangan Rektor UNU Kaltim Farid Wajdy memaparkan pihaknya masih melakukan pembenahan terkait dengan instrumen akreditasi. “Dalam hal evaluasi kami masih fokus pada instrumen akreditasi yang akan dilakukan pada tahun ini (2019). Penyusunan masih dilakukan secara tertutup sehingga belum dapat dilakukan sebagai bahan kajian penelitian”²²⁹

Menanggapi hal tersebut peneliti mencoba menggali informasi tambahan di bagian akademik juga diakui belum adanya dokumen yang dapat diberikan terkait dengan evaluasi strategik. Dalam pengamatan peneliti dalam hal ini evaluasi UNU Kaltim masih di ranah internal sehingga belum dapat digali dan dikaji²³⁰

Sebagai informasi lanjutan. Farid menyebutkan pihaknya tiap minggu melakukan kegiatan rapat yang dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja keseluruhan. “Tiap senin kami mengadakan rapat. Gunanya untuk memantau kinerja keseluruhan lembaga. Dalam hal ini juga kami memantau dan melakukan pengawasan dari berbagai bidang, mulai dari

²²⁹ Farid Wajdy, wawancara (Samarinda, 4 April 2019)

²³⁰ Observasi pada 11 April 2019

bidang akademik, sarana-prasarana, SDM, kepemimpinan, dan lain sebagainya”²³¹

5. Temuan Hasil Penelitian

Berdasarkan paparan data hasil penelitian kasus 2 di atas peneliti menyimpulkan ada beberapa hal yang menjadi temuan hasil penelitian ini di antaranya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.7
Hasil Temuan Kasus UNU Kaltim

Fokus Penelitian	Temuan	Kata Kunci
Formulasi Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (competitive advantages) di UNU Kaltim	<ul style="list-style-type: none"> • Analisis strategik menunjukkan belum ada universitas yang berbasis nilai-nilai keislaman di Kaltim-Kaltara terutama di ibu kota Samarinda. • Adanya harapan masyarakat NU Kaltim untuk ikut berkontribusi dalam pengembangan pendidikan perguruan tinggi dengan corak nilai-nilai keislaman dan pendidikan cinta akan nilai-nilai pancasila dan kebangsaan. • Merancang agar menjadi perguruan tinggi yang unggul dan memiliki daya saing dalam ilmu pengetahuan dan teknologi dan humaniora dengan menjunjung tinggi nilai keislaman 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif melakukan analisis internal dan eksternal dalam menghadapi berbagai perkembangan perubahan yang dirangkul dalam analisis SWOT • Mengembangkan nilai-nilai keislaman dalam bentuk penanaman karakter kelembagaan • Melembagakan strategi dalam unit-unit satuan kerja menjadi sasaran-sasaran kinerja institusi. • Membuat SOP terkait dengan program-program kerja dari berbagai lini. • Membangun jaringan seluas-luasnya dalam pengembangan universitas. • Memantapkan

²³¹ Farid Wajdy, wawancara (4 April 2019)

	dan persatuan dan kesatuan.	rancangan perumusan strategi mulai dari implementasi visi, misi, dan tujuan universitas.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mengembangkan keunggulan kompetitif di fakultas yang banyak diminati yakni fakultas farmasi • Mengembangkan keunggulan kompetitif dari segi definsif, dan <i>low cost</i>. 	
Implementasi Stratejik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (competitive advantages) di UNU Kaltim	Menerapkan rancangan strategi untuk menjadikan fakultas farmasi sebagai ikon universitas sebagai langkah awal membangun trus masyarakat sebagai kampus muda di Samarinda.	<ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan rencana kerja startegik secara optimal. • Melaksanakan program kerja yang telah disusun secara optimal • Membangun kerja sama dengan berbagai pihak baik negeri maupun swasta. • Membangun sarana dan prasarana untuk kelengkapan fakultas farmasi.
Evaluasi Stratejik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (competitive advantages) di UNU Kaltim	Mendapatkan akreditasi B sebagai bentuk memiliki daya saing dan unggul.	<ul style="list-style-type: none"> • Aktif melakukan evaluasi terhadap kinerja universitas • Membenahi berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh universitas untuk mendapatkan akreditasi.

C. Analisis Temuan Hasil Penelitian Lintas Kasus

Agar memudahkan mengetahui hasil penelitian, dalam hal ini peneliti melakukan analisis dengan mengumpulkan bagian-bagian bersamaan dan perbedaan dari dua kasus, yang diuraikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.8

Tabel Analisis Lintas Kasus

Fokus Penelitian	Persamaan		Perbedaan	
	IAIN Samarinda	UNU Kaltim	IAIN Samarinda	UNU Kaltim
Formulasi Startejik dalam membangun keunggulan kompetitif (competitive advantages) perguruan tinggi keagamaan Islam negeri/swasta	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan analisis internal dan eksternal dan analisis SWOT sebelum menyusun formulasi strategik Melakukan formulasi strategi mulai dari perumusan visi, misi, tujuan, strategi, dan sasaran. 	<ul style="list-style-type: none"> Melakukan analisis internal dan eksternal dan analisis SWOT sebelum menyusun formulasi strategik Melakukan formulasi strategi mulai dari perumusan visi, misi, dan tujuan 	<ul style="list-style-type: none"> Analisis internal dan eksternal terdiri dari aspek yakni historis, geografis, politik strategis, dan ekonomis Analisis terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya pendidikan Melengkapi formulasi dari visi misi hingga ke sasaran Merumuskan formulasi berdasarkan kebijakan dari 	<ul style="list-style-type: none"> Analisis internal terdiri dari aspek politik strategis, sosial dan kebudayaan, dan ekonomis. Analisis terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya organisasi (yayasan/NU) Merumuskan formulasi strategi pada visi sampai pada tujuan Merumuskan formulasi berdasarkan kebijakan

- Kementerian Agama RI
- Menyusun formulasi membangun keunggulan kompetitif di ranah perguruan tinggi keagamaan Islam
 - Merancang formulasi strategik untuk beralih status menjadi UIN
- dari Kementerian Riset dan Teknologi Pendidikan Tinggi RI
- Menyusun formulasi startegi membangun keunggulan kompetitif di ranah perguruan tinggi berbasis keislaman
 - Merancang formulasi strategik untuk memiliki fakultas farmasi yang terbaik di Kaltim
- Implementasi strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (competitive advantages) perguruan tinggi keagamaan Islam negeri/swast
- Menerapkan rancangan segala formulasi strategi kelembagaan
 - Menerapkan nilai-nilai keislaman dalam menjalankan strategi
- Menerapkan rancangan strategi menata kelembagaan.
- Menerapkan nilai-nilai keislaman dalam melaksanakan strategi kelembagaan
- Implementasi strategik di IAIN Samarinda dalam membangun keunggulan kompetitif (competitive advantages) adalah strategi fokus mengefektif
- Implementasi strategik di UNU Kaltim adalah strategi fokus, distingsi nilai budaya NU, dan *low cost*

a	kelembagaan	n	an	transformasi program nyata menjadi UIN
Evaluasi strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (competitive advantages) keagamaan Islam negeri/swasta.	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kegiatan rapat mingguan (tiap hari senin) untuk melakukan kegiatan evaluasi dan pengawasan kinerja program lembaga • Melakukan kegiatan rapat kerja bulanan dan tahunan dan rapat besar untuk mengevaluasi secara keseluruhan program kerja startegis kelembagaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kegiatan rapat mingguan (tiap hari senin) untuk melakukan kegiatan evaluasi dan pengawasan kinerja program lembaga • Mendapatkan akreditasi B sebagai bentuk memiliki daya saing dan unggul. 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan gaya kepemimpinan kolektif dalam melakukan kegiatan evaluasi dan pengawasan • Melakukan Balanced Scoresard (BSC) dalam mengevaluasi implementasi strategik kelembagaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan gaya kepemimpinan terpusat dalam melakukan kegiatan evaluasi dan pengawasan • Melakukan evaluasi berdasarkan instrument kerja internal.
	<ul style="list-style-type: none"> • Mendapatkan akreditasi A sebagai bentuk memiliki daya saing dan unggul. 			

BAB V

PEMBAHASAN

Sebagaimana disampaikan Aimie, manajemen stratejik merupakan suatu proses organisasi menata diri demi tercapainya tujuan-tujuan keorganisasian melalui analisis strategi yang proporsional, perumusan strategi yang dijadikan keunggulan, pengimplementasian strategi yang akurat, dan mangevaluasi kontinum terhadap kinerjanya.²³² Proses tersebut juga dilakukan oleh organisasi pendidikan sekelas perguruan tinggi. Manajemen startejik perguruan tinggi pun melakukan proses menata diri dalam mencapai tujuan-tujuan keorganisasian melalui analisis strategi yang proporsional, perumusan strategi yang dilakukan keunggulan, pengimplementasian hingga evaluasi yang terus menerus dalam kinerja yang dilakukan.

Pada dasarnya, manajemen stratejik merupakan kekuatan besar perguruan tinggi untuk mencapai harapannya di masa depan. Manajemen stratejik merupakan mengejawantahan dari visi yang dirancang perguruan tinggi dalam mencapai tujuannya di masa yang akan datang. Sebagaimana yang diungkap oleh Wheelen dan Hunger yang dikutip oleh Eko menyebutkan, “*Strategic management is the set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance of a coporation*”²³³ yang bermakna manajemen stratejik adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka

²³²Amie Heene, Dkk, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, (Bandung: Refika Aditama, 2015), 76

²³³R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern* (Yogyakarta: Andi, 2006), 57

panjang dari suatu korporasi (korporasi dalam hal ini adalah perguruan tinggi). Sebagaimana yang dijelaskan oleh Eko, salah satu dimensi hakikat perguruan tinggi adalah korporasi, sebagaimana layaknya perusahaan. Alasan ini karena beberapa hal, menurutnya, perguruan tinggi sama seperti perusahaan karena mempunyai misi, obyektif, kebijakan, program, anggaran, dan prosedur. Perguruan tinggi juga dihadapkan pada tantangan dari luar dan memiliki keterbatasan sumber daya dari dalam.²³⁴

Selain itu, perguruan tinggi pun mempunyai pelanggan, menghadapi persaingan, harus bertahan hidup, serta mengusahakan perkembangan dan pertumbuhannya, oleh karena itu, perguruan tinggi sangat memerlukan manajemen strategik untuk mempertahankan hidupnya dan mengembangkan misinya. Pemikiran Eko ini sejalan dengan pemahaman peneliti, perguruan tinggi sudah selangkah lebih maju mengembangkan keterampilan manajemen di tingkat ini, yang dulunya banyak digunakan sebagai kaum militer untuk menyerang. Bedanya hanya pada kebijakan-kebijakan yang diterapkan saja yang kali ini ditetapkan oleh top manajemen perguruan tinggi. Manajemen strategik pada perguruan tinggi ini sangat penting untuk membangun keunggulan kompetitif yang terjadi di berbagai bidang.

