

BAB VI

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dipaparkan pada bab enam dengan mengacu kepada permasalahan dan tujuan penelitian, pada bab ini dikemukakan kesimpulan, implikasi dan rekomendasi. Khusus permasalahan nomor satu, jawaban lengkapnya diungkapkan pada bab tersendiri, yakni bab lima.

A. KESIMPULAN

Manajemen pendidikan tinggi di Indonesia dewasa ini dihadapkan kepada tantangan dinamika perubahan yang terjadi di masyarakat. Untuk menghadapi tantangan itu perlu dikembangkan manajemen yang mengacu kepada paradigma baru manajemen pendidikan tinggi. Manajemen dengan paradigma baru itu dikenal dengan manajemen strategik (*strategic management*). Salah satu unsur manajemen strategik adalah perencanaan strategik (*strategic planning*). Perencanaan strategik merupakan konsep perencanaan yang memperhatikan perubahan yang terjadi pada lingkungan internal dan eksternal serta mempertimbangkan aspirasi para pihak yang berkepentingan (*stakeholders*).

Konsepsi dan model perencanaan strategik bagi pengembangan perguruan tinggi pada tingkat program studi atau institusi telah disosialisasikan DIKTI sejak tahun 1998. STAI Tasikmalaya telah mencobaterapkan konsepsi itu ke dalam bentuk rumusan rencana strategik pada tingkat Program Studi Pendidikan agama Islam. Namun, masih mengalami kendala pada tingkat implementasi konsepsinya. Dalam kerangka ini, penelitian ini mencari tahu bagaimana kondisi objektif penerapan konsep perencanaan strategik ke dalam rumusan rencana strategik, apa saja penyebab utama yang menghambat implementasinya, bagaimana profil

aspirasi *stakeholders*, dan bagaimana pula profil lingkungan internal dan eksternal Program Studi PAI. Atas dasar data/informasi yang diperoleh dari empat pertanyaan penelitian ini, maka diajukan model implementasi konsep perencanaan strategik bagi pengembangan Program Studi PAI STAI Tasikmalaya.

***Pertama*, Kondisi Objektif Rumusan Rencana Strategik Program Studi PAI**

Program Studi PAI belum dapat menerapkan konsep perencanaan strategik ke dalam rumusan rencana strategik sesuai dengan kaidah-kaidah teoritis perencanaan strategik. Kesimpulan ini didasarkan atas hasil analisis terhadap empat indikator, yakni (1) rumusan mandat, (2) rumusan visi, misi, dan tujuan, (3) analisis aspirasi *stakeholders*, (4) rumusan strategi pengembangan untuk memecahkan isu-isu strategis yang ditemukan berdasarkan hasil analisis SWOT. Rencana pengembangan Program Studi PAI terdapat dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) tingkat institusi. Dalam batas minimal, sebagian indikator itu terdapat di dalamnya.

Program Studi PAI belum pernah secara khusus melakukan klarifikasi mandat untuk mengetahui mana mandat formal dan informal, mana mandat yang diwajibkan, dibolehkan dan dilarang. Hal ini disebabkan belum adanya gagasan untuk melihat kemungkinan dilakukannya perluasan mandat (*wider mandat*).

Program Studi PAI memang memiliki visi sebab tidak mungkin Program Studi ini dapat bertahan hidup selama 26 tahun (hingga sekarang) dijalankan tanpa visi betapa pun minimalnya konsep visi itu. Namun apa yang dianggap visi oleh pimpinan Program Studi masih berupa butir-butir keinginan dan harapan dan tercantum tersebar dalam dokumen risalah rapat, teks pidato dan lain-lain.

Pimpinan Program Studi kurang memposisikan visi sebagai pendorong motivasi dan pemandu aktivitas dalam mencapai tujuan.

Misi yang dimiliki Program Studi belum pernah direvisi untuk disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi dalam konteks lingkungan internal dan eksternal. Misi yang ada pun kurang dipahami secara benar, sehingga aktivitas yang dijalankan tidak atas dasar kontrol misi dan kesadaran dalam rangka menjalankan misi.

