

BAB V

PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Pengenalan dan Pemahaman Pimpinan Universitas Islam Indonesia Tentang Konsep Perencanaan Strategik

Pada dasarnya Universitas Islam Indonesia Yogyakarta telah mengenal dan memahami konsep perencanaan strategik, hal ini terbukti bahwa dalam mengembangkan perencanaan perguruan tingginya UII telah menggunakan konsep perencanaan strategik meskipun dalam bentuk Rencana Induk Pengembangan (RIP). Menurut Syafarudin Alwi yang menjabat sebagai Ketua Badan Wakaf, UII menganggap bahwa perencanaan yang tertuang pada RIP hakekatnya merupakan perencanaan strategis UII (*Wawancara tanggal 9 Maret 2003*). Namun demikian perencanaan strategik yang digunakan oleh UII tidak persis atau utuh sebagaimana dalam konsep perencanaan strategik. Demikian halnya dengan konsep yang dikembangkan oleh Bryson, teori-teori yang dibangun oleh Abin Syamsuddin Makmun, Djam'an Satori, Dirjen Dikti maupun yang dikembangkan oleh UGM. Konsep perencanaan strategik yang dikembangkan oleh UII telah mengalami beberapa modifikasi yang tentunya telah disesuaikan dengan kondisi dan kemampuan UII sendiri. Konsep perencanaan strategik yang digunakan oleh UII nampaknya cenderung mengadopsi model perencanaan

strategik yang dikembangkan oleh *New Mexico State University (NMSU)* Amerika Serikat. Meskipun tidak persis sama tetapi kedua institusi, yaitu UII dan NMSU, telah mencantumkan "*strategic direction*" sebagai dasar dalam menentukan kebijakan institusi. *Strategic direction* pada kasus perencanaan di NMSU berada pada tahap kelima (*Sjarief, 1999: 144*), sedangkan pada kasus UII penetapan "*strategic direction*" dilakukan sebelum penyusunan RIP. (selengkapnya dapat dilihat pada gambar 5.2).

Berdasarkan atas hasil temuan penelitian tersebut dapat dinyatakan bahwa pemahaman konsep tentang perencanaan strategik di UII sudah cukup baik. Namun demikian, model perencanaan pendidikannya yang cenderung menggunakan istilah RIP daripada perencanaan strategik justru menunjukkan bahwa pemahaman konsep perencanaan strategik di UII tidaklah utuh. Memang tidak ada keharusan bahwa suatu institusi yang telah memilih model perencanaan strategik mengadopsi secara utuh konsep perencanaan strategik dari institusi ataupun teori tertentu, tetapi tentu akan lebih baik apabila UII menjelaskan reasoningnya.

Adapun upaya pimpinan atau manajemen UII dalam menetapkan konsep perencanaan strategik menjadi sebuah kebijakan institusi menyiratkan bahwa UII cukup antisipatif dalam mengakomodir perkembangan pendidikan dan selalu mengikuti model pengembangan perencanaan pendidikan pada saat sekarang. Ini merupakan langkah yang tepat sesuai dengan komitmennya untuk selalu menjadi perguruan tinggi

yang mampu bersaing dengan perguruan tinggi lainnya, khususnya pada abad ke-21 sekarang ini.