Karena, manajemen strategik menyangkut nasib perguruan tinggi yang akan datang. Kata strategik menggambarkan keterkaitan dengan hidup matinya atau berkembang tidaknya suatu organisasi. Sebagaimana yang jelaskan oleh Eko, taruhan manajemen strategik adalah hidup matinya perusahaan. Pelaksanaan manajemen strategik seringkali memerlukan perubahan dalam budaya, prosedur,

²³⁴R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*,...66

sikap, dan pengalokasian kembali sumber daya. Oleh karena itu, kata Eko, pendekatan manajemen strategis selalu *top down* atau dari atas ke bawah dan bukan *bottom up*. Manajemen strategis memerlukan komitmen sepenuhnya dari puncak pimpinan organisasi, tidak cukup dari eselon kedua atau ketiga. Dalam penelitian pun disebutkan bahwa perguruan tinggi yang melakukan manajemen startegis mempunyai kinerja jauh lebih baik daripada perusahaan yang tidak melakukannya.²³⁵

Berdasarkan teori di atas, manajemen strategik merupakan sebuah terobosan penting dalam membangun dan mengembangkan perguruan tinggi dewasa ini. Sebab seperti diketahui, perguruan tinggi dewasa ini bukan hanya sebagai lembaga layanan pendidikan saja, namun dihadapkan pada pasar persaingan di dunia pendidikan yang dituntut untuk terus berkembang, maju, dan terus meningkatkan mutunya baik dari segi kuantitas maupun kuantitasnya, dengan kata lain unggul dan memiliki daya saing.

Peran perguruan tinggi di berbagai belahan wilayah Indonesia bukan hal yang sepele, lembaga pendidikan yang ada di suatu daerah menjadi penentu kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, pertumbuhan perguruan tinggi adalah hal perlu diperjuangkan, salah satunya melalui manajemen strategik. IAIN Samarinda dan UNU Kaltim merupakan lembaga pendidikan tinggi yang memiliki latar belakang yang berbeda meskipun sama-sama perguruan tinggi keagamaan Islam. IAIN Samarinda di bawah naungan Kementerian Agama sementara UNU Kaltim di bawah naungan Kemenristekdikti.

²³⁵R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*,...66

IAIN Samarinda memiliki visi “Menjadi Perguruan Tinggi Islam unggul dan terdepan dalam pengembangan peradaban Islam”. Sedangkan UNU Kaltim memiliki Visi “Menjadi Universitas terkemuka di bidang teknologi dan humaniora berdasarkan prinsip Islam Ahlussunah Wal Jamaah dan menjunjung tinggi nilai-nilai kebangsaan di Kalimantan Timur sampai tahun 2030”. Bila IAIN Samarinda fokus dengan pengembangan pendidikan keagamaan berdasarkan kajiannya, maka UNU Kaltim fokus pada pengembangan pendidikan berdasarkan nilai-nilai keislaman yang tidak secara langsung tertuang dalam program studi, tetapi dari prinsip-prinsip yang ditanamkan dalam proses kegiatan perguruan tinggi secara menyeluruh. Dilihat dari latar tempat penelitian yang dilakukan peneliti kedua kampus memiliki kemampuan, latar belakang, dan tentu corak kekhasan yang berbeda.

Berdasarkan observasi di lapangan yang langsung dilakukan oleh peneliti temuan pertama yang menarik adalah kedua perguruan tinggi ini menjalankan prinsip keislaman yang mengajarkan bahwa dalam Islam tidak ada dikotomi ilmu, segala hal dapat menjadi sumber kajian dalam Islam yang diterapkan dan dijalankan dalam pendidikan. Hal ini sejalan dengan pemikiran Hasan Basrun yang menjelaskan, pada era globalisasi dan otonomi pendidikan, daerah memiliki nilai strategis untuk berkompetisi, membangun dan memajukan daerah-daerahnya, utamanya perguruan tinggi.²³⁶ Hal inilah yang tergambar pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim yang mencoba menghadirkan diri di Kaltim dengan kekhasan untuk memajukan daerah dalam bidang layanan pendidikan.

²³⁶Hasan Baharun, “Desentralisasi Dan Implikasinya Terhadap Pengembangan Sistem Pendidikan Islam,” *Jurnal At-Tajdid* 1, no. 2 (2012).

Komitmen tersebut harus terus dijalankan guna mencapai tujuan organisasi yang hendak dicapai. Sebagaimana yang dipaparkan oleh Machlasin, katanya, perguruan tinggi harus melakukan perbaikan terus-menerus (*continuous improvment*) dan membentuk keunggulan kompetitif yang mampu untuk berkembang, utamanya dalam mensinergikan atau memadukan antara ilmu agama dan ilmu umum. Arah strategi pengembangan perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI) adalah mampu menciptakan dan menghasilkan lulusan yang Islami dan unggul dalam mengintegrasikan keilmuan dengan nilai keislaman²³⁷

Dari hasil observasi, isu utama yang berkembang di IAIN Samarinda adalah pembenahan lembaga untuk menuju alih status menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) yang sedang gencar dilakukan oleh para *top manajemen* dan diimplementasikan oleh seluruh unit kerja yang ada dalam organisasi IAIN Samarinda. Keadaan tersebut menjadikan IAIN Samarinda bergegas untuk merancang manajemen strategik untuk mencapai keunggulan kompetitif yang akan menjadikan IAIN menjadi UIN dengan berbagai latar belakang pertimbangan strategis, mulai dari analisis, formulasi, implementasi hingga evaluasi strategik.

Sedangkan di UNU Kaltim, isu utama adalah membangun kampus yang terakreditasi yang dijadikan acuan sebagai perguruan tinggi yang diakui di masyarakat, dan memiliki kualitas yang sama dengan perguruan tinggi lain yang lebih dulu berkembang sejak lama. Dan sebagai pertimbangannya, pihaknya hendak mengembangkan fakultas farmasi sebagai ikonnya. Berdasarkan hal

²³⁷Machasin, dkk, Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard, dalam Walisongo, Volume 19, Nomor 2, November 2011

tersebut, pihaknya juga sedang berusaha merancang strategik untuk membangun keunggulan kompetitif di bidang tersebut yang diterjemahkan dalam manajemen strategik yang dimulai dari analisis, formulasi, implementasi, dan evaluasi strategik yang dibangun.

Sebagaimana yang jelaskan oleh Taufiqurokhman dalam bukunya yang mengutip penjelasan Fred R. David, manajemen startejik adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.²³⁸ Dalam hal ini IAIN Samarinda dan UNU Kaltim memiliki menjalankan manajemen startejik mengenai perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi guna mencapai tujuannya guna mencapai keunggulan kompetitif.

Menurut Fred R David, manajemen stratejik adalah tentang mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.²³⁹ Tidak dipungkiri, keunggulan kompetitif terjadi di dunia pendidikan dewasa ini. Bagaimana saat ini lembaga pendidikan tidak lagi hanya sebagai penyedia layanan jasa pendidikan dan pengajaran, tetapi sudah mengarah kepada kompetisi antar perguruan tinggi. Hal ini sejalan dengan yang disampaikan oleh Aceng Muhtaram, Cicih Sutarsih, dan Elin Rosalina dalam jurnal mereka menyebutkan pendidikan tinggi merupakan pilar penting yang diharapkan dapat membawa perubahan suatu bangsa.

²³⁸Taufiqurokhman, *Manajemen Stratejik*, (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof, Dr Moestopo Beragama, 2016), 15

²³⁹Fred R David, *Strategic Management Concepts And Cases, Trhirteent Edition*(Francis:Francis Marion University,2016), 3

Pendidikan tinggi tidak hanya dapat menjadi sarana bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia.²⁴⁰

Dalam beberapa dasawarsa terakhir ada fenomena di tingkat lokal, nasional, Regional, dan internasional meningkatnya perkembangan pendidikan tinggi (*higer* atau *teritary education*) pada era milenuim jumlah mahasiswa mencapai 90 juta orang, di era 90-an terdapat 900 lembaga perguruan tinggi (akademi, politeknik, sekolah tinggi, institute, dan universitas) dengan mahasiswa 1.486.000 orang. Pada 2004 terdapat lembaga 81 lembaga pendidikan tinggi di bawah Depdiknas (sekarang Kemenristekdikti) dan 59 di bawah naungan Depag dengan jumlah mahasiswa 880 ribu orang. Sementara itu terdapat 2.236 lembaga pendidikan swasta dengan jumlah mahasiswa 1,7 juta orang.²⁴¹ Angka kuantitas di tahun itu saja sudah menggambarkan betapa pesatnya pertumbuhan perguruan tinggi dewasa ini. Keadaan tersebut menjadikan keunggulan kompetitif perguruan tinggi sangat perlu diperjuangkan bila tetap ingin eksis di dunia pendidikan.

Bila ditarik pada keadaan sekarang 2019, berdasarkan temuan peneliti di lapangan, berdasarkan catatan Diktis pada situs resmi Diktis Kemenang menyebutkan, Indonesia memiliki 58 perguruan tinggi Islam negeri dan 763 perguruan tinggi Islam swasta. Sementara dalam catatan Kemenristekdikti terdapat 4,579 perguruan tinggi yang tersebar di Indonesia dengan jumlah mahasiswa 5,03 Juta. Sudah seyogyanya perguruan tinggi bersaing satu sama lain, bukan hanya antar regional tetapi juga internasional. Persaingan bukan hanya

²⁴⁰Aceng Muhtaram, Cicih Sutarsih, dan Elin Rosalina, Strategi dan Hasil Kompetensi Perguruan Tinggi, (Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UPI Vol 12, No 1 (2012), 2

²⁴¹Aceng Muhtaram, Cicih Sutarsih, dan Elin Rosalina, Strategi dan Hasil Kompetensi Perguruan Tinggi, (Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UPI Vol 12, No 1 (2012), 2

tentang kuantitas tetapi bagaimana meningkatkan kualitas perguruan tinggi agar tetap eksis dan dipercaya oleh masyarakat. Kondisi ini juga yang dihadapi oleh IAIN Samarinda dan UNU Kaltim.

IAIN Samarinda yang sudah berusia 40 tahun lebih juga memiliki tantangan tersendiri meskipun dalam hal regional mereka unggul karena menjadi kampus Islam negeri satu-satu di dua provinsi. Semakin berkembangnya teknologi dan kemampuan masyarakat, pengembangan lembaga perlu mendapat perhatian agar masyarakat mau kuliah di IAIN Samarinda. Begitu pula dengan UNU Kaltim yang baru menginjak usia bayi (4 tahun) dalam merintis perguruan tinggi yang kini persaingannya sudah dapat dihindari lagi. Oleh sebab itu, pentingnya manajemen stratejik bagi perguruan tinggi untuk dapat mencapai keunggulan kompetitif.