Dalam batas minimal, aspirasi *stakeholders* diakomodasi ke dalam rumusan perencanaan pengembangan program studi. Namun, materi aspirasi itu hanya didasarkan atas perkiraan pimpinan mengenai apa yang dibutuhkan *stakeholders*, karena belum pernah dilakukan pengumpulan informasi mengenai aspirasi *stakeholders*. Kondisi ini menunjukkan bahwa pimpinan Program Studi belum memandang penting memperhatikan aspirasi *stakeholders* bagi pengembangan organisasi. Padahal dari segi *stakeholders*, ia mempunyai hak moral (bukan hak legal) untuk diperhatikan aspirasinya.

Strategi yang dirumuskan dalam RIP adalah strategi stabilitas dan strategi pertumbuhan dan penciutan. Rumusan strategi ini tidak didasarkan atas kajian terhadap posisi sistem (analisis SWOT) untuk mengetahui isu-isu strategis, sehingga kurang jelas arahnya dalam memecahkan isu-isu strategis yang dihadapi organisasi.

Kedua, Faktor Penyebab Utama yang Menghambat Penerapan Konsep Perencanaan Strategik

Faktor penyebab utama yang menghambat penerapan konsep perencanaan strategik adalah (a) kurangnya pemahaman tentang konsep perencanaan strategik,

pemahaman perencanaan strategik dirancukan dengan perencanaan jangka panjang; (b) rendahnya komitmen pimpinan untuk meraih keberhasilan di masa depan, manajemen Program Studi cenderung dijalankan atas dasar rutinitas dalam prosedur dan teknik yang telah “terjilid” oleh kebiasaan-kebiasaan; (c) rendahnya kesadaran untuk melihat kelemahan internal organisasi dan ancaman yang berasal dari luar organisasi (d) rendahnya partisipasi para dosen dalam proses pengambilan keputusan, (e) terbatasnya sumber daya material dan finansial untuk mendukung beroperasinya perencanaan strategik.

Ketiga, Tuntutan Stakeholders Program Studi PAI

Program Studi PAI dianggap berhasil oleh *stakeholders* apabila: (a) lulusan mampu bekerja di masyarakat sebagai guru/ustadz, muballig, pengelola pada lembaga pendidikan Islam; (b) menguasai ilmu agama Islam, ilmu keguruan, manajemen pendidikan, terampil berdakwah/berpidato, memahami kitab kuning, berakhlak mulia, moderat dalam paham agama; (c) hasil pendidikan ditandai rata-rata IPK lulusan tinggi--3,00 ke atas, waktu studi cepat, dan ketidaklulusan mata kuliah rendah; (d) proses pendidikan ditandai kinerja belajar mahasiswa tinggi, kinerja mengajar dosen tinggi, dan layanan administrasi akademik lancar; (e) input pendidikan ditandai kualitas dosen memadai yakni keahlian relevan dan berpendidikan S2/S3, ruang kuliah memadai, sarana belajar lengkap, perpustakaan lengkap, dan kualitas mahasiswa baru tinggi.

Yang dapat membuat jurusan memiliki keunggulan atau kekhasan adalah kesalihan mahasiswa, kemampuan bahasa arab dan inggris, kemampuan memahami kitab kuning, kemampuan berpidato/berdakwah.

Pesaing langsung Program Studi PAI adalah tiga program studi sejenis pada PTAIS lain. Program Studi pesaing ini sedang melakukan usaha-usaha peningkatan kinerjanya sehubungan tuntutan akreditasi nasional. Tantangan persaingan bukan saja datang dari jurusan sejenis, tetapi juga dari jurusan lain (non-PAI) pada 17 perguruan tinggi yang ada di Tasikmalaya.