B. Penyusunan Perencanaan Strategik Universitas Islam Indonesia.

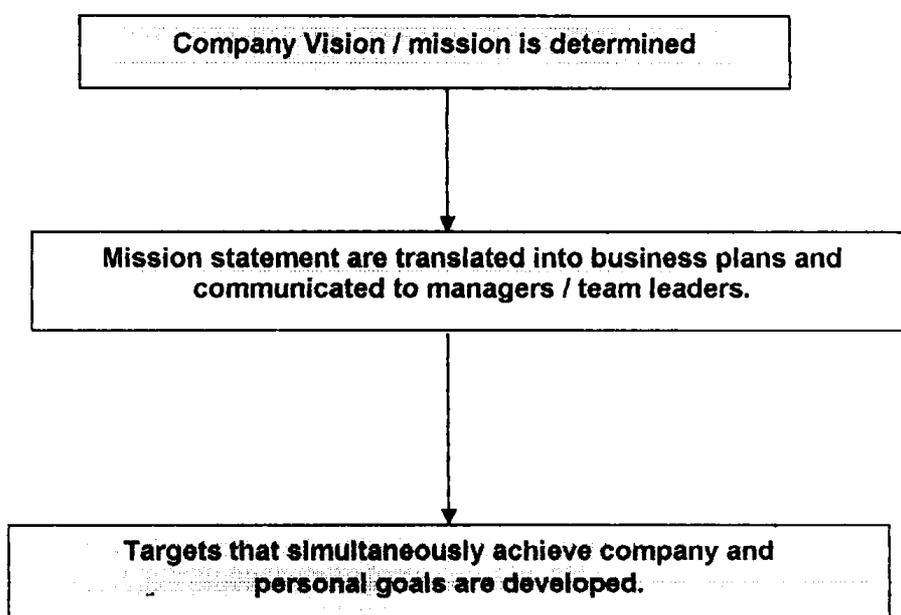
Setelah pengenalan dan pemahaman konsep diperoleh maka upaya berikutnya yang dilakukan oleh UII adalah penyusunan perencanaan strategik. Hasil temuan penelitian menginformasikan bahwa proses penyusunan perencanaan strategik yang menggunakan tiga tahapan, yaitu diagnosis, perencanaan, dan penyusunan dokumen rencana sudah sesuai dengan konsep perencanaan strategik. (bandingkan dengan yang dikembangkan oleh Dirjen Dikti dan UGM Yogyakarta).. Tahapan pertama, *diagnosis* ini dilakukan oleh Badan Wakaf UII melalui Dewan Pengurus sebagai pemberi mandat kepada Universitas yang hasilnya berupa rumusan "*strategic direction*". Dewan Pengurus dalam struktur Badan Wakaf UII merupakan penyelenggara dan pemegang kekuasaan tertinggi di lingkungan Badan Wakaf UII. (***Statuta UII, 2003***). Rumusan strategis yang berupa "*strategic direction*" tersebut berfisat filosofis berupa peraturan-peraturan dasar yang akan dan harus diterjemahkan oleh universitas sebagai pelaksana pendidikan.

Proses perumusan ini melibatkan beberapa unsur penting pimpinan di UII yang difasilitasi melalui rapat Dewan Pengurus. Rapat Dewan Pengurus telah melahirkan "***Strategic Direction***", yaitu kebijakan dasar untuk pengembangan UII ke depan. Dasar penyusunan "*strategic direction*" ini

mengacu pada model proses penyusunan dalam manajemen yaitu Model Pentargetan (*A Targeting Model*) yang dikembangkan oleh *Baverly L Kaye* (1997). Proses penyusunan perencanaan dengan Model Pentargetan terdapat pada gambar 5.1. berikut:

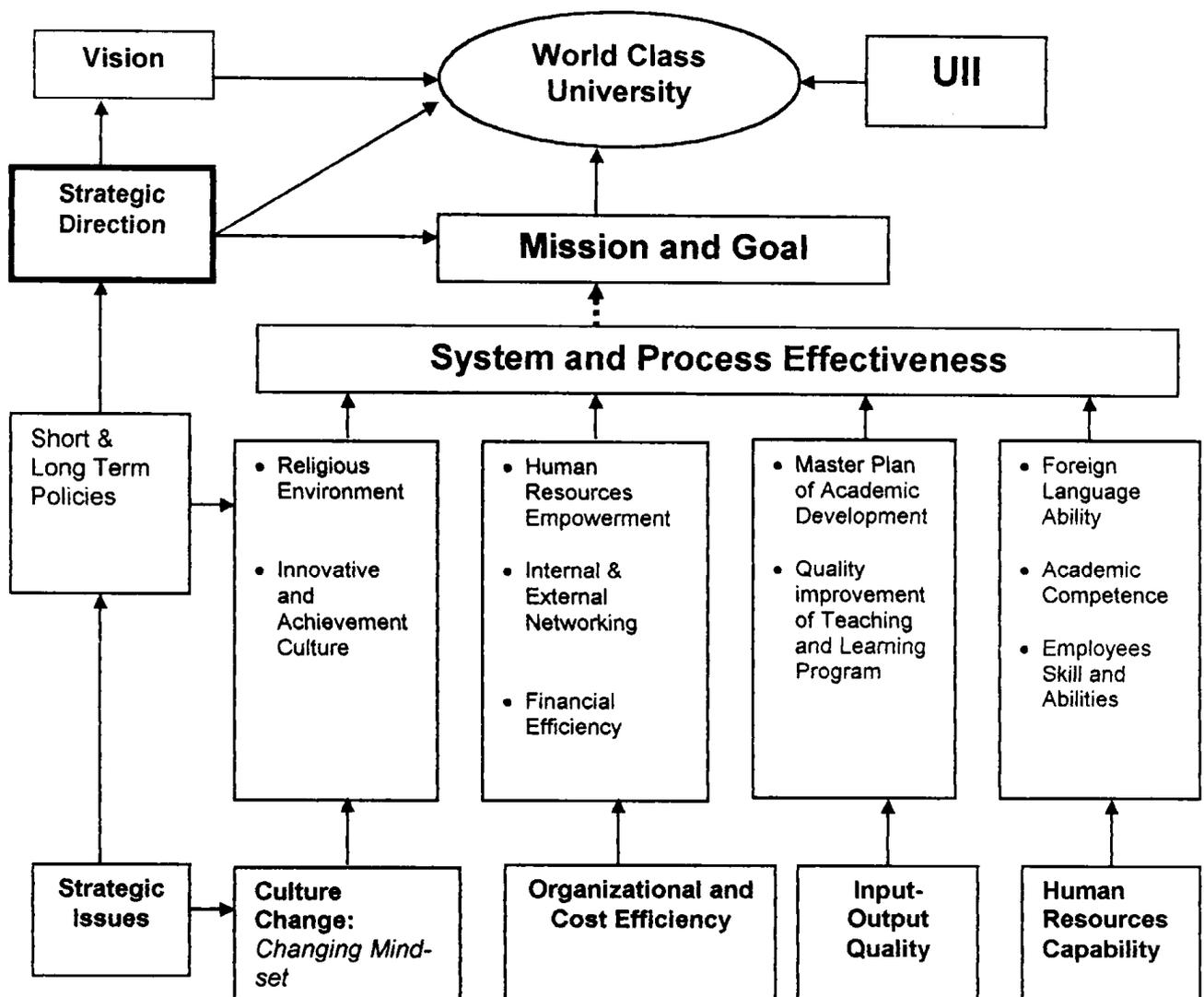
Gambar 5.1.

A Targeting Model



Sumber: Diadaptasi dari *Baverly L. Kaye*. 1997. *Up Is Not the Only Way A Guide to Developing Workforce Talent*. Second Edition, USA: Englewood: Cliffs New Jersey, p.110. pada saat wawancara dengan Syafaruddin Alwi, 9 Maret 2003.

Model pentargetan yang dijadikan sebagai dasar dalam menyusun "*strategic direction*" menghasilkan sebuah paradigma pengembangan pendidikan di Ull yang menggambarkan realisasi "*strategic direction*" Ull pada masa yang akan datang. Paradigma pengembangan sebagai manifes realisasi "*strategic direction*" Ull dapat dicermati pada gambar 5.2 berikut:



Gambar 5.2. Strategic Direction's UII

Sumber: Dokumen Strategic Direction's UII (Badan Wakaf, 7 Maret 2003)

Adapun proses penyusunan RIP yang melibatkan suatu Tim yang di dalamnya terdiri dari beberapa unsur secara teoritis maupun praktis sudah baik, karena langkah ini akan lebih mempercepat dan mempermudah menghasilkan konsep *draft* perencanaan strategik. Pelibatan unsur-unsur

seperti pengurus Harian BW, tenaga akademik yang menjabat struktural di universitas, maupun dari fakultas serta beberapa tenaga edukatif ahli, anggota senat univeristas senior di UII, dekanat di lingkungan UII, kepala-kepala lembaga di tingkat universitas, termasuk juga unsur yang berasal dari luar UII tetapi masih mempunyai keterkaitan dengan UII, yaitu unsur pemerintah dan alumni dapat dinyatakan sebagai langkah yang baik, karena langkah ini memungkinkan hasil yang dicapai akan lebih optimal dan komprehensif.