Keunggulan kompetitif dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang dapat dilakukan lebih baik oleh suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan saingan. Ketika suatu perusahaan dapat melakukan atau menyediakan sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh perusahaan lain, atau memiliki sesuatu yang diinginkan oleh perusahaan saingan, dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif.²⁴² Berdasarkan pendapat Fred tersebut, bila ditarik dalam dunia pendidikan, maka perguruan tinggi sudah seyogyanya memiliki kekhasan agar tetap dapat mencapai keunggulan kompetitif. Melalui rancangan strategi yang matanglah hal itu dapat terwujud yang tentu dapat dilihat oleh khalayak ramai melalui terjemahan dari visi perguruan tinggi.

²⁴²Fred R David, *Strategic Management Concepts And Cases, Thirteenth Edition* (Francis: Francis Marion University, 2016), 3

Menurut Fred, memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif sangatlah penting untuk kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Normalnya suatu perusahaan hanya dapat memiliki suatu keunggulan kompetitif dalam suatu periode tertentu seiring dengan perusahaan-perusahaan pesaing mulai meniru dan mengurangi keunggulan perusahaan tersebut. Suatu perusahaan harus berjuang untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dengan berbagai cara, yakni beradaptasi terus menerus terhadap perubahan kecenderungan-kecenderungan dan kejadian-kejadian eksternal, serta kemampuan, kompetensi dan sumber daya internal. Kemudian, secara efektif memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi-strategi yang memanfaatkan faktor-faktor internal dan eksternal tersebut

Dari hasil temuan di lapangan, peneliti menemukan keunikan dari IAIN Samarinda dan UNU Kaltim dari hasil perenungan dan adaptasi terhadap perubahan-perubahan yang terjadi yang tertuang dalam analisis startegik, firmulasi strategik, implementasi strategik, dan evaluasi startegik dalam membangun keunggulan kompetitif.

A. Formulasi Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantages) pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim

Analisis strategik adalah bahasa lain yang digunakan para ahli untuk mengungkapkan langkah strategik pertama yang dilakukan suatu perguruan tinggi yang berisi uraian atau menjabaran kajian mengenai keadaan yang sebenarnya mengenai sesuatu. Dalam hal ini IAIN Samarinda dan UNU Kaltim menggunakan analisis SWOT yang digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan peluang, serta kelemahan dan ancaman yang dimiliki oleh

kedua lembaga tersebut dalam membangun keunggulan kompetitif perguruan tinggi keagamaan Islam negeri maupun swasta.

Menurut Wheleen dan Hunger, analisis ini dinamakan sebagai *environmental scanning* alias pemindai lingkungan. Yaitu pemindai variabel yang terdapat dalam lingkungan internal dan eksternal. Variabel paling penting dalam lingkungan internal ialah kekuatan dan kelemahan organisasi (*strengths and weakness*), sedangkan variabel paling penting dalam lingkungan eksternal ialah kesempatan dan ancaman (*opportunities and threats*). Selain itu, pemindaian lingkungan dapat pula dinamakan analisis SWOT²⁴³.

Dalam hal ini Wheleen dan Hunger membaginya dalam dua lingkungan, yakni lingkungan internal dan eksternal. Jadi analisis strategik adalah langkah awal yang dilakukan oleh perguruan tinggi untuk membangun keunggulan kompetitif. Perguruan tinggi menggunakan analisis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, dan juga melihat peluang dan ancaman yang terjadi. Dengan menggunakan pisau analisis strategik tersebut akan lahir formula-formula strategik yang digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Di IAIN Samarinda, analisis strategik dimulai dengan melihat 4 aspek, yakni aspek histori, geografis, politik strategis, dan ekonomis. Keempat aspek ini dilihat sebagai kekuatan yang dimiliki IAIN dalam membangun keunggulan kompetitif. Pertama adalah dari segi historis IAIN Samarinda yang berada di wilayah kerajaan Hindu tertua di Indonesia, yakni Kutai

²⁴³R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan*,...67

Kartanegara, namun yang menarik justru adalah ternyata mayoritas masyarakat kutai adalah beragama Islam sehingga melihat nilai historis ini IAIN Samarinda sebagai kampus agama dapat memberikan sumbangsih dalam hal kajian keislaman yang bersifat kearifan lokal dalam mengembangkan dan menjadi pusat kajian peradaban Islam.

Kedua adalah dari segi geografis yang membuat IAIN Samarinda memiliki kekuatan dalam membangun keunggulan kompetitif adalah letaknya yang berada di dua provinsi, yakni Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. Kondisi geografis ini menjadikan IAIN Samarinda memiliki peluang untuk mendapatkan mahasiswa sebanyak-banyaknya. Ketiga adalah dari aspek politik strategis yang meletakkan IAIN Samarinda merupakan perguruan tinggi keagamaan Islam negeri satu-satunya di Kaltim dan Kaltara sehingga memudahkan IAIN Samarinda untuk mendapatkan dukungan dari pihak pemerintah termasuk dalam urusan APBD dan APBN yang memang diperuntukan untuk perguruan tinggi keagamaan Islam negeri guna mengembangkan dan berkontribusi daerahnya. Apek lainnya, IAIN Samarinda sebenarnya tidak ada saingan sesama perguruan tinggi keagamaan Islam negeri, yang ada adalah perguruan tinggi umum yang notabene sudah mengembangkan pendidikan yang lebih luas. Sehingga kondisi tersebut juga menjadi peluang untuk IAIN Samarinda untuk bersaing, satu hal untuk menjawab keunggulan kompetitif adalah dengan menjadi UIN.

Dan aspek yang terakhir adalah terkait dengan biaya, yakni nilai ekonomis dari IAIN Samarinda yang memang lebih murah di antara perguruan tinggi lainnya di Kaltim dan Kaltara. Selain itu, dengan adanya

IAIN Samarinda juga menjadikan masyarakat untuk menghemat biaya pendidikan, tidak harus keluar pulau atau keluar negeri. Mereka dapat berkuliah di IAIN Samarinda dengan ragam pilihan program studi, apalagi ditambah alih status menjadi UIN maka IAIN Samarinda digadang-gadang akan dibanjiri mahasiswa yang memilih prodi-prodi umum.

Selain empat aspek tersebut, analisis IAIN Samarinda juga ada di lingkungan internal yang terdiri dari sumber daya manusia dan sumber daya pendidikan. Sumber daya manusia adalah para dosen yang sudah tercukupi di IAIN Samarinda, banyak dosen muda dan sudah s3. Inilah yang menjadi kekuatan lain dari IAIN Samarinda dalam membangun keunggulan kompetitif di lingkungan perguruan tinggi di Samarinda. Namun dalam hal ini kendala dari IAIN Samarinda untuk menjadi UIN adalah jumlah professor yang mencukupi.

Ada pula dari sisi sumber daya pendidikan yakni terdiri dari sarana prasarana, layanan, dan program yang dimiliki oleh IAIN Samarinda. Dalam membangun keunggulan kompetitif pihaknya mengunggulkan maha'ad yang hanya ada di IAIN Samarinda (perguruan tinggi lain tidak ada).

Sementara itu, di UNU Kaltim untuk langkah awal pihaknya melakukan analisis strategik dari aspek internal yang dilihat adalah peluang dan ancaman yang pihaknya miliki misalnya dari segi persaingan dengan perguruan tinggi lain yang sudah lebih dulu maju dan usianya sudah tua, sehingga menjadikan kepercayaan masyarakat lebih kepada kampus yang sudah memiliki nama dibanding yang masih merangkak. Namun guna membangun keunggulan kompetitif dalam hal ini pihaknya menawarkan warna baru dalam dunia

perguruan tinggi swasta dengan nilai-nilai keislaman melalui spirit NU yang dituangkan dalam lembaga perguruan tinggi keagamaan Islam dengan tawaran program studi umum. Ide ini menjadikan UNU Kaltim memiliki nilai keunggulan kompetitif dilihat dari segi diferensiasi.

Melalui analisis- analisis tersebut perguruan tinggi keagamaan Islam baik IAIN Samarinda maupun UNU Kaltim kemudian menyusun formulasi strategi yang terdiri dari merumuskan visi, misi, tujuan, strategi, dan sasaran yang hendak dicapai dalam mencapai atau membangun keunggulan kompetitif.

Berkaitan dengan upaya peningkatan daya saing dan formulasi strategis, Elin Rosalina menuliskan, dalam membangun keunggulan kompetitif diperlukan iklim kondusif organisasi (perguruan tinggi dengan segala perangkatnya). Peringatan strategi yang diperoleh akan memberikan sumbangsih yang optimal jika perangkat organisasi dan sumber daya manusia yang dimilikinya mampu melaksanakan dan merefleksikan tuntutan strategi tersebut.²⁴⁴ Lebih lanjut menurutnya, keunggulan perguruan tinggi terletak bagaimana cara perguruan tinggi merancang-bangun lembaganya sebagai organisasi. Karena manajemen strategi sifatnya berkesinambungan, maka diperlukan sinergi dari seluruh tingkatan manajemen yang didukung secara optimal. Melalui perumusan strategi yang akurat diharapkan diperoleh formulasi-formulasi strategis yang relevan dengan tantangan eksternal dan internal.

