

PERENCANAAN STRATEGIK DAN IMPLEMENTASINYA DI PERGURUAN TINGGI AGAMA ISLAM SWASTA (Studi Kasus Universitas Islam Indonesia Yogyakarta)

B A B I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Sampai saat ini ada fenomena yang menarik yaitu masih adanya kesan (*image*) bahwa Perguruan Tinggi Agama Islam masih dipandang sebagai "*pilihan kedua*" atau "*alternatif kedua*" bagi sebagian besar masyarakat Indonesia. Bahkan menurut **Ahmad Darmadji (1991)**, masyarakat lebih percaya dan cenderung memilih PTN umum (contoh UGM) dibanding dengan Perguruan Tinggi Islam (contoh IAIN). Alasan ini didasarkan pada fenomena dan kenyataan di lapangan bahwa pendidikan tinggi agama Islam selalu kalah bersaing dalam menghasilkan out put yang siap pakai. Fenomena tersebut berlaku juga bagi PTAIS DIY khususnya.

Kondisi ini benar-benar memprihatinkan, pada hal dalam perkembangannya kini di Indonesia, karena dari data-data yang ada mengenai pendidikan tinggi nasional menunjukkan kepada kita betapa besar fungsi dan peranan PTS di dalam meningkatkan kehidupan intelektual bangsa kita. Pada tahun 1993/94 jumlah mahasiswa yang ada yaitu 2.430.380 orang, 65,6% atau lebih dari 1,3 juta mahasiswa adalah mahasiswa PTS. Dengan kata lain dari setiap 100 mahasiswa Indonesia,

66 anggotanya adalah mahasiswa PTS. Jumlah ini amat sangat signifikan di dalam usaha mendorong masyarakat Indonesia menjadi masyarakat intelektual. Dilihat dari kelembagaan, dari jumlah seluruh 1.173 lembaga pendidikan tinggi yang ada, 90% adalah PTS. Dengan kata lain setiap 100 perguruan tinggi yang ada, 95 buah merupakan PTS (*Tilaar, 1999*). Demikian pula halnya di DIY, terdapat 75 PTS di Kopertis Wilayah V, dan 7 PTAIS di Kopertais Wilayah III (*Kopertais III, 1999*).

Memang sudah menjadi pengetahuan umum bahwa mutu PTS, demikian pula PTAIS di Indonesia ini sangat bervariasi, dari yang sangat baik sampai kepada yang memprihatinkan, yang sering diibaratkan "*hidup segan mati tak mau*". Untuk itulah kontribusi PTAIS dalam perancangan pembangunan nasional tidak bisa dipandang remeh, akan tetapi harus ditingkatkan apabila ingin tetap eksis dan dapat menjadi pilihan dan alternatif utama bagi masyarakat, khususnya yang menyangkut manajemen pengelolaannya.

Dengan demikian perguruan tinggi pada saat ini harus mampu menangkap dan merespon setiap isu yang berkembang atau dengan kata lain setiap perguruan tinggi hendaknya mempunyai perencanaan strategi yang baik, sehingga PT yang bersangkutan dapat tetap eksis, dapat diterima, dan mempertahankan kelangsungan hidup serta tetap dipercaya oleh pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*), khususnya yang menyangkut masa depannya karena perguruan tinggi selain sebagai organisasi yang berkewajiban mengembangkan sumber daya manusia

juga berfungsi sebagai organisasi nirlaba. Berkenaan dengan penentuan masa depan organisasi dan bisnis, maka para pakar manajemen telah berupaya untuk mengembangkan kajian yang menyangkut tentang perencanaan (*planning*), peramalan (*forecasting*) dan strategi untuk menentukan masa depan yang sarat dengan ketidakpastian agar organisasi tetap dapat bertahan hidup dan berkembang melewati berbagai gejolak dan krisis (**Sjarief, 1999**). Upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan pengembangan usaha suatu organisasi bisnis maupun nirlaba melalui perencanaan, peramalan, dan strategi pada akhirnya dikenal dengan istilah manajemen strategik (**Wheelen dan Hunger, 1995**).

Jika dikembalikan pada konteks PTAIS, berbagai upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup (*survival*) dan perkembangannya tentu harus dilakukan oleh PTAIS apabila ingin tetap eksis dan tetap memperoleh kepercayaan dari stakeholder. Upaya perguruan tinggi tersebut akan sangat ditentukan oleh bentuk keseriusan dan kinerjanya dalam menyusun strategi ke depannya yang tertuang dalam bentuk visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan serta penerapan strateginya tersebut melalui serangkaian program, anggaran dan prosedur yang telah ditetapkan serta kemampuannya menangkap isu-isu strategis yang sedang berkembang saat ini dan yang akan datang.