***Keempat*, Profil Lingkungan Internal dan Eksternal Program Studi**

a. Lingkungan Internal

- 1) Jumlah mahasiswa baru selama tiga tahun terakhir meningkat dengan kenaikan rata-rata 30 %. Dari segi jumlah, telah melampaui standar minimal (SK Mendikbud No. 222/U/1998). Namun, kualitas mahasiswa baru sangat rendah.
- 2) Jumlah dosen tetap yayasan sebanyak 20 orang telah memenuhi standar, dengan ditambah dosen tidak tetap, perbandingannya dengan mahasiswa 1:9,7. Kualitas dosen rendah dilihat dari segi indikator pendidikan terakhir dan proporsi kepankangan dengan umur dan masa kerja. Komposisi dosen dari segi keahlian kurang proporsional. Dari segi, komposisi umur, mengindikasikan bahwa regenerasi kurang berlangsung. Pelaksanaan tugas dosen tetap rendah. Tugas mengajar dan bimbingan mahasiswa lebih banyak dilakukan oleh dosen junior.
- 3) Jumlah tenaga administrasi sebanyak 8 orang dengan jumlah mahasiswa Program Studi PAI sebanyak 331 orang berarti rasionya adalah 1 : 41 . Jumlah ini melebihi standar minimal yang ditetapkan sebanyak 6 orang per jurusan (SK. Mendiknas No.0686/U/1991, sehingga kurang efisien.

- 4) Dari segi jumlah judul dan eksemplar, keadaan buku MKU dan MKDK sudah memenuhi standar, namun kualitasnya rendah dilihat dari relevansi materi dan tahun penerbitan. Keadaan buku MKK kurang dari standar.
- 5) Sarana fisik bangunan dan sarana belajar kurang memadai baik dari segi kecukupan jumlah maupun dari segi kelayakan kualitas. Bangunan kampus yang digunakan milik Pemerintah Kabupaten Tasikmalaya dengan status "hak guna pakai".
- 6) Program Studi PAI telah melaksanakan sistem sks murni. Kurikulum yang digunakan terdiri atas dua jenis yakni kurikulum nasional dan kurikulum lokal. Jumlah mahasiswa dalam kelas/pertemuan kurang dari standar, yakni kenyataannya 45 orang padahal seharusnya tidak boleh lebih dari 40 orang . Kehadiran dosen ke kampus untuk memberikan kuliah minimal 80 % dan kehadiran mahasiswa untuk mengikuti kuliah minimal 75 % cukup baik.
- 7) Kinerja mengajar dosen bernilai sedang (skor rata-rata 3,02). Ada indikator yang perlu mendapat perhatian untuk ditangani karena memperoleh nilai sangat kurang yakni kegiatan pre tes, apersepsi, menyesuaikan dengan teori baru, mengaitkan teori dengan aplikasi, menepati waktu/jadwal, pengadaan pos tes, penggunaan alat bantu, menjelaskan pola penilaian, layanan keluhan nilai, dan pengumuman nilai tepat waktu. Sedangkan Kinerja belajar mahasiswa bernilai baik dengan skor rata-rata 3,99. Namun ada indikator yang masih kurang yakni konsultasi/ bimbingan dengan dosen.
- 8) Kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat belum dijalankan secara optimal.. Hal ini disebabkan karena kegiatan penelitian tidak ditangani unit khusus, program kurang jelas, pedoman kurang fungsional dan dana tidak

teranggarkan secara memadai. Kualitas penelitian dosen dinilai cukup. Indikator yang memperoleh skor rendah adalah perumusan masalah, landasan teori, instrumen penelitian, pengolahan data, dan kelengkapan laporan.