²⁴⁴Elin Rosalin, *Membangun Competitive Advantages Perguruan Tinggi*, (Jurnal Manajemen Pendidikan Islam No 02/rh-VI/Oktober/2010), 26

Merumuskan formulasi stratejik adalah proses yang kompleks di mana tujuan-tujuan startegis suatu organisasi yang merupakan resultante dari wewenang, misi, visi maupun nilai-nilai yang akan diserap dan riracik menjadi strategi-staregi yang obyektif. Pada saat memformulasikan strategi organisasi ini, ditetapkan perencanaan atas sasaran mana yang ingin diraih untuk mewujudkan keseluruhan atau sebagai visinya. Kedua, rute seperti apa yang akan ditempuh sebagai upaya meraih sasaran-sasaran yang telah direncanakan sebelumnya itu.²⁴⁵

Menurut Elin beberapa strategi untuk membangun daya saing alias keunggulan kompetitif perguruan tinggi di era kompetisi ini dapat dikelompokkan ke dalam beberapa hal berikut ini, pertama adalah menetapkan *core competency*.²⁴⁶ Seperti yang dikutip Elin, Hamel dan Prahalad menjelaskan ada 3 komponen yang mencirikan core competencies yakni, (1) mempunyai potensi akses yang luas, misalnya perguruan tinggi diperlukan dan karenanya cepat memperoleh pekerjaan, hasil penelitiannya berbobot sehingga mempengaruhi pengambilan keputusan di lembaga lain yang lebih tinggi tingkatnya, dan sebagainya.²⁴⁷ Jika dikaitkan dengan hal tersebut, maka formulasi yang dilakukan oleh IAIN Samarinda adalah memiliki akses yang luas dari segi geografis yang merupakan lembaga perguruan tinggi keagamaan Islam negeri yang ada di Kaltim dan Kaltara. Hal ini menjadikan IAIN Samarinda memiliki keunggulan kompetitif yang lebih besar. Sementara UNU Kaltim memformulasikan lembaganya di bidang *Core competency* yang Kedua adalah mempunyai kemampuan untuk meningkatkan

²⁴⁵ Aime Heene, dkk, Manajemen Strategik, ..., 172

²⁴⁶ Elin Rosalin, Membangun Compatitive, ... 21

²⁴⁷ Elin Rosalin, Membangun Compatitive, ... 21

manfaat yang lebih kepada penggunaan produk perguruan tinggi.²⁴⁸ Dalam hal ini formulai yang digunakan IAIN Samarinda untuk membangun strategi dalam kemampuan meningkatkan mafaat yang lebih kepada produk perguruan tinggi keagamaan yakni berupa program studi yang ditawarkan, layanan pendidikan, program kegiatan pendidikan, dan kompetensi lulusan. IAIN dapat menjadi unggul dengan adanya Ma'had, ada pula tawaran program studi umum plus dengan kajian keislamana di muatan mata kuliahnya, begitu pula dengan layananan pendidikan dan komptensi lulusan yang memang disiapkan untuk dapat bersaing di lingkungan pasar kerja. Begitu pula dengan UNU Kaltim yang mencoba dengan warna baru dalam dunia pendidikan di Samarinda dengan hadir sebagai perguruan tinggi umum yang memiliki basis nilai-nilai keislaman yang dapat menjadikan mahasiswanya memiliki karakter berbeda dengan lulusan perguruan tinggi lainnya karena sudah mendapatkan muatan-muatan karakter nilai keislaman dan kebangsaan yang kuat.

Sedangkan core competency yang ketiga dalah kualitas produknya sulit untuk disaingi oleh perguruan tinggi lainnya.²⁴⁹ Dalam kasus ini, IAIN Samarinda bisa jadi lebih unggul dalam hal kualitas produk bila dilihat dari kompetensi lulusan yang tidak hanya dibekali dengan pengetahuan saja, tetapi juga ada pendidikan keagamaan Islam yang sangat kuat sehingga meskipun lulusan pendidikan bahasa Inggris mahasiswa IAIN Samarinda akan paham agama Islam dan pandai berbahasa Arab dan Inggris. Begitu pula dengan lulusan lain misalnya jebolan sarjana ekonomi IAIN Samarinda tentu akan

²⁴⁸Elin Rosalin, *Membangun Compatitive*,...21

²⁴⁹Elin Rosalin, *Membangun Compatitive*,...21

banyak mengetahui kajian tentang keislaman dibandingkan dengan mahasiswa umum meskipun bertitle sama. Hal inilah yang menjadikan IAIN dapat dikatakan unggul dalam hal produk yang tidak dapat disaingi oleh perguruan tinggi lainnya di Samarinda. Sementara UNU Kaltim dalam hal ini belum dapat terlihat mengingat belum ada lulusan yang dapat dijadikan bahan kajian karena tergolong kampus baru.

Selain *core competency*, kelompok keunggulan kompetitif adalah membangun hubungan baik dengan *costumer* alias pelanggan. *Costumer* perguruan tinggi adalah mahasiswa, orangtua, bisnis, dan industry lembaga persekolahan. *Costemer satisfaction* menjadi tujuan utama, sebab bila *costumer satisfaction* tercipta, keterkaitan emosional dalam hal loyalitas secara bertahan dapat berkembang²⁵⁰. Dalam hal ini strategi keunggulan kompetitif yang dapat dibangun adalah bagaimana IAIN Samarinda dan UNU Kaltim mampu memberikan kontribusi yang nyata kepada seluruh pelanggannya baik dari segi mahasiswa seperti manajemen alumni yang mantap, kemudian melibatkan orangtua dalam kegiatan kampus, dan terus mengganden para pembisnis untuk melakukan kegiatan yang saling menguntungkan.

Ketiga adalah menciptakan *trust* dan *confidance* di kalangan berbagai kelompok stakeholder yang amat luas dan kompleks. *Trust* dan *confidance* penting sebagai salah satu bentuk sosial *public accountability* perguruan tinggi.²⁵¹

²⁵⁰Elin Rosalin, Membangun Compatitive,...22

²⁵¹Elin Rosalin, Membangun Compatitive,...22

Keempat yakni membangun competitive advantage centers. Seperti yang dikutip Elin, menurut M. FarkyGaffar, pusat-pusat keunggulan ini bisa dapat diwujudkan akan menciptakan *point of promotion* yang menarik. Umpunya pembangunan fasilitas dan pengembangan lembaga pendidikan percontohan merupakan contoh competitive advantage centers yang amat membantu dalam *image building* di masyarakat.²⁵² Kelima adalah membangun berbagai boleh aplikasi ICT, baik dalam proses pembelajaran maupun dalam manajemen yang dapat memperkuat proses komunikasi kelembagaan. Elin munguti tulisan Prof Sweeney dan Daly dalam artikel mereka yang berjudul *The Hunger Education Competitive Advantage: Accelerate Learning and Artificial Intellegence* lebih cenderung menyarankan untuk memperkuat kemampuan menguasai dan menggunakan teknologi informasi. Sebab saat jaman global seperti sekarang kebutuhan akan kemampuan menguasai dan menggunakan teknologi informasi sangat besar.²⁵³ Keenam untuk membangun keunggulan kompetitif yang perlu formulasikan perguruan tinggi keagamaan Islam seperti IAIN Samarinda dan UNU Kaltim adalah membangun profesionalisme dalam manajemen perguruan tinggi. Profesionalisme dalam manajemen dapat diartikan sebagai proses *getting the job done in the most desirable way* artinya sebagai metode kerja, sebagai instrumen untuk mewujudkan hasil dengan cara yang ideal dengan cara yang paling diinginkan, dengan cara yang paling baik dan paling efisien dan efektif. Metode kerja yang profesional ini mengandung unsur-unsur : keahlian (*expertise*), keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), disiplin, stamina,

²⁵²Elin Rosalin, *Membangun Competitive*,...22

²⁵³Elin Rosalin, *Membangun Competitive*,...23

kemauan, kecermatan, kualitas kerja, kejujuran, tanggung jawab, dedikasi, kecepatan, dan keikhlasan. Semua itu dikemas menjadi entity terpadu yang disebut dengan profesionalisme.²⁵⁴

Ketujuh, adalah membangun kerjasama, kemitraan, dan *networking*. Dalam dunia kompetisi batas antara kerjasama dan bersaing kadang-kadang amat tipis. Kerjasama penting untuk membangkitkan daya saing dan daya jual, tapo juga sekaligus membuka peluang utnyuk menambah kekuatan competitor. Dalam kaitannya dengan memperkuat networks dan partnerships. Prof Goldstein seperti yang dikutip Elin, memberikan suaran tentang startegi apa yang perlu dibuat (prioritas utama) untuk mengantisipasi kompetensi tersebut antara lain : (1) memperkuat partnership (kerjasama) baik dengan lembaga di dalam negeri maupun dengan lembaga luar. Sebab kerjasama yang kuat terutama dengan lembaga yang lebih tinggi dalam setiap kegiatan yang mendukung proses belajar-mengajar dan penelitian, maka dampaknya akan berbobot. (2) memperkuat networks (jaringan) yang kuat dengan lembaga di dalam negeri maupun lembaga luar negeri, personal networks khususnya kepada pembuat keputusan.²⁵⁵

Kedelapan adalah formulasi stratagi dalam membangun keunggulan kompetitif dengan program dan produk perguruan tinggi harus diasarkan secara luas agar dikenal oleh penggunanya. Hal ini penting karena bagaimanapun baiknya program dan produk yang ada, apabila tidak dikenal masyarakat luas sebagai buyers, maka program dan produk tersebut lamban dikenal. Dampaknya, perguruan tinggi tidak atau kurang mendapatkan

²⁵⁴Elin Rosalin, Membangun Compatitive,...23

²⁵⁵Elin Rosalin, Membangun Compatitive,...22

peminat dan produknya kurang dipasarkan. Berbagai cara dapat ditempuh untuk memperluas pasar dari program yang dilaksanakan dan produk yang dihasilkan antara lain (1) banyaknya publikasi ilmiah yang dimuat di jurnal, baik di tingkat nasional maupun tingkat internasional. (2) banyaknya dosen yang membawa makalah ilmiah yang disampaikan di berbagai forum ilmiah, apakah itu seminar, pelatihan, kuliah tamu atau lainnya di tingkat nasional maupun internasional. (3) banyaknya buku-buku dan karya ilmiah yang ditulis oleh dosen. (4) banyaknya berita-berita kegiatan perguruan tinggi yang diliput oleh berbagai media massa, baik elektronik maupun media cetak. (5) Banyak dosen yang ditugaskan di berbagai lembaga lain sebagai seconded employees (tenaga pinjaman). (6) banyak memproduksi buku, jurnal ilmiah, atau informasi yang lain. (7) memperkuat website perguruan tinggi yang bersangkutan dengan selalu memperbaharui isinya dan seterusnya.²⁵⁶

Terkait dengan hal tersebut, dalam hal formulasi strategiknya, IAIN Samarinda juga menggunakan kedua tahapan ini. Pertama, formulasi yang ditetapkan mengenai perencanaan atas sasaran yang ingin diraih. Formulasi tersebut tertuang dalam Rencana Strategis IAIN Samarinda 2016-2020, yaitu sejumlah program strategis yang akan dicapai dalam kurun waktu lima tahun. Secara garis besar meliputi dua aspek besar (berdasarkan analisis strategik). Untuk penguatan internal terdapat program strategis (1) Penguatan manajemen kelembagaan berupa peningkatan layanan manajemen pendidikan, pembukaan program studi baru; (2) Peningkatan kuantitas dan kualitas SDM, yang meliputi program peningkatan kualitas dan kuantitas

²⁵⁶Elin Rosalin, *Membangun Competitive*,...24

dosen dan tenaga kependidikan dan peningkatan kuantitas dan kualitas mahasiswa; (3) Pengembangan sarana dan infrastruktur penunjang, yang meliputi program pembangunan gedung perkuliahan dan lahan kampus.

Adapun peningkatan aspek eksternal, ada tiga program strategis yaitu (1) Meningkatkan citra positif lembaga; (2) Pengembangan *networking* dengan mitra-mitra strategis (di dalam dan luar negeri); dan (3) Peningkatan sumber pendapatan strategis untuk peningkatan kapasitas institusi.