Sedangkan isi perencanaan strategik yang telah dihasilkan oleh UII, dapat dibahas secara rinci sebagai berikut:

1. Visi, Misi dan Tujuan Universitas Islam Indonesia

Perencanaan strategik sebuah organisasi bermula dari kegiatan melakukan penelaahan terhadap faktor peluang dan ancaman yang berada dalam lingkungan strategik organisasi. Sebagaimana layaknya organisasi pada umumnya, UII pada saat ini telah melakukan langkah strategis dengan menetapkan visi dan misi organisasi sebagai manifestasi dan sekaligus kepekaan pada perubahan. Hal ini sesuai dengan pernyataan **Nanus (1992)** yang mengatakan bahwa: *“a vision is realistic, credible, attractive future for your organization.”* Jadi dalam konteks organisasi, visi merupakan statemen yang berisikan arahan yang jelas tentang apa yang akan diperbuat oleh organisasi di masa yang datang (**Ancok, 2002**). Secara konseptual visi yang telah dirumuskan oleh UII

untuk bisa sejajar dengan negara-negara maju merupakan cita-cita yang realistis, karena rumusan visinya dapat diukur dengan upaya-upaya tertentu, diantaranya dengan membangun komitmen sumber daya manusianya kearah keunggulan kompetitif, sebagai indikatornya berupa penguasaan teknologi informasi (*information technology*), bahasa dan ruh keislaman. Meskipun hal ini tidaklah mudah tetapi komitmen ini telah diupayakan oleh UII dengan menetapkan standar mutu (*quality standard*) dan menjadi modal menjamin mutu (*quality assurance*) yang mengacu pada standar internasional, khususnya ISO 9000 dan 2000, serta model Manajemen mutu terpadu (*Total Quality Management*).

Selain itu sudah jelasnya misi dan tujuan yang ingin dicapai setidaknya telah menjadi acuan yang berharga bagi setiap sivitas akademika UII. Secara konseptual visi, misi dan tujuan UII yang sudah secara jelas terumuskan dan dipasang di setiap tempat di semua fakultas atau unit, akan tetapi penterjemahan ke dalam tindakan nyata (*real action*) masih perlu sosialisasi secara maksimal, khususnya dalam memperoleh penyamaan persepsi seluruh stakeholder di UII (internal maupun eksternal).

2. Tuntutan Stakeholder

Komitmen UII untuk menjadi universitas yang unggul diperoleh dari upaya analisis terhadap kebutuhan pihak-pihak yang berkepentingan atau "*stakeholder*" baik internal maupun eksternal. Upaya yang ditempuh oleh

Ull ini dengan menjangring berbagai keinginan stakeholder yang manifestasinya bisa berupa tulisan ataupun pesan yang langsung maupun tidak langsung. Adapun media yang digunakan dalam menjangring keinginan "stakeholders" adalah melalui jaringan internet Ull (Ull-web), melalui media cetak Ull, yaitu Ull News maupun melalui kotak khusus yang disediakan di setiap kampus. Upaya yang dilakukan Ull dalam menganalisis "stakeholders" ini secara konseptual telah sesuai dengan konsep perencanaan strategik.. Meskipun langkah analisis terhadap "stakeholders" ini sudah berjalan dengan baik bahkan sudah menggunakan mekanisme perpaduan "top down" dan "bottom up", tetapi masih juga ada kendalanya yaitu pada lambannya tindak lanjut di tingkat manajemen. Memang Ull saat ini telah memiliki Badan Kendali Mutu yang bertugas untuk mengumpulkan, mengidentifikasi dan mengevaluasi semua keinginan "stakeholder", akan tetapi tindakan nyatanya belum memuaskan. Proses yang dilakukan oleh Ull dalam melakukan analisis tuntutan "stakeholder" di sisi lain juga sesuai dengan prinsip yang dikembangkan dalam model TQM. Beberapa aspeknya antara lain: (a) berfokus pada pelanggan (*customer*), baik internal maupun eksternal; (b) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas; (c) memperbaiki proses secara berkesinambungan, dan membutuhkan keterlibatan dan pemberdayaan karyawan; serta (e) menumbuhkan kerjasama tim (*teamwork*). (Hadari Nawawi, 2000:128).