- 9) Peraturan/pedoman akademik cukup lengkap. Namun, penerapannya belum optimal dibandingkan dengan potensi yang dapat dicapai. Dosen memberi skor rata-rata penerapan nyata sebesar 7,1 dan skor potensi yang dapat dicapai rata-rata sebesar 8,83. Ini berarti ada peluang yang masih bisa diraih sebanyak 1,7.
- 10) Data/informasi belum dikelola secara baik. Pengelolaan data belum menggunakan konsep SIM (Sistem Informasi Manajemen). Pengelolaan kenaikan pangkat dosen berlangsung lancar.
- 11) Secara umum, hasil pendidikan cukup positif berdasarkan indikator rata-rata IPK lulusan, lama studi, dan kegagalan mahasiswa dalam menyelesaikan studi per mata kuliah per semester. Namun ada indikator yang perlu segera ditangani, yaitu tingkat kegagalan studi (drop out) per tahun sebanyak 10,35%. Dari segi kemampuan lulusan, menurut dosen tetap adalah *baik*. Penilaian serupa diberikan oleh pengguna (kepala sekolah).
- 12) Tingkat produktivitas penelitian atau karya ilmiah dosen sangat rendah dilihat dari segi jumlah dan publikasinya. Demikian pula hasil pengabdian masyarakat diukur dari indikator sambutan masyarakat, relevansi program dengan kebutuhan masyarakat, bertambahnya pengetahuan dan keterampilan masyarakat.
- 13) Pada umumnya, lulusan Program Studi PAI dapat bekerja di masyarakat, terutama pada lembaga pendidikan Islam yang bersifat swadaya masyarakat

seperti Madrasah Diniyah, TKA/TPA, DKM. Kemampuan yang dikeluarkan alumni dalam bekerja atau mendapatkan pekerjaan adalah kemampuan bahasa Inggris dan bahasa Arab, berpidato/berdakwah, dan berwiraswasta.

14) Kinerja profesional lulusan menurut pengguna (kepala sekolah dan pengawas) secara umum baik. Dampak kinerja terhadap lingkungan kerja positif. Hal ini didasarkan atas indikator pimpinan merasa puas (71 %) dan tempat kerja bertambah maju (48,30 %).

b. Profil Lingkungan Eksternal

1) *Kekuatan/Kecenderungan*

- a) Dalam kerangka penerapan konsep masyarakat madani, terdapat ruang terbuka bagi para lulusan untuk proaktif mengambil peranan dalam proses pembentukan masyarakat madani. Respon atas peluang ini adalah adaptasi kurikulum dan reorientasi praktek pendidikan umumnya agar menjangkau terhadap maksud mewujudkan masyarakat madani.
- b) Program Studi PAI sebagai bagian dari masyarakat Tasikmalaya dituntut keterlibatannya dalam proses pelaksanaan otonomi daerah. Salah satu bentuk keterlibatannya adalah menyiapkan lulusan yang memiliki komponen kemampuan yang relevan dengan tuntutan pembangunan daerah melalui adaptasi isi kurikulum lokal dengan kebutuhan daerah.
- c) Hasil akreditasi nasional dengan peringkat B telah memberikan perluasan otonomi dalam penyelenggaraan manajemen akademik, sehingga memungkinkan munculnya prakarsa untuk mendisain model penyelenggaraan akademik yang lebih menjamin dapat diraihinya peningkatan mutu, relevansi, dan efisiensi program studi.

d) Minat masyarakat Tasikmalaya untuk menyekolahkan anaknya ke perguruan tinggi cukup tinggi. Hal ini diindikasikan dengan jumlah perguruan tinggi swasta sebanyak 17 buah dengan umlah mahasiswa 9.644 orang tahun 1999. Demikian pula minatnya terhadap pendidikan Islam. Dengan sebutan “kota santri” dan banyaknya jumlah sarana keagamaan dan dakwah dan jumlah santri (60.309 orang) dan murid madrasah (361. 386 orang) mengindikasikan bahwa minat masyarakat terhadap pendidikan Islam cukup tinggi.