B. Implementasi Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantages) pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim

Implementasi strategik dalam manajemen strategik disebut Aime sebagai merumuskan dan merealisasikan strategi.²⁵⁷ Lebih lanjut, dia juga menjelaskan implementasi strategi merupakan langkah krusial dalam proses strategi. Namun, selama ini di kalangan keilmuan manajemen implementasi masih belum dikaji secara kompleks terkait implementasi strategi. Ada yang menyebutkan implementasi strategi berjalan secara alamiah mengikuti kreasi formulasi strategi. pandangan ini beranggapan jika formulasi strategi cukup matang maka langkah implementasi strategi yang efektif dan efisien akan terjalin dengan sendirinya. Namun, bila implementasi strategi itu gagal, tidak serta merta menyalahkan pengimplementasiannya yang tidak berjalan dengan mulus, bisa jadi kekeliruan-kekeliruan itu karena saat proses formulasinya.²⁵⁸

Apabila perguruan tinggi keagamaan Islam memahaminya dengan pandangan di atas, maka perguruan tinggi keagamaan Islam harus memiliki

²⁵⁷Aime, Manajemen Strategik,...,178

²⁵⁸Aime, Manajemen Strategik,...,178

formulasi yang mantap dan kuat sebagai dasar untuk menjalankan alias mengimplementasikan strategi dalam program yang nyata. Dilihat dari hasil paparan data terlihat IAIN Samarinda lebih matang dalam hal merancang formulasi strategi dibandingkan dengan UNU Kaltim. Sehingga apabila perguruan tinggi mengandalkan pengimplementasian strategik secara alamiah maka IAIN Samarinda dapat mencapai hal yang lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan UNU Kaltim.

Keuntungannya adalah untuk membangun keunggulan kompetitif dari segi pengimplementasian IAIN Samarinda lebih siap dibandingkan dengan UNU Kaltim. Dijelaskan oleh Aime dalam bukunya, pengimplementasian yang canggih dari sebuah strategi menuntut hadirnya suatu paket terintegrasi dari langkah-langkah yang akan memfasilitasi dan mendukungnya, yang memungkinkan dipratikannya strategi yang terformulasi.²⁵⁹

Pendapat lain menyebutkan, seperti yang dikutip oleh Aime, Beaudan menyebutkan sebuah strategi baru dapat diimplementasikan dengan sukses bila para manajer menaruh perhatian pada tiga tuntunan implementatif sebagai berikut²⁶⁰ (1) Kejelasan persepsi sama dengan interpretasi ditambah penerimaa; langkah pertama agar suatu strategi dapat dihayati bersama adalah dengan memperjelas makna dari strategi tersebut. Interpretasi seyogyanya dapat dipahami sebagai kiat para partisipan (rekanan) mampu menafsirkan mengenai koridor-koridor spesifik dari strategi itu. Misalnya saja, pemahaman mengenai kualitas dan tugas yang harus dijalankan. Kedua perguruan tinggi dalam mengimplementasikan strateginya perlu memberikan pemahaman yang

²⁵⁹Aime dkk, Manajemen Strategik, ..., 178

²⁶⁰Aime dkk, Manajemen Strategik, ..., 184

sama kepada seluruh komponen agar berhasil. Misalnya dengan memberikan pemahaman tentang betapa pentingnya mewujudkan visi menjadi kenyataan yang dilakukan bertahap mulai dari rencana jangka panjang, menengah, dan pendek.

Sewaktu strategi telah menjadi jelas maka masuk dalam tununan (2) yakni keterkaitan kolektif yang ditandai dengan partisipasi dan kompetensi.²⁶¹ Saat strategi sudah menjadi jelas, setiap individu mulai mengembangkan langkah keterkaitan strategi dengan para terkait. Taufiqurokhman merangkum tiga tingkatan strategi. Pertama, strategi tingkat perusahaan (*corporate strategy*) merupakan strategi yang ditetapkan oleh tingkatan manajemen tertinggi di dalam organisasi. Strategi ini secara umum melibatkan tujuan jangka panjang yang berhubungan dengan organisasi secara keseluruhan dan investasi keuangan secara langsung. Kedua, strategi tingkat bisnis (*business strategy*), ditetapkan masing-masing unit. Strategi ini harus melalui dan diperoleh serta didukung oleh strategi korporasi (para manajer puncak). Ketiga adalah strategi fungsional (*functional strategy*) yakni strategi dalam lingkup sempit yakni suatu upaya untuk menjalankan strategi korporasi dan strategi bisnis.²⁶²

Di perguruan tinggi ditandai dengan pembagian kinerja sesuai dengan bidang, bidang akademik akan mengimplementasikan sasaran strategi bidang akademik, bidang mutu akan menjalankan fungsinya. Dengan kata lain, pembagian strategi akan semakin mantap. Kedua perguruan tinggi telah melakukan hal tersebut. Di IAIN Samarinda implementasi strategi dibuat lebih terukur dengan melihat penepatan sasaran jangka panjang, penetapan

²⁶¹ Aime dkk, *Manajemen Strategik*, ..., 184

²⁶² Taufiqurokhman, *Manajemen Stratejik*, ..., 19

strategi induk, penentuan strategi jangka pendek, penentuan strategi operasional, perumusan kebijakan, pelebagaan strategi, penciptaan sistem pengawasan, penciptaan sistem penilaian, sampai pada penciptaan sistem umpan balik, semua itu tertuang dalam pemikiran Sondang.

Sementara yang (3) adalah keteguhan tekad yang dijalankan melalui fleksibilitas dan ritme, proses mengimplementasikan strategi lebih terapan dibandingkan dengan berbanding lari marathon ketimbang balap lari 100 meter. Pengimplementasian suatu strategi yang dengan kata lain dibaratkan estapet marathon yang panjang, membutuhkan keteguhan, tekad membara dari seluruh jajaran organisasi agar sanggup berkiprah hingga di garis finis.²⁶³

Sasaran pertama, terselenggaranya program pendidikan dan pengajaran secara baik dan bereputasi di tingkat nasional. Upaya ini dilakukan dengan beberapa langkah yakni, pengembangan kurikulum dan content pembelajaran sesuai visi lembaga dan kebutuhan masyarakat. Peningkatan kinerja dan efektivitas pembelajaran di semua program studi. Pengembangan fasilitas sumber belajar dan media pembelajaran. Penciptaan suasana akademik yang kondusif dan sehat di lingkungan kampus. Peningkatan kualitas layanan administrasi akademik (excellent service). Dan terakhir peningkatan status akreditasi program studi.

Sasaran kedua adalah peningkatan kualitas SDM dosen, tenaga administrasi, dan kependidikan, serta mahasiswa. Ada lima poin yang menjadi langkahnya yakni, penguatan penguasaan bahasa asing (Arab-

²⁶³ Aime dkk, Manajeken Strategik, ..., 185

Inggris) bagi segenap civitas akademika. Penambahan jumlah dan peningkatan kualifikasi dan kompetensi dosen. Penambahan jumlah dan percepatan peningkatan kualifikasi dan kompetensi pustakawan dan laboran. Penambahan jumlah dan percepatan kualifikasi dan kompetensi tenaga kependidikan. Dan peningkatan kualifikasi dan kompetensi mahasiswa.

Sasaran ketiga adalah berkembangnya riset-riset unggulan dan publikasi karya ilmiah yang bermutu. Langkahnya adalah meningkatnya kualitas dan kuantitas peneliti dalam berbagai disiplin ilmu. Berkembangnya kualitas penelitian dengan pendekatan integratif interdisipliner. Terwujudnya penerbitan jurnal ilmiah yang bermutu secara periodik. Berkembangnya tradisi menulis buku di kalangan civitas akademika. Terpublikasikan karya ilmiah di jurnal bereputasi nasional dan internasional. Tersedianya website khusus untuk publikasi jurnal dan karya ilmiah.

Sasaran keempat, yakni peningkatan kuantitas dan kualitas peran sosial dan agenda pengabdian kepada masyarakat. Di antaranya, peningkatan kuantitas dan kualitas program pembinaan dan layanan publik. Peningkatan kuantitas dan kualitas program respons atau problem sosial dan ekspektasi publik. Peningkatan peran alumni di tengah masyarakat. Peningkatan program penguatan sistem sosial untuk penyelesaian masalah sosial-kemasyarakatan.

Sasaran kelima, terbangunnya sistem tata kelola lembaga yang efektif, efisien, dan akuntabel. Yakni yang dilakukan adalah penguatan organisasi

untuk mempercepat pencapaian visi dan misi institusi. Meningkatkan kualitas kepemimpinan melalui diklat berjenjang. Pengembangan sistem manajemen mutu secara terarah dan sistematis. Merumuskan SOP setiap program dan kegiatan lembaga. Melakukan replacement (penempatan ulang) berdasarkan kemampuan dan keahlian masing-masing. Mendapatkan ISO (Internasional Standard Operation). Dan menegakkan prinsip reward dan punishment dalam seluruh tata kelola.

Sasaran keenam, percepatan alih status dari IAIN menuju UIN. Yang dirancang adalah pembukaan prodi-prodi baru yang mendukung pencapaian UIN. Percepatan proses alih status IAIN menjadi UIN, dan percepatan peran dan fungsi *Qur'anic Center* sebagai ikon pengembangan lembaga. Sasaran ketujuh, terbangunnya sarana dan infrastruktur yang memadai untuk kegiatan akademik dan kemahasiswaan. Langkahnya adalah terwujudnya sarana fisik kampus yang memadai. Tersedianya sarana penunjang untuk kegiatan minat dan bakat mahasiswa. Terciptanya lingkungan fisik kampus yang nyaman dan asri untuk mendukung kesuksesan penyelenggaraan pendidikan. Terpenuhi fasilitas teknologi informasi yang memadai. Meningkatkan fasilitas pelayanan rusunawa dan Ma'had al Jami'ah.

Sasaran program strategis kedelapan adalah tersusunya sistem pengelolaan keuangan yang akuntabel dan sumber pendapatan strategis untuk peningkatan kapasitas institusi. Hal yang dilakukan adalah terbangunnya sistem pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel. Peningkatan peran unit pengembangan bisnis dalam rangka

optimalisasi pendapatan yang bersifat non-akademik. Optimalisasi aset kampus agar bernilai ekonomis. Pengembangan kerjasama saling menguntungkan dengan berbagai pihak. Dan pengembangan sistem penghargaan pegawai berdasarkan kinerja.

Sasaran kesembilan, meningkatnya citra lembaga di hadapan publik. Yakni indikatornya adalah tersosialisasikannya institusi secara baik kepada stakeholder dan publik. Tersedianya media publikasi kampus yang dapat diakses secara luas. Perlibatan masyarakat dalam program-program kelembagaan. Dan sasaran kesepuluh adalah terbangunnya networking dengan mitra-mitra strategis di dalam dan luar negeri. Langkah strategisnya adalah terbentuknya tim khusus untuk agenda eksternal networking. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan lembaga pemerintah pusat dan daerah. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan perguruan tinggi nasional dan internasional. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan lembaga/komunitas keilmuan dan asosiasi profesi. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan lembaga-lembaga sosial-kemasyarakatan. Terbangunnya jaringan dan kerjasama strategis dengan dunia usaha.