3. Lingkungan Internal dan Eksternal serta Bidang Hasil Pokok UII

Setelah mencermati kondisi UII saat ini dengan menggunakan model SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, dan Threat* atau sering disebut dengan istilah KKPA yang merupakan kependekan dari Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman), maka dapat dinyatakan bahwa langkah yang telah ditempuh oleh UII sudah sesuai dengan model perencanaan strategik (lihat bab IV, hal 103-108). Dengan melalui analisis SWOT, berarti UII telah berupaya menganalisis posisinya saat ini jika dibandingkan dengan perguruan tinggi lain sebagai kompetitornya dan sekaligus bisa mengetahui upaya-upaya apa saja yang dapat dilakukan untuk meraih keunggulan sesuai dengan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Meskipun secara konseptual UII telah melakukan analisis lingkungan internal maupun eksternal dengan baik, namun pemakaian istilah yang digunakan oleh UII belum sesuai dengan konsep perencanaan strategik. Dalam konsep perencanaan strategik tahap ini sering disebut dengan analisis posisi (lihat Abin Syamsuddin Makmun) sementara UII menggunakan istilah analisis SWOT tentang kondisi UII.

Langkah berikutnya setelah analisis posisi institusi yang juga tidak dikonkritkan oleh UII dalam proses perumusan perencanaan strategiknya

adalah penetapan bidang hasil pokok atau “*key result area*” yang menjadi ciri khas dan keunikan institusinya. Berdasarkan informasi hasil temuan penelitian menunjukkan bahwa proses penetapan bidang hasil pokok belum dipahami secara utuh oleh manajemen UII.

4. Sasaran dan Kebijakan Strategik Universitas Islam Indonesia

Setelah mencermati delapan sasaran yang ingin diraih oleh UII, strategi pencapaian, dan kebijakan strategisnya maka dapat dinyatakan bahwa langkah yang ditempuh UII sudah jelas sesuai dengan konsep perencanaan strategik. Apalagi secara konkrit, UII telah merumuskan dalam bentuk sasaran dan kebijakan mutu sebagai turunan (*break down*) sasaran, dan kebijakan strategiknya.

Berdasarkan sasaran mutu yang telah dicanangkan oleh UII dapat dicermati bahwa apa yang telah dirumuskan oleh UII sudah dapat menjadi rujukan bagi semua sivitas akademika, terutama di tingkat fakultas dan unit lembaganya. Meskipun demikian sasaran mutu yang hendak dicapai oleh UII tersebut masih terdapat beberapa kelemahan. Dalam hal sasaran mutu yang menyangkut: “*Berkarya dalam tahun pertama 70%*”, masih menunjukkan adanya kekurangjelasan indikatornya, apakah yang dimaksud karya tersebut harus sesuai dengan disiplin ilmunya ataukah sekedar dalam bentuk semua karya umum.

Menurut Luthfi Hasan yang juga Rektor UII, indikasi ini memang diarahkan pada penguasaan sesuai disiplin keilmuannya. Akan tetapi

sampai saat ini, UII sendiri masih kesulitan dalam mendapatkan data mengenai daya serap alumninya di tengah-tengah masyarakat. Untuk mengatasi permasalahan ini UII sedang melakukan studi penelusuran atau "*tracer studies*" terhadap alumni-alumninya. Dengan demikian sasaran mutu pertama ini masih jauh dari yang diharapkan.

Selain sasaran mutu yang pertama, sasaran lainnya yaitu "tepat waktu studi minimal 80%" juga masih menemui kendala. Berdasarkan data yang diperoleh pada tahun akademik 2002/2003 dari sejumlah 2873 mahasiswa, tercatat tepat waktu studi sebesar 49,25%. Angka kelulusan tepat waktu studi ini masih jauh dari yang ditargetkan, sehingga pada tahun-tahun berikutnya dapat ditingkatkan seiring dengan telah diberlakukannya kurikulum baru dan adanya perbaikan proses yang dikendalikan dengan sistem manajemen mutu (*Quality Management System*).

Untuk mengantisipasi kendala mengenai sasaran mutu tersebut, UII telah berupaya menempuh dua jalur yang menjadi target tercapainya sasaran mutu di UII, yaitu melalui kompetensi lulusan dan layanan yang ditujukan kepada mahasiswa, orang tua dan masyarakat.

Target *pertama*, yaitu kompetensi lulusan. Upaya yang telah ditempuh oleh UII adalah dengan cara setiap fakultas melalui program studinya harus merumuskan secara jelas mengenai profil outputnya. Upaya ini ditempuh untuk lebih mengarahkan calon-calon alumninya

dalam penguasaan kompetensi yang diperlukan pada saat keluar dari UII. Beberapa kompetensi yang diwajibkan bagi setiap lulusan setidaknya ada empat hal, yaitu (1) *kompetensi profesional*; (2) *kompetensi personal*; (3) *kompetensi sosial*, dan (4) *kompetensi spiritual atau dakwah Islamiyah*. Kompetensi pertama terkait dengan profesi keilmuannya, kompetensi personal menyangkut kesalehan individu. Kompetensi sosial berhubungan dengan kesalehan sosialnya baik di lingkungan pekerjaan maupun masyarakat serta kompetensi spiritual menyangkut misi dakwah yang melekat pada seorang muslim di manapun para alumni berkiprah.