Kenapa PTAIS harus merumuskan strateginya, sesuai dengan konsep perencanaan strategik ?. Jawabnya adalah agar PTAIS dapat

mempunyai antisipasi dan selalu survival dalam mengantisipasi perkembangan global, "**bisnis**" pendidikan. Apalagi pemerintah saat ini telah membuka "**kran**" reformasi pendidikan, di mana persaingan global tidak mungkin lagi dihindarkan oleh PTAIS. Masuknya Perguruan Tinggi Asing (PTA) di negara tercinta ini akan menjadi pemicu dan tantangan berat dalam menghasilkan sumber daya manusia yang handal yang merupakan ciri dan tuntutan global.

Apalagi bila kita melihat kualitas sumber daya manusia (SDM) kita masih rendah. Oleh sebab itu, sebenarnya kita patut khawatir terhadap kemampuan bersaing SDM kita di era globalisasi pada milenium ketiga nanti. Menurut data yang dipublikasikan oleh **United Nations Development Programme (UNDP)** sebagaimana dikutip oleh **Suyanto dan Hisyam (2000)** yang berjudul **Human Development Report 1996**, kualitas SDM kita berada pada posisi yang memprihatinkan. Laporan UNDP itu memuat angka indeks kualitas SDM (**Human Development Index-HDI**) dari 174 negara di dunia. Hasil laporan sangat mengejutkan dan memprihatinkan, yaitu Indonesia berada pada peringkat 102.

Padahal untuk menghadapi abad 21, menurut yang salah satu cirinya ditandai dengan lahirnya suatu masyarakat **mega-kompetisi**, yaitu suatu masyarakat yang mampu berkompetisi dengan baik dan mempunyai kesadaran global (**global conciousness**) (**Tilaar, 1999**). Namun dewasa ini, pendidikan tinggi Islam di Indonesia (IAIN) masih mempunyai dualisme paradigma, yaitu masih memisahkan perkembangan ilmu pengetahuan

dan teknologi dengan pengetahuan agama. Adapun tuntutan masyarakat abad 21 sebagai masyarakat ilmu pengetahuan (*knowledge society*) menuntut setiap individu menguasai setidaknya mempunyai pengertian tentang pengaruh ilmu pengetahuan di dalam kehidupan. Bukan berarti bahwa penguasaan terhadap ilmu pengetahuan membebaskan manusia dari nilai-nilai agama (*Quraish Shihab dalam Tilaar, 1999: 201*). Fenomena yang terjadi di perguruan tinggi Islam negeri ini juga berlaku pula pada perguruan tinggi agama Islam swastanya.

Oleh karena itu sudah seharusnya PT AIS saat ini mulai berpaling dari model pengelolaan atau manajemen yang apa adanya ke arah manajemen strategik, yang di dalamnya terkandung unsur perencanaan strategik. Karena dalam manajemen strategik atau pengelolaan terhadap perubahan strategik itu sesungguhnya merupakan serangkaian keputusan manajerial dan tindakan jangka panjang suatu organisasi yang di dalamnya termasuk: (1) perekaman lingkungan, (2) formulasi strategi, (3) penerapan dari rencana yang telah ditetapkan secara strategik, serta (4) evaluasi dan pengendalian terhadap kinerja dari rencana strategik yang telah dilaksanakan. Jadi dalam kajian perencanaan strategik pemantauan dan pengevaluasian terhadap peluang dan ancaman lingkungan yang dikaitkan dengan kelemahan suatu organisasi adalah merupakan titik tekan utamanya.

Hasil penelitian **Sjarief (1999)** menyimpulkan bahwa penerapan model perencanaan strategik dan penerapannya dari konsep manajemen strategik perlu terlebih dahulu disosialisasikan kepada kalangan masyarakat pendidikan tinggi yang terdiri pemerintah, khususnya jajaran Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, PTS dan Badan Hukum Penyelenggaranya beserta pengelola berbagai tingkat. Pernyataan **Sjarief** tersebut didukung oleh **Abin Syamsuddin Makmun (1998)** yang menyatakan bahwa berbagai hasil studi empirik menunjukkan bahwa suatu manajemen akan berhasil jika mampu mengoptimalkan pemberdayaan dan pemanfaatan kekuatan dan peluang yang dimilikinya serta mampu meminimalkan intensitas pengaruh faktor kelemahan dan hambatan disertai upaya untuk memperbaiki atau mengatasinya. Selain itu, pendekatan perencanaan strategis ini sebenarnya lebih diarahkan pada suatu tema pendidikan tinggi yang menjadi prioritas saat ini, ialah: (1) pemerataan dan pemerataan kesempatan belajar, (2) peningkatan relevansi atau "*link & match*" pendidikan, (3) peningkatan mutu pendidikan, dan (4) peningkatan efisiensi penyelenggaraan pendidikan. (**Tim SP4 UGM, 1995**). Dengan demikian jelaslah bahwa faktor perencanaan strategik adalah merupakan penunjang dalam menghasilkan kemampuan organisasi untuk dapat menangkap setiap peluang dan beradaptasi ke depan sebagai upaya untuk mempertahankan keberlangsungan institusi tersebut.