Singkatnya, implementasi strategik di IAIN Samarinda dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) adalah strategi fokus dalam mengefektifkan transformasi program nyata menjadi UIN. Sedangkan UNU Kaltim Implementasi strategiknya adalah strategi fokus, difeniasi nilai budaya NU, dan *low cost*. Porter menyarankan tiga strategi yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan yaitu strategi keunggulan biaya (*overall*

cost leadership), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*) yang disebut sebagai strategi generic (*generic strategies*). Strategi fokus terdiri dari dua varian, yakni fokus biaya dan fokus diferensiasi.²⁶⁴

Biaya rendah alias *low cost* adalah kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang efisien daripada pesaingnya. Biaya rendah (*overall cost leadership*) adalah usaha perusahaan untuk menjadikan dirinya dengan tingkat efisiensi paling tinggi dan memiliki tingkat biaya paling rendah.²⁶⁵ Dalam hal ini IAIN Samarinda menggunakan strategi ini, seperti diketahui bahwa UKT IAIN Samarinda lebih rendah dibandingkan dengan perguruan tinggi umum lainnya yang memiliki program studi yang sama. UNU Kaltim melakukan hal serupa dalam menawarkan program studi, bahkan pihaknya pun menawarkan beasiswa bagi mahasiswa yang hendak kuliah di UNU Kaltim.

Diferensiasi dapat didasarkan pada produk. Misalnya sistem penyerahan produk yang digunakan, pendekatan pemasaran dan faktor lain. Perguruan tinggi yang dapat mencapai dan mempertahankan diferensiasi akan menjadi perusahaan berkinerja tinggi dalam industrinya. Logika dari strategi diferensiasi mengharuskan perguruan tinggi memilih atribut untuk mendiferensiasikan diri secara berbeda dengan atribut pesaingnya.²⁶⁶ Dalam konteks ini jelas IAIN Samarinda berbeda dengan perguruan tinggi lainnya karena hanya satu-satunya perguruan tinggi keagamaan Islam negeri di dua

²⁶⁴Thomas Wheelen dan David Hunger, *Manajemen Strategis*, ... 244-245

²⁶⁵Thomas Wheelen dan David Hunger, *Manajemen Startegis*, ...245

²⁶⁶Purnomo da Setiawan Hari, *Manajemen Strategi* (Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2007), 63

provinisi yang menjadikannya sangat khas dan memiliki nilai diferensiasi secara alamiah. Sedangkan UNU Kaltim berbeda, pesaingnya juga saat ini mulai tumbuh yakni ada Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur yang baru 1 tahun di Kaltim. Hal ini menjadi ancaman sekaligus untuk menjadikan UNU berbeda dengan perguruan tinggi lainnya. Untuk mencapai tingkat pembedannya, keunggulan yang dilakukan adalah menilik perbedaan dari penanaman nilai-nilai keislaman yang ada di UNU Kaltim dan semangat lembaganya untuk menerapkan pembangunan berkelanjutan yakni pelestarian akan kecintaan pada bangsa persatuan dan tanah air.

Strategi fokus memiliki dua varian, dalam fokus biaya, perusahaan mengusahakan keunggulan biaya dalam segmen sasarannya, sedangkan dalam fokus diferensiasi, perusahaan mengusahakan diferensiasi dalam segmen sasarannya. Apabila perusahaan dapat mencapai keunggulan biaya yang dapat dipertahankan (fokus biaya) atau diferensiasi (fokus diferensiasi) dalam segmennya dan segmen tersebut menarik secara struktural, maka penganut strategi fokus akan menjadi perusahaan yang berkinerja tinggi di dalam industrinya.²⁶⁷

C. Evaluasi Strategik dalam Membangun Keunggulan Kompetitif (Competitive Advantages) pada IAIN Samarinda dan UNU Kaltim

Evaluasi strategi adalah tahap proses manajemen di mana manajer puncak berusahamemastikan bahwa strategi yang mereka pilih terlaksana dengan tepat dan mencapaitujuan perusahaan. Para manajer sangat perlu

²⁶⁷Suwarsono Muhammad, Manajemen Strategik; Konsep dan Kasus..., 265

mengetahui kapan strategi tertentu tidak berfungsi dengan baik, evaluasi strategi berarti usaha untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah.²⁶⁸

Agar semua dapat tercapai kata Sondang, manajemen puncak harus mampu menemukan dan menentukan berbagai kriteria dalam menilai berbagai alternatif yang menurut hasil analisis layak untuk dipertimbangkan. Berbagai kriteria yang biasanya digunakan ialah sikap manajemen puncak mengenai pengambilan risiko, fleksibilitas, stabilitas, pertumbuhan, tingkat keuntungan dan diverifikasi produk.²⁶⁹

Di samping itu, tidak boleh dilupakan, Sondang menulis, pentingnya analisis oleh manajemen puncak tentang kondisi lingkungan eksternal apakah siklus kehidupan strategik bergejolak atau tenang, komitmen manajemen terhadap struktur organisasi yang digunakan, akses kepada sumber-sumber yang diperlukan, keunggulan kompetitif yang sudah dimiliki oleh perguruan tinggi dan perhitungan yang matang tentang reaksi yang kemungkinan timbul dari berbagai pihak pesaing, pengguna produk yang dihasilkan dan bahkan dari pihak-pihak berkepentingan tertentu di dalam organisasi.²⁷⁰ Menanggapi hal tersebut IAIN Samarinda dan UNU Kaltim melakukan kegiatan rapat mingguan (tiap hari senin) untuk melakukan kegiatan evaluasi dan pengawasan kinerja program lembaga. Pihaknya juga melakukan kegiatan rapat kerja bulanan dan tahunan dan rapat besar untuk mengevaluasi secara keseluruhan program kerja strategis kelembagaan.

²⁶⁸R Eko Indrajit dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan, ...* 67

²⁶⁹Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik, ...*, 35

²⁷⁰Sondang P Siagian, *Manajemen Stratejik, ...*, 35

Kinerja birokrasi pelayanan publik seperti halnya di IAIN Samarinda menjadi isu kebijakan yang makin strategis karena perbaikan kinerja birokrasi memiliki implikasi yang luas dalam kehidupan ekonomi dan politik. Perbaikan kinerja birokrasi pelayanan di IAIN Samarinda diharapkan akan meningkatkan *image* di mata masyarakat karena dengan kualitas pelayanan yang semakin baik, maka kepuasan dan kepercayaan masyarakat bisa dibangun.

Dari Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) tahun 2012, 2013 dan 2014 dapat diperoleh informasi tentang pencapaian kinerja. Pertama terkait dengan evaluasi, setiap unit kerja memiliki evaluasi, setiap program strategis memiliki evaluasi yang disesuaikan dengan programnya. Segalanya ada evaluasi baik internal maupun eksternal. Dari internal ada tim kerja institute yang ditunjuk oleh Rektor untuk melakukan audit internal terkait dengan hal-hal yang akan dievaluasi, itu yang bersifat kelembagaan. Ada juga evaluasi SDM yang selalu dilakukan seperti audit kinerja, penilaian dosen PNS dan Non PNS. Unit itu disebut dengan sistem penjaminan mutu (SPM) lembaganya bernama LPM dengan melakukan dua sistem kerja, yakni sistem penjaminan mutu internal (SPMI) dan sistem penjaminan mutu eksternal (SPME). Sedangkan evaluasi eksternal datang dari Badan Pemeriksaan Keuangan (BPK), Irjen Kementerian terkait dengan kelembagaan, BAN PT terkait dengan akreditasi. Semuanya itu adalah instrument evaluasi yang ada di IAIN yang diterjemahkan dalam kinerja dan program-program strategis.

Menurut Sondang merupakan kenyataan yang tidak dapat disanggah bahwa operasionalisasi strategi memerlukan pengawasan. Mengawasi berarti mengamati dan memantau dengan berbagai cara seperti pengamatan langsung kegiatan-kegiatan operasional di lapangan, membaca laporan dan sebagainya.²⁷¹ Maksudnya adalah untuk mengetahui apakah dalam pelaksanaan terdapat kekeliruan, penyimpangan, disengaja atau tidak dari rencana dan program yang telah ditentukan sebelumnya.

Dalam melakukan tindakan evaluasi tersebut IAIN Samarinda melakukan gaya kepemimpinan kolektif kolegial dalam melakukan kegiatan evaluasi dan pengawasan. Seperti yang disampaikan oleh Sondang, seyogyanya filosofi pengawasan adalah bersifat preventif dan menentukan apa yang tidak beres dalam sistem yang berlaku bukan sebagai upaya menjawab siapa yang salah, meskipun benar bahwa pada akhirnya harus ditentukan siapa yang melakukan penyimpangan karena sistem yang bersangkutan pada dirinya yang tidak mampu melakukan.²⁷² Oleh sebab itu, dengan gaya kepemimpinan kolektif kolegial ini diharapkan ada sikap terbuka antara rektor dengan bawahannya. Sedangkan UNU melakukan gaya kepemimpinan terpusat dalam melakukan kegiatan evaluasi dan pengawasan.

IAIN Samarinda melakukan Balanced Scorecard (BSC) dalam mengevaluasi implementasi strategik kelembagaan. Balance Scorecard (BSC) merupakan hasil dari suatu proses belajar mengenai sistem-sistem penilaian kinerja dari organisasi, terobosan dari Kaplan dan Norton.²⁷³

Dilanjutkan, Kaplan menjelaskan esensi yang terkandung dalam BSC

²⁷¹Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*, ..., 40

²⁷²Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*, ..., 40

²⁷³Amie Heene, Dkk, *Manajemen*,... 191

telah berkembang pesat menjadi sebuah sistem peniaian kinerja.BSC telah berkembang pesat menjadi sebuah sistem manajemen stratejik.Pada penerapannya BSC digunakan sebagai suatu kesatuan integral yang berfungsi untuk memformulasikan, mengkomunikasikan, dan mengimplementasikan, dan mengevaluasi suatu strategi.

Sedangkan UNU Kaltim masih lekukan evaluasi secara tertutup dan interenal sehingga dalam penelitian belum dapat diungkap, karena UNU melakukan evaluasi berdasarkan instrument kerja internal.