2) Lingkungan Kerja

- a) Peluang kerja lulusan PAI pada lingkungan sistem sekolah/madrasah sangat terbatas. Proyeksi empat tahun ke depan pun tidak menunjukkan adanya kebutuhan yang signifikan. Jumlah pengangkatan guru agama di Tasikmalaya per tahun hanya sebanyak 16 orang, sementara rata-rata lulusan Program Studi PAI dari empat PTAIS di Tasikmalaya per tahun sebanyak 263 orang. Jadi, ada 247 orang yang tidak bisa diserap oleh sistem sekolah/madrasah per tahun.
- b) Peluang kerja pada sektor LSM Keagamaan bersifat terbuka, dapat dimasuki oleh lulusan PAI sepanjang memiliki kemampuan dan keterampilan yang kompetitif di masyarakat. Sektor ini terdiri dari TKA/TPA, Madrasah Diniyah, Majelis taklim, DKM, dan Pesantren, lembaga kurusus.
- c) Lulusan PAI diserap pula oleh sektor ptofesi “terbuka”, yakni wiraswasta Untuk memanfaatkan sektor ini perlu dilakukan adaptasi kurikulum lokal yang dapat membekali kemampuan alternatif kepada lulusan.

- d) Jumlah penganggur sarjana di Tasikmalaya sebanyak 1.632 orang (10 %), sebagian disumbang oleh lulusan Program Studi PAI . Kondisi ini merupakan ancaman bagi Program Studi PAI PAI, sehingga perlu segera dilakukan langkah antisipatif berupa peninjauan kurikulum atau peninjauan eksistensi program studi.

Kelima, Isu-Isu Strategis/Isu-Isu utama

Isu strategis yang dihadapi Program Studi PAI adalah: (1) Penyelenggaraan penelitian dan pengabdian masyarakat belum ditangani optimal; (2) Perbandingan isi kurikulum antara metodologi dengan materi agama kurang proporsional; (3) peluang kerja lulusan pada sistem sekolah/madrasah sangat terbatas; (4) kemampuan lulusan rendah dalam penguasaan bahasa arab, inggris, dan berdakwah; (5) lulusan kurang mampu bersaing dengan lulusan pesantren dalam kegiatan agama di masyarakat; (6) belum memiliki kampus sendiri; (7) sarana penunjang program studi sangat kurang; (8) kuantitas dan kualitas buku perpustakaan sangat rendah; (9) tingkat kecukupan finansial rendah; (10) kualitas mahasiswa baru rendah; (11). kualitas dosen rendah; (12) pelaksanaan tugas dosen kurang; (13) pengelolaan informasi belum menerapkan sistem manajemen informasi.

Keenam, Model Implementasi Konsep Perencanaan Strategik Pengembangan Program Studi PAI

Model implementasi konsep perencanaan strategik ke dalam rumusan rencana strategik dirumuskan dengan mempertimbangkan unsur-unsur pembentuk sebuah rencana strategik, yaitu (a) adanya rumusan mandat, (b) adanya rumusan visi, misi, tujuan, dan tata nilai, (c) adanya deskripsi aspirasi

stakeholders, (d) adanya analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, (e) adanya rumusan isu-isu strategis atas dasar hasil analisis SWOT, dan (f) adanya rumusan strategi pengembangan.

B. IMPLIKASI

Berdasarkan kesimpulan tersebut, dapat ditarik implikasi berikut:

Pertama, Kegagalan menerapkan konsep perencanaan strategik ke dalam rumusan rencana strategis disebabkan tidak terpenuhinya faktor-faktor yang menjadi unsur pembentuk rumusan perencanaan strategik, yakni mandat, visi, misi, tujuan, analisis stakeholders, isu-isu strategis, dan alternatif strategi. Karenanya, upaya menerapkan konsep perencanaan strategik mesti ditunjang oleh pemahaman memadai pada tingkat konsep dan komitmen kuat untuk menerapkannya secara konsisten.

Kedua, Faktor penyebab utama yang menghambat penerapan konsep penerapan perencanaan strategik adalah rendahnya pemahaman tentang konsep perencanaan strategik, rendahnya komitmen visi keberhasilan, rendahnya kesadaran terhadap kelemahan dan ancaman, rendahnya partisipasi/keterlibatan anggota organisasi, kurangnya sikap terbuka untuk menerima masukan, dan terbatasnya sumber daya (manusia, material, dan finansial) untuk mendukung beroperasinya perencanaan strategik. Temuan ini mengimplikasikan bahwa penerapan perencanaan strategik mensyaratkan adanya kepemimpinan yang memiliki visi jauh ke depan, memiliki kemampuan menganalisis realitas internal dan eksternal organisasi, bersikap demokratis, serta tersedianya sarana penunjang perencanaan yang memadai.