Adapun alasan mengapa penelitian ini dilakukan di Yogyakarta adalah karena Yogyakarta merupakan satu diantara pusat pendidikan, sebagaimana predikat yang disandanginya yaitu sebagai "*Kota Pelajar*". Ini mengandung konsekuensi bahwa sebagai tempat pendidikan tentu berbagai informasi yang terkait dengan pengembangan dan inovasi pendidikan diduga sudah otomatis terakses. Demikian halnya dengan Universitas Islam Indonesia (UII) Yogyakarta yang merupakan perguruan tinggi swasta tertua di Indonesia sudah barang tentu akan berusaha mengakses berbagai perkembangan pendidikan untuk dapat eksis dan survival dengan era kompetisi saat ini. Berangkat dari asumsi inilah peneliti akan berusaha memperoleh jawabannya dengan mengadakan penelitian.

B. MASALAH PENELITIAN

1. Identifikasi dan Batasan Masalah.

Sebagaimana telah disebutkan dalam latar belakang bahwa PTAIS harus mulai berpaling dari perencanaan yang apa adanya ke arah perencanaan strategik. Hal ini disebabkan karena adanya tuntutan keharusan terhadap PTAIS dalam menentukan misi strategik organisasinya. Oleh karenanya PTAIS secara khusus tidak boleh melupakan tiga aspek yang dapat menghambat misinya, yaitu (1) *efektivitas*, yang penanganannya menyangkut pengembangan otonomi dan akuntabilitas perguruan tinggi; (2) *relevansi dan mutu* yang meliputi pendidikan, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, sumber daya

pendidikan, dan pembinaan mahasiswa; dan (3) *terbatasnya kapasitas perguruan tinggi negeri dalam memberikan kesempatan pada kelompok penduduk berusia 19 – 24 tahun untuk memperoleh pendidikan tinggi*, dan asimetrisnya penyebaran geografis perguruan tinggi yang berkapasitas tinggi. (**Bimo Wikan Tyoso, 1997**).

Oleh karena itu, penataan Sistem Pendidikan Tinggi secara ideal dan normatif harus sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku, dan harus mengacu kepada manajemen perguruan tinggi yang didasari oleh unsur-unsur otonomi, akreditasi, evaluasi dan akuntabilitas yang ditujukan untuk peningkatan mutu secara berkelanjutan.

Sementara itu, dalam merumuskan visi, misi, tujuan, dan strategi kedepannya biasanya perguruan tinggi telah diwajibkan untuk membuat Rencana Induk Pengembangan (RIP) untuk suatu masa atau periode tertentu. Hal ini sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor: 0686/O/1991 Tanggal 30 Desember 1991 tentang: "Pedoman Pendirian Perguruan Tinggi". Penyusunan RIP merupakan perencanaan jangka panjang dari perguruan tinggi untuk menghadapi masa depannya. Pada perkembangan yang paling mutakhir istilah RIP ini dikenal dengan perencanaan strategik yaitu suatu istilah yang merupakan strategi perguruan tinggi untuk menentukan jangka panjang organisasinya dengan mempertimbangkan kemampuan internal dan eksternalnya.

Meskipun demikian, masalah yang muncul di permukaan sampai saat ini adalah mengapa masih saja ada PTAIS yang telah memiliki RIP untuk jangka waktu tertentu tetapi justru mengalami perkembangan yang kurang menggembirakan seperti: penurunan jumlah mahasiswa baru dan lama secara drastis, menutup sendiri beberapa programnya karena tidak laku dijual dan bahkan harus bergabung dengan PTS lainnya, dan yang lebih memprihatinkan adalah ditutup oleh pemerintah.