BAB VI

PENUTUP

A. Simpulan

Setelah melakukan penelitian dan analisis data hasil, berdasarkan pembahasan yang telah dipaparkan terkait dengan manajemen strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) perguruan tinggi keagamaan Islam negeri/swasta yang dilakukan oleh IAIN Samarinda dan UNU Kaltim sesuai dengan fokus penelitian maka dapat disimpulkan dalam penelitian ini yaitu :

1. Formulasi strategik di IAIN dan UNU Kaltim Samarinda dimulai dengan analisis tantangan internal dan eksternal perguruan tinggi keagamaan Islam negeri/swasta. Analisis tersebut dapat terbagi dalam empat aspek, yakni aspek geografis, historis, politik strategis, dan ekonomi. Sedangkan dari sisi lain ada juga analisis sumber daya manusia dan sumber daya pendidikan di IAIN Samarinda dan UNU Kaltim. Formulasi strategik diawali dengan perumusan visi, misi, tujuan, strategi, dan sasaran dalam membangun keunggulan kompetitif, di IAIN Samarinda ke percepatan alih status menjadi UIN dan UNU Kaltim membangun fakultas farmasi sebagai ikonnya.
2. Implementasi strategik di IAIN Samarinda dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) adalah strategi fokus mengefektifkan transformasi program nyata menjadi UIN, sedangkan UNU Kaltim adalah strategi fokus, distingsi alias diferensiasi nilai budaya NU, dan *low cost* (biaya rendah).

3. Evaluasi di IAIN dan UNU Kaltim Samarinda dengan melihat Balanced Scorecard (BSC) dan akreditasi dalam mencapai keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) kelembagaannya.

B. Implikasi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan implikasi untuk semua pihak dan menambah wacana dalam keilmuan, terutama dalam bidang pengembangan kelembagaan Perguruan Tinggi keagamaan baik swasta maupun negeri, khususnya terkait dengan manajemen strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) perguruan tinggi, baik di bawah naungan Kementerian Agama maupun di bawah naungan Kemenristekdikti. Implikasi tersebut dapat ditinjau dari dua spek yaitu implikasi teoritis dan implikasi praktis yang akan dijabarkan sebagai berikut :

1. Implikasi Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan informasi dan acuan bagi semua pihak yang akan mengadakan penelitian lebih lanjut. Dan juga dengan diperolehnya tentang model manajemen stratejik perguruan tinggi keagamaan Islam, diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan tentang manajemen stratejik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) kelembagaan perguruan tinggi yang dapat menjadi referensi bagi perguruan tinggi lainnya untuk mencapai unggul dan berdaya saing.

2. Implikasi

Manfaat praktis ini bertujuan agar hasil penelitian ini dijadikan sebagai pedoman bagi pengelola pendidikan untuk mengembangkan model manajemen strategik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) pengembangan kelembagaan perguruan tinggi keagamaan Islam :

- a. Bagi perguruan tinggi keagamaan Islam baik swasta maupun negeri, baik di bawah naungan Kementerian Agama maupun di bawah naungan Kementerian Ristekdikti dapat menjadi pertimbangan perguruan tinggi untuk mengembangkan lembaga pendidikan tinggi sekaligus juga sebagai bahan evaluasi untuk senantiasa melakukan inovasi dan peka terhadap perubahan lingkungan agar perguruan tinggi keagamaan Islam tetap eksis dan survive dengan perkembangan zaman, sehingga dapat unggul dan berdaya saing menuju kejayaan peradaban umat Islam melalui arah pendidikan.
- b. Bagi rektor, pimpinan perguruan tinggi, pimpinan yayasan dan seluruh pengelola atau pimpinan perguruan tinggi baik swasta maupun negeri, baik di bawah naungan Kemenag maupun Kemenristekdikti, diharapkan menjadi bahan pertimbangan untuk kemajuan kelembagaan yang dipimpinnya, lebih khusus dalam program strategi membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) Perguruan Tinggi Keagamaan Islam.
- c. Bagi Program Pascasarjana Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, diharapkan dapat mengembangkan keilmuan dalam bidang manajemen pendidikan

Islam khususnya yang terkait dengan stratehi pengembangan kelembagaan perguruan tinggi keagamaan Islam terutama bidang manajemen strategik dan keunggulan kompetitif (*competitive advantages*). Dan juga sebagai tolok ukur interdisipliner keilmuan dan kualitas mahasiswa dalam bidang pendidikan untuk menambah kepustakawanan Pascasarjana.

- d. Bagi seluruh pembaca dan pihak terkait dengan pengelolaan pendidikan tinggi terutama perguruan tinggi keagamaan Islam, bahwa saat ini tidak ada lagi dikotomi perguruan tinggi keagamaan Islam dengan perguruan tinggi umum, keduanya merupakan kepanjangan tangan dari pengembangan ilmu pengetahuan dalam Islam yang tidak mengenal batas, bahwa seluruh alam semesta adalah penuh dengan ilmu. Sehingga apapun kampusnya entah dengan corak keislaman maupun berbasis nilai-nilai keislaman, sama-sama patut diperjuangkan dalam hal pengelolaan pengembangan kelembagaan, dalam hal ini adalah pentingnya sebuah perguruan tinggi merancang manajemen strategik sebagai upaya mewujudkan visi misi kelembagaan di masa depan.

C. Saran

Penelitian ini merupakan penelitian yang berfokus pada manajemen startegik dalam membangun keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) perguruan tinggi keagamaan Islam negeri/swasta. Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian baru, dimana penggabungan antara latar penelitian yang berbeda yakni IAIN Samarinda di bawah naungan Kementerian Agama

yang notabene khas dengan kajian keislaman, sementara UNU Kaltim merupakan kampus di bawah naungan Kemenristekdikti yang sama sekali tidak ada program studi keagamaan Islamnya, namun menerapkan nilai-nilai keislaman dalam penyelenggaraannya. Apalagi ditambah dengan riwayat usia perguruan tinggi yang terlampau jauh tentu dalam hal proses penelitian ini mengalami berbagai dinamika di lapangan. IAIN Samarinda dengan akreditasi B dan UNU Kaltim yang masih memperjuangkan akreditasinya untuk mencapai B tentu dalam hal pengelolaan menjadi berbeda.

Untuk itu, masih perlu pendalaman data pada penelitian kali ini dikarenakan pengambilan data yang dilakukan di keduanya berbeda IAIN Samarinda dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi yang cukup lengkap, sementara di UNU hanya sebatas wawancara, observasi, dan pengumpulan dokumentasi yang setengah-setengah. Hal ini tentu menjadi kesulitan bagi peneliti untuk mendapatkan dan mengkaji lebih dalam terkait dengan manajemen strategik yang syarar dengan dokumen resmi kebijakan. Oleh sebab itu diharapkan ditambahkan lagi dengan penguatan dokumentasi lebih banyak mengingat tema penelitian ini yang begitu luas mencakup semua bagian dalam aspek obyek kajian.

DAFTAR PUSTAKA

Anslem dan Juliet Corbin Daam Junaidi Ghony dan Fauzan Al-Mansur,
Metodologi Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi, Cet 2 Yogyakarta: Ar Ruzz Media,
2014

Arikunto, Sumarsimi *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*,
Jakarta: Rineka Cipta, 2013

Bungin, M. Burhan *Penelitian Kualitatif*, Jakarta: Kencana Media Grup,
2007

Cravens, *Pemasaran Strategis*, Jakarta: Erlangga, 2009

Danim, Sudarwan *Menjadi Peneliti Kualitatif*, Bandung: Pusataka Setia,
2002

David, Fred R *Strategic Management Concepts And Cases, Thirteenth
Edition*, Francis: Francis Marion University, 2016

David, Fred R. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 12 Salemba Empat.
Jakarta 2009

Fauzi, Imron *Manajemen Pendidikan Ala Rasulullah*, Ar-Ruzz Media :
Jogjakarta, 2012

Hadi, Sutrisno, *Metodologi Research*, Cet 10, Yogyakarta: Andi
Affiset, 1991

Heene, Ami, Dkk, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, Bandung:
Refika Aditama, 2015

Hery, *Manajemen Stratejik*, Jakarta: Grasindo, 2018

Indrajit, R Eko, dan R Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi
Modern*, Yogyakarta: Andi, 2006

L Wheelen, Tomas J David Hunger, Alan N Hoffman, dan Charles E Bamford, *Concepts in Strategic Management and Business Policy* (United Kingdom: Pearson,2018)

Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2011

Margono, S, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: PT Rineka Cipta,2003

P Siagian, Sondang *Manajemen Stratejik*, Bumi Aksara: Jakarta, 2011

Purnomo dan Setiawan Hari, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Fakulta Ekonomi Universitas Indonesia, 2007

Rahman Rahim, Abd, dan Enny Radjab, *Manajemen Strategi*, Lembaga Perpustakaan dan Penerbit Universitas Muhammadiyah Makassar : Makassar, 2017

Rufaidah, Popy *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Evaluasi*, Bandung: Humaniora,2011

Richards, Jack. C. *Longman Dictionary of Language Teaching and Applied Linguistics*, Kualalumpur: Logman Group,1999

R Seeker, Karen, dan Joe B. Wilson, *Planning Successful Employee Performance* (terj.

Ramelan), Jakarta : PPM, 2000

Susanto, A.B *Bizmark Managemen for Everyone*, Esensi: Jakarta,2011

Struass, Anselm, dan Juliet Corbin, *Dasar-Dasar Penelitian Kuaitatif Tata Langkah dan Teorisasi Data*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar,2003

Sugiono, *Memahami Penelitian Kualitatif*, bandung, Alfabta, 2005

- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R & D*, Jakarta:Alfabeta, 2016
- Taufiqurokhan, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Prof, Dr Moestopo Beragama, 2016
- Tilaar, HAR *Pendidikan dan Kekuasaan*, Rineka Cipta: Jakarta, 2009
- Udaya, Yusuf, Luky Yunia Wennadi, dan Devi Angrahini Anni Lembana, *Manajemen Strategik*, Graha Ilmu : Yogyakarta,2013
- Baharun, Hasan “Desentralisasi Dan Implikasinya Terhadap Pengembangan Sistem Pendidikan Islam,” *Jurnal At-Tajdid* 1, no. 2 (2012).
- Baharun, Hasan *Manajemen Strateg Peningkatan Mutu Pendidikan Pondok Pesantren (Studi di Pondok Pesantren Nurul jaded Paiton)*, Thesis MA (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2006)
- Gunawan, *Manajemen Strategik Dalam Mewujudkan Kemandirian Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan dan Pondok Pesantren Al-Islah Bondowoso)*, Disertasi (Malang: Pascasarjana UIN Malang, 2014)
- Indra, Hasbi Pendidikan Tinggi Islam dan Peradaban Indonesia, (*Jurnal IAIN Ponorogo*,2016), www.jurnal.iaianponorogo.ac.id
- Jadid Al Idrus, S. Ali, *Manajemen Strategi Pengembangan Pendidikan Tinggi di Pondok Pesantren (Studi Multisitus di Pondok Pesantren Salafiyah Syafi’ah Sukorejo Situbondo, Pondok Pesantren Qomarul Huda Bagu Lombok Tengah, dan Pondok Pesantren Darunnahdlatain Nahdatul Wathan Pancor Lombok Timur)*, Disertasi (Malang:Pascasarjana UIN Malang, 2014)