Target *kedua*, mengenai layanan. Selain sebagai upaya pelayanan UII terhadap "*stakeholders*" (mahasiswa, orang tua dan masyarakat) juga untuk memperoleh umpan balik (*feed back*) kepedulian "*stakeholders*", khususnya agar secara proaktif mereka memberikan informasi, masukan dan saran bagi perkembangan UII. Meskipun dua hal tersebut sudah dilaksanakan oleh UII namun sampai saat ini masih diperlukan penanganan yang lebih serius lagi, terutama penanganan yang dilakukan oleh internal "*stakeholder*"-nya.

C. Penerapan atau Implementasi Perencanaan Strategik Universitas Islam Indonesia.

Upaya UII merealisasikan rencana strategik dalam rangka mencapai tujuan terwujudnya lulusan berbasis kompetensi (*comptence-based-graduate*) yang memiliki keunggulan kompetitif (*competitive*

advantage) untuk memantapkan eksistensi UII di tingkat nasional dan internasional melalui Pengembangan Akademik (*Academic Development*), Da'wah Islamiyah, "*Entrepreneurship*", "*Collaboration*", "*Student Activities and Services*" yang selanjutnya menjadi program UII ke depan masih belum bisa berjalan mulus. Hal ini mengingat adanya beberapa kendala yang masih dihadapi UII hingga saat ini.

Beberapa kendala strategik tersebut meliputi:

1. Penurunan Animo masuk PT
2. Sebagian besar prodi masih perlu penguatan
3. Belum nyata pendanaan dari sektor lain
4. Produktivitas organisasi tidak optimal (akademik)
5. Belum seriusnya support untuk keunggulan UII, dan
6. Pemborosan hard and "*soft assets*".

Kendala pertama, menurunnya animo masuk perguruan tinggi sebenarnya tidak hanya dirasakan oleh UII saja tetapi hampir seluruh perguruan tinggi di Indonesia, baik negeri maupun swasta. Indikasi sementara menurunnya animo ini selain karena alasan ekonomi, pesimisme akibat banyaknya lulusan yang masih menganggur juga disebabkan oleh banyaknya pilihan perguruan tinggi bagi calon mahasiswa. Meskipun persentase animo masuk ini menurun namun jika dibandingkan dengan beberapa perguruan tinggi lainnya UII tidaklah

terlalu besar penurunannya. Secara rinci mengenai data animo masuk di Ull dapat dipaparkan dalam table 5.1 di bawah ini:

Tabel 5.1
Tentang Animo Masuk Ull Lima Tahun Terakhir

Tahun	Pendaftar	Diterima (%)	Registrasi (%)
1999/2000	15156	37,0	79,45
2000/2001	13239	46,5	66,76
2001/2002	13015	49,31	67,30
2002/2003	12096	49,42	64,0
2003/2004	10219	52,75	58,30

Sumber: H. Muqodim, dalam Rakorja FIAI, 30 Agustus 2003 di Ruang Sidang Utama FIAI

Untuk mengantisipasi menurunnya animo calon mahasiswa masuk ke Ull telah diantisipasi oleh semua fakultas dan prodi terkait untuk secara proaktif menampilkan keunggulan masing-masing prodi yang ada dan juga promosi ke sekolah secara langsung maupun tidak langsung. Salah satu strategi yang ditempuhnya yaitu dengan cara masing-masing fakultas menawarkan kepada calon mahasiswa yang memiliki rangking 1 sampai 5 atau yang memiliki rerata minimal 7 di masing-masing sekolah lanjutan tingkat atas atau yang sederajat dapat masuk tanpa tes di Ull. Atau juga melalui program pengabdian akademik langsung ke sekolah. Berbagai upaya ini dilakukan untuk menarik minat para siswa SLTA untuk bergabung ke Universitas Islam Indonesia.