Ketiga, *stakeholders* memiliki sejumlah tuntutan dan harapan terhadap kinerja Program Studi PAI. Tuntutan/ aspirasi *stakeholders* berguna sebagai masukan bagi pengembangan misi Program Studi PAI agar keberhasilan misi yang dijalankan mengarah kepada upaya memuaskan pengguna (*customer satisfaction*). Hal ini mengimplikasikan bahwa Program Studi perlu memperhatikan tuntutan *stakeholders* walaupun ia tidak memiliki hak legal terhadap Program Studi, tetapi harapan kolektif dari *stakeholders* mesti dirasakan sebagai beban moral, sehingga ada urgensi untuk memenuhi tuntutan tersebut. Dengan cara ini, organisasi diasumsikan dapat bertahan hidup.

Keempat, Profil lingkungan internal dan eksternal Program Studi membantu untuk memperoleh informasi melalui analisis SWOT bahwa di dalamnya terdapat sejumlah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Informasi ini merupakan bahan untuk melacak isu-isu strategis guna dirumuskan alternatif strategi untuk memecahkannya. Karena itu, pendeskripsian profil lingkungan internal dan eksternal mesti dilakukan secara objektif, lengkap, disertai analisis yang akurat.

Kelima, Program Studi PAI memiliki sejumlah isu-isu strategis yang harus dipecahkan melalui penetapan strategi. Isu-isu strategis dirumuskan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Maka, implikasinya isu-isu strategis yang diangkat dari kelemahan dan ancaman perlu penanganan segera melalui strategi jangka pendek, sedangkan isu-isu strategis yang diangkat dari kekuatan dan peluang dapat ditangani melalui strategi jangka panjang.

C. REKOMENDASI

Pertama, perlunya melakukan identifikasi mandat .

Sehubungan temuan penelitian bahwa Program Studi PAI belum memiliki kompilasi mandat, baik mandat formal maupun mandat informal, dalam suatu dokumen khusus, maka dianggap penting direkomendasikan mengenai perlunya mengidentifikasi mandat Program Studi. Identifikasi mandat Program Studi Pendidikan Agama Islam dapat memperjelas batas-batas secara tegas, mandat apa yang diharuskan, dilarang, dan dibolehkan. Hasil identifikasi mandat dapat digunakan untuk: (1) melihat kemungkinan adanya perluasan mandat (*wider mandate*) dan (2) membantu dalam memastikan apa yang perlu dilakukan sebagai operasionalisasi dari mandat. Alternatif perluasan mandat merupakan hal penting yang perlu dilakukan sebagai respons atas perubahan internal dan eksternal organisasi.

Kejelasan mandat Program Studi Pendidikan Agama Islam hendaknya digunakan oleh pimpinan untuk (1) memastikan bahwa mandat benar-benar dijalankan dan (2) mengembangkan misi jurusan dengan berlandaskan kepada mandat yang secara eksplisit tidak dilarang.

Kedua, perlunya merespons aspirasi/tuntutan *stakeholders*

Pimpinan Program Studi belum pernah mengidentifikasi siapa *stakeholders* yang dominan mempengaruhi kinerja, serta apa aspirasinya terhadap organisasi. Padahal hal ini penting dilakukan guna meningkatkan kinerja.

Stakeholders Program Studi Pendidikan Agama Islam meliputi: mahasiswa/orang tua, dosen, sistem sekolah, pesaing, lembaga pendidikan Islam/LSM. Pimpinan Program Studi Pendidikan Agama Islam perlu memperhatikan aspirasi/tuntutan mereka sehubungan salah satu misi manajemen modern adalah memuaskan pelanggan (*customer satisfaction*).

Ketiga, perlunya komitmen visi dalam mewujudkan keberhasilan.