2. Rumusan Masalah dan Masalah Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka masalahnya dapat dirumuskan sebagai berikut:

Ada praduga bahwa PTAIS di DIY, khususnya Universitas Islam Indonesia belum melaksanakan seluruhnya atau sebagian dari rencana strategiknya, yang tertuang dalam perencanaan strategik sebagai formulasi dari visi, misi dan tujuannya. Sejauh ini barangkali dapat diduga bahwa penyusunan perencanaan strategik masih hanya sekedar sebagai persyaratan pendirian PTS semata dan belum diimplementasikan dengan baik, sehingga hal ini menyebabkan kondisi yang memprihatinkan tersebut terjadi. Disamping itu, kemungkinan personel dalam organisasi tersebut belum mengenali, memahami dan melaksanakan proses perencanaan strategik yang disertai oleh komitmen budaya organisasi (*corporate culture*) dalam mengelola secara efektif dan efisien sehingga PTAIS, khususnya UII mampu mengantisipasi dan menghadapi tantangan dan peluang masa depannya dengan baik. Dari inti permasalahan tersebut,

maka rumusan masalah penelitian yang diajukan dalam menjawab beberapa pertanyaan mengenai perencanaan strategik dan impelementasinya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pimpinan Universitas Islam Indonesia Yogyakarta mengenal, memahami perencanaan strategik ?
 - a. Dari mana dan dalam forum apa pimpinan Universitas Islam Indonesia mengenal konsep perencanaan strategik ?
 - b. Bagaimana cara yang ditempuh pimpinan Universitas Islam Indonesia dalam memperoleh konsep perencanaan strategik ?
 - c. Apakah perencanaan strategik selanjutnya menjadi kebijakan institusi ?
2. Bagaimana pimpinan Universitas Islam Indonesia menyusun perencanaan strategik ?
 - a. Bagaimana prosedur yang dilaksanakan oleh pimpinan Universitas Islam Indonesia untuk menyusun perencanaan strategik ?
 - b. Pihak-pihak mana sajakah yang terlibat dalam penyusunan perencanaan strategik Universitas Islam Indonesia ?
3. Bagaimana penerapan perencanaan strategik Universitas Islam Indonesia itu telah dilaksanakan sesuai dengan konsep perencanaan strategik ?

- a. Bagaimanakah upaya pimpinan Universitas Islam Indonesia dalam mengkomunikasikan dan mensosialisasikan perencanaan strategik di institusinya ?
 - b. Bagaimana upaya pimpinan Universitas Islam Indonesia dalam menciptakan kondisi dalam mengimplementasikan perencanaan strategik ?
 - c. Bagaimana Universitas Islam Indonesia dalam menyiapkan sumber daya manusia dan fasilitas untuk mendukung implementasi perencanaan strategik ?
4. Bagaimanakah upaya pimpinan Universitas Islam Indonesia dalam memantau dan mengendalikan perencanaan dan proses implementasi strategik dalam prakteknya di lapangan ?

C. TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

1. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji sejauhmana dan bagaimana upaya Universitas Islam Indonesia sebagai sampel penelitian menerapkan perencanaan strategik dan implementasinya berdasarkan konsep perencanaan strategik, yang tertuang dalam formulasi visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan yang telah ditetapkan tersebut sesuai dengan program yang telah disusun, anggaran dan prosedur yang benar dengan didukung oleh budaya organisasinya serta mampu mengakses terhadap isu-isu strategik yang berkembang.

2. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan oleh setiap perguruan tinggi, khususnya UII dalam proses perencanaan dan mengimplementasikan strategi lembaga pendidikan tinggi dalam menghadapi tantangan dan peluang caturdarma perguruan tingginya termasuk beberapa kelemahan dan ancamannya. Lebih lanjut diharapkan perguruan tinggi dapat mengoptimalkan dukungan budaya organisasinya untuk tetap memiliki kelangsungan hidup dalam mengemban tugas tridarma (khusus UII berupa caturdarma) perguruan tingginya. Harapan ini lebih spesifik dapat dimanfaatkan oleh:

- a. Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
- b. Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) di Yogyakarta.
- c. Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Islam se-Daerah Istimewa Yogyakarta.