Sedangkan *kendala kedua*, sebagian besar prodi masih perlu penguatan disebabkan belum semua prodi di UII telah memperoleh akreditasi yang memuaskan. Indikator ini tentu erat kaitannya dengan masalah akademik antara lain jumlah tenaga akademik tetap yang sudah memiliki kepangkatan tertentu, jumlah mahasiswa, fasilitas pembelajaran, laboratorium, dan juga masalah administratif, baik menyangkut kelengkapan dokumen, organisasi dan pelayanan yang diberikan pada stakeholdernya.

Indikator utama dalam menilai potensi prodi di UII adalah jumlah mahasiswanya. Minimnya jumlah mahasiswa mempunyai konsekuensi langsung terhadap dana pengembangan prodi setiap fakultas yang bersangkutan. Posisi potensi program studi yang ada di UII sampai akhir 2003 dapat dicermati dalam tabel 5.2 berikut:

Tabel 5.2
Potensi Program Studi di UII Sampai tahun 2003

I	III
Kedokteran	Ekonomi Pembangunan Teknik Industri Teknik Mesin Teknik Elektro Teknik Kimia Arsitektur
II	IV
Farmasi Manajemen Psikologi Teknik Informatika Akuntansi Hukum	Teknik Sipil Teknik Lingkungan Ekonomi Islam Syari'ah Tarbiyah Kimia Statistika

Sumber: H. Muqodim, dalam Rakorja FIAI, wawancara tanggal 30 Agustus 2003 di Ruang Sidang Utama FIAI

Keterangan: Kotak I berarti paling diminati, Kotak II berarti banyak diminati, Kotak III berarti cukup diminati dan Kotak IV berarti kurang animonya.

Dengan adanya kendala yang menyangkut potensi masing-masing prodi tersebut maka kiat-kiat yang harus dilakukan oleh setiap prodi untuk memperoleh banyak mahasiswa sehingga sebanding (*equivalen*) dengan dana pengembangan yang diharapkan harus mendapat dukungan semua unsur yang ada di masing-masing prodi tersebut.

Kendala *ketiga* berupa belum nyatanya pendanaan dari sektor lain disebabkan dana pengembangan fakultas sebagian besar masih bergantung pada perolehan jumlah mahasiswa. Kiat-kiat untuk melakukan upaya menciptakan unit-unit usaha yang dapat menghasilkan dana masih minim di UII. Hal ini bukan saja terjadi pada masing-masing prodi akan tetapi juga terjadi pada tingkat Yayasan Badan Wakaf sebagai pemilik UII maupun tingkat universitas. Peran Yayasan Badan Wakaf yang diharapkan mampu menggali sumber dana yang banyak untuk menghidupi UII masih belum berfungsi dengan baik. Bahkan posisi Yayasan saat ini pun sangat ironis karena masih menggantungkan perolehan dana yang berasal dari mahasiswa. Meskipun Yayasan saat ini mempunyai unit usaha seperti Percetakan Feresia, dan PT. Radio Unisi tetapi nampaknya karena pengelolaan yang kurang profesional menyebabkan dua unit usaha tersebut mendekati kondisi kolaps.

Upaya lain yang ditempuh Yayasan Badan Wakaf untuk mengatasi permasalahan sumber dana yaitu dengan menempuh dan mendirikan lembaga "*Wakaf Tunai*", yaitu lembaga di bawah Yayasan Badan Wakaf yang bertindak dan bertugas untuk menghimpun dana dari masyarakat melalui prosedur wakaf secara tunai. Dana yang diperoleh dari lembaga ini selanjutnya akan dijadikan modal bagi pengembangan fasilitas fisik di UII. Namun karena lembaga ini relatif baru (digulirkan pada awal Oktober 2003) maka hasilnya pun belum kelihatan secara nyata. Kendala yang dihadapi oleh lembaga ini adalah minimnya dukungan "*internal stakeholders*" (tenaga edukatif dan administratif) di UII untuk berpartisipasi secara nyata. Sedangkan respon positif nampaknya justru diharapkan dari para alumni dan orang tua mahasiswa.