Machasin, dkk, Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard, dalam Walisongo, Volume 19, Nomor 2, November 2011

Muhtaram, Aceng Cicih Sutarsih, dan Elin Rosalina, Strategi dan Hasil Kompetensi Perguruan Tinggi, (Jurnal Administrasi Pendidikan FIP UPI Vol 12, No 1, 2012

Rahmatullah, Prinsip Implementasi Manajemen Strategik dalam Presfektif Islam, Jurnal Qolamuna, Vol, 3 No 2, 2018

Rosalin, Elin Membangun Competitive Advantage Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Tantangan dan Perubahan Abad 21, Jurnal Manajemen Pendidikan No.02 Vol. VI, Bandung, 2010

R. Rondonuwu, Roy, Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi melalui Analisis Struktur Industri Poter, Jurnal, Mediator, Vol. 4 No. 1 2003

Arnani, Mela Daftar 100 Perguruan Tinggi Indonesia Hasil Klasterisasi Kemenristekdikti, (www.edukasi.kompas.com) diakses pada Jumat 24 Juni 2019 pukul 13.44

LPM, 15 Perguruan Tinggi Agama Islam Terindeks Peningkatan Webmetrics, <http://lpm.uinjkt.ac.id/14-perguruan-tinggi-agama-islam-terindeks-peningkatan-webometrics/>

Mihrob, Ini Daftar Sembilan Kampus NU Terbaik, diunggah pada 17 Februari 2019 (www.laduni.id) diakses pada Jumat 24 Mei 2019 pukul 13.36

Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam 2015-2019
Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI, Kemenristek Dikti, ristekdikti.go.id (diakses Selasa, 5 Maret 2019)

Susangko, Agung, Jumlah Perguruan Tinggi Islam di Indonesia Terbanyak di Dunia, (www.republika.co.id, diunggah pada Ahad, Maret 2015)

UUD 1945

UU No 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi

www.diktis.kemenag.go.id (diakses pada Senin, 3 Desember 2018)

<http://www.unukaltim.ac.id/profile/visi-misi> (diakses pada 18 Desember 2018, pukul 06.26 WIB)

<http://www.iain-samarinda.ac.id/visi-misi/> (diakses pada 18 Desember 2018, pukul 06.26 WIB)



Lampiran 1

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SAMARINDA

Jalan H.A.M Rifaddin Samarinda 75131
 Telepon. (0541) 7270222 Faksimile (0541) 4114393 Samarinda.
 Website : <http://www.iain-samarinda.ac.id> E-mail : iainsamarinda@iain-samarinda.ac.id

Nomor : B-1558/In.18/1/PP.00.9/03/2019
 Lampiran : -
 Perihal : Izin Penelitian

Kepada Yth,
 Sdr(i) Elly Kartika Sari

Assalamualaikum Warahmatullahi wabarakatuh.

Sehubungan dengan surat permohonan Dekan Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Nomor B-016/Ps/HM.01/03/2019, tentang permohonan izin penelitian, maka dengan ini memberikan izin penelitian kepada :

Nama : Elly Kartika Sari
 NIM : 17710024
 Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
 Fakultas : Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
 Waktu Penelitian : Semester Genap tahun Akademik 2018/2019
 Judul Penelitian : Manajemen Strategik Pengembangan Kelembagaan Kampus Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Kalimantan Timur (Studi Multisitus IAIN Samarinda, Universitas Nahdatul Ulama Kaltim, dan Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur)

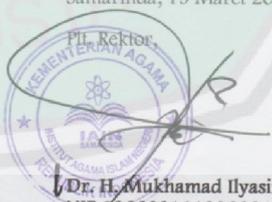
Untuk melakukan penelitian dan menggunakan data yang berkaitan dengan hal – hal tersebut sebagaimana judul diatas.

Setelah selesai penelitian ini maka peneliti wajib menyerahkan hasil penelitian kepada bagian akademik dan kemahasiswaan IAIN Samarinda

Demikian surat ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Samarinda, 19 Maret 2019

Plt. Rektor,

Dr. H. Mukhamad Ilyasin, M.Pd
 NIP.196609111993031004

Lampiran 2



**UNIVERSITAS NAHDLATUL ULAMA
KALIMANTAN TIMUR**
Transforming Islamic Values for a Sustainable Future

Nomor : 02.1/314/UNU-KT/V/2019
Lampiran :-
Perihal : Izin Penelitian

Kepada, Yth. :
Sdr(i) Elly Kartika Sari
Di -
Tempat

Assalamu'alaikum, Wr. Wb.

Salam silaturahmi kami sampaikan semoga kita dalam keadaan sehat walafiat serta selalu dalam lindungan-Nya, Amin.

Sehubungan dengan surat permohonan Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang dengan Nomor : B-016/Ps/HM.01/03/2019 perihal Permohonan Ijin Penelitian, Maka dengan ini memberikan izin penelitian kepada :

Nama : Elly Kartika Sari
NIM : 17710024
Prodi : Magister Manajemen Pendidikan Islam
Fakultas : Pascasarjana Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Judul Penelitian : Manajemen Stratejik Pengembangan Kelembangan Kampus Perguruan Tinggi Islam di Kalimantan Timur (Studi Multisitus IAIN Samarinda, Universitas Nahdlatul Ulama Kaltim, Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur)

Untuk melakukan penelitian dan menggunakan data yang berkaitan dengan hal-hal tersebut sebagaimana judul diatas.

Setelah selesai penelitian ini maka penelitian wajib menyerahkan hasil penelitian kepada bagian akademik dan kemahasiswaan UNU Kaltim.

Demikian surat ini dibuat, untuk dapat di pergunakan sebagaimana judul diatas.

**Wallahul Muwaffieq Illa Aqwamith Tharieq
Wassalammu'alaikum, Wr. Wb.**

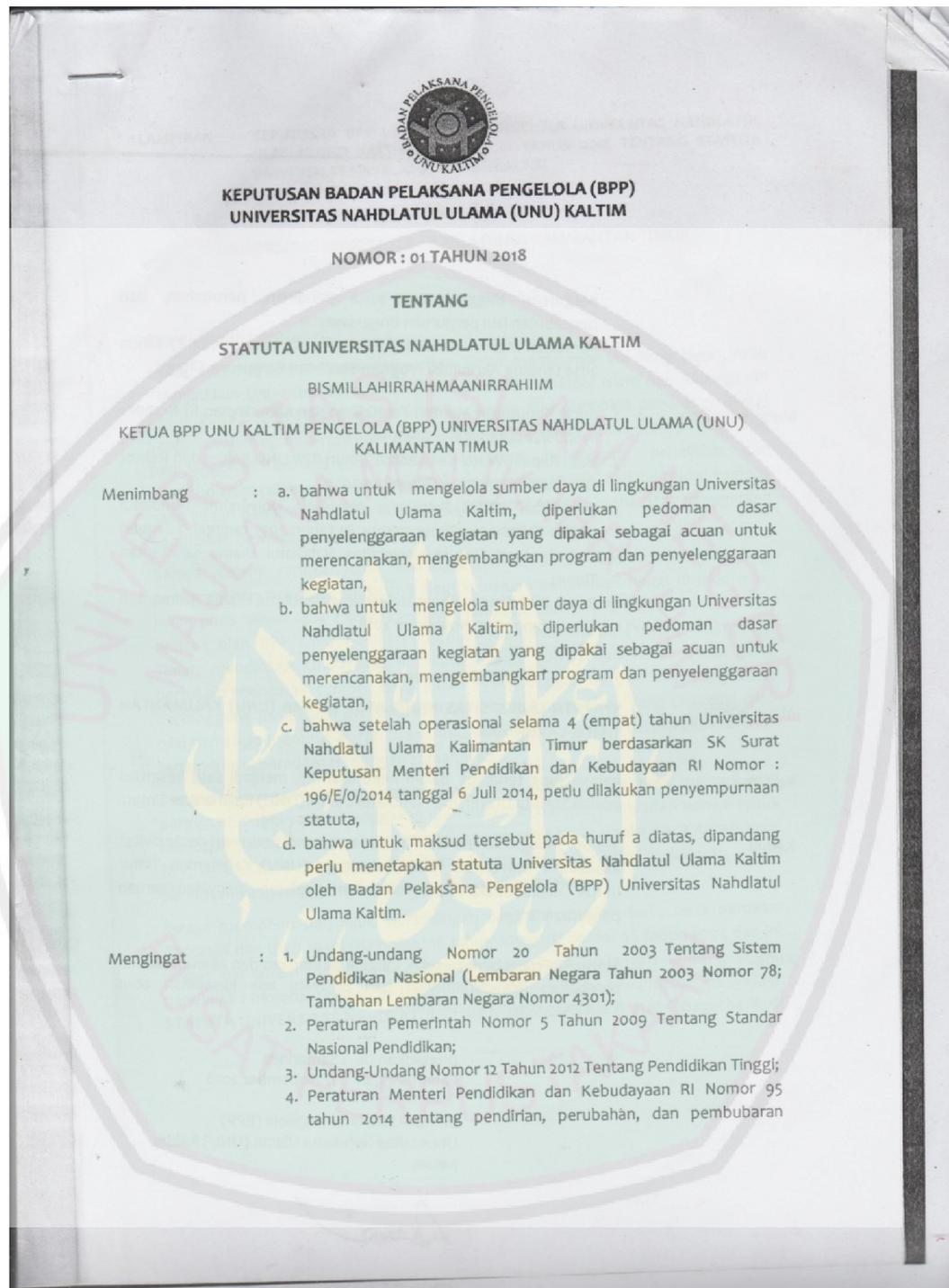
Rektor,

Dr. H. Farid Wadjdy, M.Pd.

Tembusan :
- Disampaikan ybs.
- Pertinggal.

Alamat Kampus : Jl. KH. Harun Nafsi Gg. Dharma, Kel. Rapak Dalam Kec. Loa Janan Ilir Samarinda;
Tlp/Fax: (0541)7269413; Rek BPD Syaria'ah No. 511000880
Website. www.unukaltim.ac.id email. unukaltim@gmail.com

Lampiran 3



Lampiran 4



**BERITA NEGARA
REPUBLIK INDONESIA**

No.447, 2017

KEMENAG. IAIN Samarinda. Statuta. Pencabutan.

PERATURAN MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 13 TAHUN 2017
TENTANG
STATUTA INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SAMARINDA
DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI AGAMA REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : a. bahwa untuk mewujudkan organisasi dan tata kelola perguruan tinggi yang baik pada Institut Agama Islam Negeri Samarinda, perlu dibentuk Statuta;
b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri Agama tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Samarinda;

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 78, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4301);
2. Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Nasional (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 104, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4421);
3. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2005 Nomor 157, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4586);

Lampiran 5