D. PARADIGMA PENELITIAN

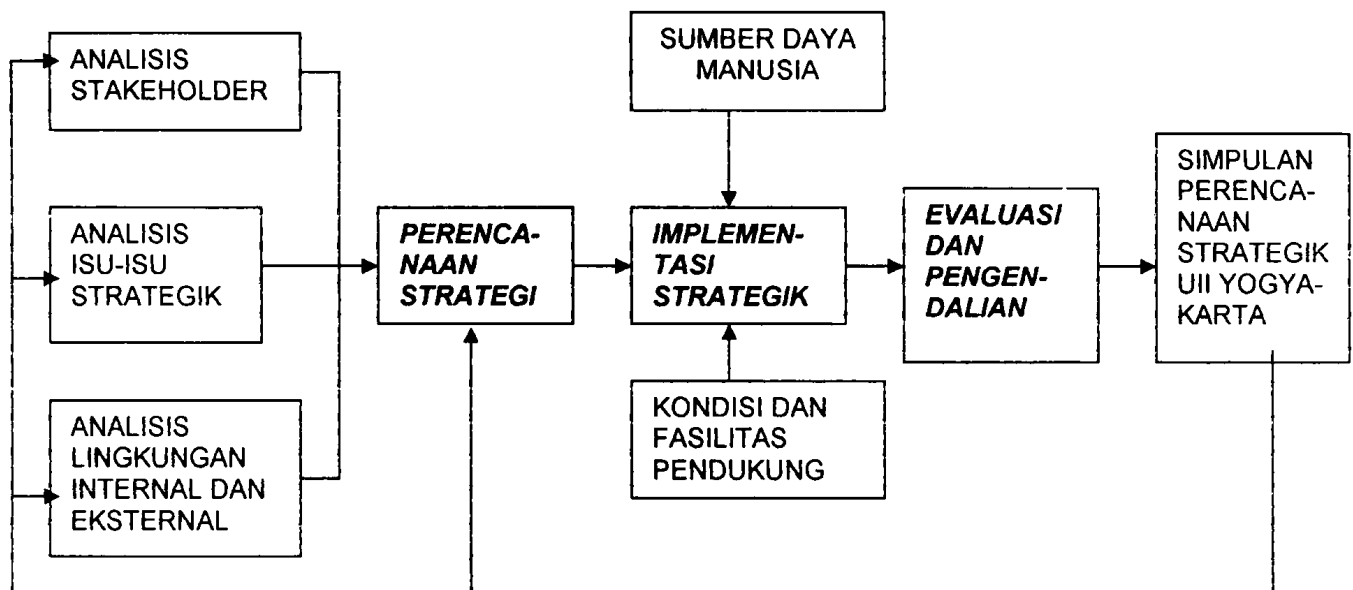
Dalam penelitian ini akan ditelaah dan diungkap mengenai aspek aplikasi proses perencanaan strategik dan Implementasi Rencana Strategik yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi, khususnya Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Yogyakarta.

Perguruan Tinggi sebagai institusi nirlaba, tentu tidak dapat melepaskan diri dari suatu proses perencanaan yang menyangkut kelangsungan institusinya dalam menghadapi lingkungan di sekitarnya. Oleh karenanya, Perguruan Tinggi memerlukan perencanaan yang baik

sebagai wahana bagi pengembangan institusinya. Dalam kaitannya dengan proses perencanaan yang terbaru, yaitu dalam perencanaan strategik yang mengharuskan sebuah institusi mencantumkan visi, misi, tujuan, strategi dan kebijakan lembaga juga harus mempertimbangkan berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya berdasarkan posisi perguruan tinggi yang bersangkutan serta senantiasa tetap berupaya menangkap berbagai isu-isu strategik yang ada dan juga tuntutan stakeholder. Rangkaian proses dari analisis pihak yang berkepentingan, penetapan misi-visi sampai dengan kebijakan adalah suatu rangkaian yang saling terkait dan berkelanjutan. Oleh karenanya kesemua aspek tersebut harus dimiliki, dimengerti, dan dipahami oleh semua unsur yang ada dalam institusi atau lembaga tersebut.

Selanjutnya perencanaan strategik yang didalamnya menyangkut analisis stakeholder, penetapan visi-misi, bidang hasil pokok (BHP), analisis posisi PTAIS yang bersangkutan, perumusan sasaran, strategi, kebijakan dan program tersebut kemudian diimplementasikan dalam praktek yang manifestasinya dapat berupa program, anggaran dan prosedur dari suatu lembaga dalam mencapai tujuan institusinya. Maka dari itu, dalam proses selanjutnya antara perencanaan strategik yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi dengan implementasi strategiknya haruslah terdapat kesesuaian, karena setiap aspek yang ada akan mendasari aspek berikutnya yang merupakan rangkaian yang utuh dan tidak terpisahkan.

Untuk lebih memperjelas kerangka berfikir penelitian mengenai perencanaan strategik dan implementasinya di Universitas Islam Indonesia Yogyakarta ini maka dapat dilihat pada kerangka berfikir penelitian berikut:



Gambar 1.1 Kerangka Berfikir Penelitian