Program Studi PAI tidak memiliki suatu visi yang dirumuskan secara eksplisit dan dipegang secara konsisten. Memang, secara implisit, Program Studi PAI telah memiliki visi walaupun masih berupa butir-butir keinginan dan kemauan. Karenanya, direkomendasikan agar rumusan visi yang dihasilkan penelitian ini dapat dipertimbangkan untuk digunakan dan menjadi komitmen dalam mewujudkan keberhasilan.

Pimpinan Program Studi hendaknya menjadikan visi keberhasilan sebagai pendorong motivasi dan pemandu tindakan atau implementasi strategi untuk mencapai tujuan. Visi masa depan akan sangat mempengaruhi cara berfikir dan bertingkah laku pengelola organisasi dalam merespons perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan internal dan eksternal. Tak dapat diharapkan Program Studi PAI bakal bertahan hidup dalam jangka panjang tanpa visi keberhasilan masa depan yang memandunya.

Keempat, perlunya merevisi misi sesuai dengan perubahan-perubahan yang terjadi.

Misi Program Studi PAI tak pernah mengalami revisi sejak berdirinya tahun 1986 hingga dilakukan penelitian ini. Yang disebut misi itu pun terkadang dipertukarkan dengan mandat karena kekurangjelasan rumusannya atau bahkan persepsinya.

Rumusan misi didasarkan atas mandat, tuntutan/aspirasi *stakeholders*, dan visi keberhasilan. Karena tiga komponen yang mendasari rumusannya mengalami perubahan sebanding dengan perubahan lingkungan organisasi, maka konsekwensinya misi pun mesti mengalami revisi, tak ada misi yang sekali jadi kemudian berlaku untuk selamanya. Karena itu, misi Program Studi Pendidikan



Agama Islam harus selalu direvisi untuk disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi seiring dengan berubahnya waktu.

Kelima, perlunya tindak lanjut perencanaan strategik dalam bentuk perencanaan operasional.

Model implementasi perencanaan strategik yang dikembangkan dalam penelitian ini memiliki jangkauan waktu 10 tahun ke depan, tetapi ada pula strategi yang memiliki jangkauan 5 tahun. Hal ini mendasarkan kepada pendapat Sumarno (1998:13) bahwa strategi yang dikembangkan berdasarkan kekuatan dan peluang potensial melahirkan perencanaan jangka panjang (10–25 tahun); sedangkan strategi yang dikembangkan berdasarkan kelemahan dan ancaman potensial melahirkan perencanaan jangka pendek (5 tahun) sebab ancaman dan kelemahan mendesak untuk segera ditanggapi.

Rencana strategik yang dikembangkan dalam penelitian ini belum dapat diimplementasikan sebelum dijabarkan dan dirumuskan ke dalam rencana operasional (5 tahunan) dan rencana anggaran (1 tahunan). Dengan rencana operasional dapat lebih mudah dijadikan pegangan dalam penyusunan rencana anggaran serta pengalokasian sumber daya manusia, sarana, waktu, dan lain-lain.

Keenam, perlunya penelitian dari segi perangkat indikator kinerja.

Model implementasi perencanaan strategik pengembangan Program Studi PAI dalam penelitian ini bertitik tolak dari (salah satunya) kondisi obyektif lingkungan internal organisasi. Kajian lingkungan internal difokuskan pada gugus perangkat komponen sistemnya mencakup input, proses, dan hasil, dikaitkan dengan persyaratan ambangnya. Fokus ini belum dapat memotret keseluruhan posisi sistem Program Studi PAI, sebab masih ada gugus lain yang perlu diidentifikasi dalam

menentukan posisi lingkungan internal organisasi, yaitu gugus perangkat indikator kinerja yang meliputi: efisiensi, produktivitas, efektivitas, relevansi, dan akuntabilitas. Karena itu, guna melengkapi penelitian ini, perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui posisi lingkungan internal Program Studi PAI dari segi perangkat indikator kinerja. Hasilnya dapat dijadikan titik tolak perumusan rencana strategik Program Studi PAI.