Sementara itu, di tingkat Universitas telah dicanangkan kebijakan untuk memperoleh dana melalui jalur akademik, antara lain CILACS (Lembaga yang menangani Pendidikan Bahasa), UII Press, Koperasi Amanah dan Bhakti Insani serta "*Alumni Career Center (ACC)*". Selain itu upaya yang dilakukan oleh universitas yaitu melalui unit "*entrepreneur*" antara lain: Pusat Studi Hak Azasi Manusia (PUSHAM), Pusat Studi Islam (PSI), PT. Global Prima Utama (penyedia UII-net), Pusat Outbond, HAKI (Hak Atas Kelayakan Intelektual). Namun pada kenyataannya unit-unit yang berada di bawah universitas ini juga belum optimal. Kendala yang dihadapi masing-masing lembaga tersebut memang beragam akan tetapi

secara umum kendalanya terkait dengan pengakuan masyarakat atau akreditasi dari masyarakat akan peran lembaga. Selain itu minimnya publikasi dan sosialisasi unit lembaga-lembaga ini juga menjadi hambatan tersendiri dalam memperoleh pengakuan.

Sedangkan di tingkat fakultas memang banyak lembaga yang berperan namun dari sisi perolehan dananya belum signifikan. Oleh karenanya upaya yang ditempuh oleh UII saat ini adalah dengan melakukan pembagian wewenang dalam menangani unit usaha yang ada. Wewenang yang terkait dengan unit usaha secara umum saat ini ditangani oleh Yayasan Badan Wakaf, sedangkan wewenang yang terkait dengan akademik berada di bawah universitas demikian pula untuk fakultas-fakultas wewenangnya juga hanya yang terkait dengan lingkup akademik. Meskipun sudah ada konsensus mengenai kewenangan dalam menangani unit usaha, akan tetapi sampai saat ini masih belum ada petunjuk teknis yang jelas mengenai batas-batas unit yang bersifat umum maupun yang bersifat akademik. Oleh karenanya jika UII ingin secara jelas memperoleh dana sektor lain maka perlu ada pembagian yang konkrit mengenai batas unit yang menjadi kewenangan masing-masing.

Kendala keempat, produktivitas organisasi belum optimal. Belum optimalnya perolehan dana baik melalui mahasiswa maupun sektor lain di luar mahasiswa membawa konsekuensi pada produktivitas organisasi. Sebagai contoh dalam bidang akademik, upaya UII untuk meningkatkan

kualitas dosen melalui karya siswa (studi lanjut) menjadi terbatas. Ull menerapkan sistem kuota dalam program ini. Ini disebabkan terbatasnya dana yang bisa disisihkan oleh Ull untuk pengembangan dosen. Namun kebaikan sistem kuota ini jika di lihat dari aspek lain, terutama ketersediaan tenaga edukatif yang mengajar dan menduduki struktural di Ull menjadi seimbang. Untuk itu upaya lain yang ditempuh Ull untuk menghemat dana yang ada yaitu dengan mendorong para tenaga edukatifnya untuk memperoleh beasiswa (*scholarship*) dari luar Ull, seperti URGE, BPPS, Habibi Center, dan Perusahaan atau Lembaga asing yang mempunyai "*concern*" terhadap pengembangan SDM.

Kendala produktivitas organisasi di Ull, khususnya dalam bidang akademik ini juga diakibatkan oleh minimnya dosen-dosen Ull yang melakukan penelitian, dan pengembangan karya tulis ilmiah.

Sebagai bukti, pada tahun 2003, hanya terdapat 20% dosen tetap yang melakukan penelitian. Kondisi tersebut dapat dilihat pada table 5.3. Sebenarnya universitas telah memberikan rangsangan dengan menyiapkan dana bagi peneliti program unggulan yaitu sebesar maksimum Rp 20 juta per orang, dengan ketentuan yang lebih ketat terutama dalam hal publikasi hasil penelitian. Namun peminat penelitian jenis ini masih saja terbatas. Untuk mengatasi minimnya penelitian ini universitas akan menempuh upaya lain yaitu penelitian kelompok dengan

dana relatif besar dan pemberian SKS khusus bagi dosen yang telah merencanakan kegiatan penelitian pada semester tertentu.

Tabel 5.3
Jumlah Dosen Yang Melakukan Penelitian Tahun 2003

Kelompok Eksakta	5
Kelompok Sosial	10
Studi Wanita	-
Jmlah	15

Sumber: Lembaga Penelitian UII dan Laporan Tahunan Rektor 2002-2203

Selain itu kepangkatan dosen di UII juga masih belum seimbang antara yang berpangkat Lektor Kepala ke atas (17%) dengan yang berpangkat Lektor ke bawah. (83%). Meskipun di UII telah diupayakan dengan adanya penilaian atau evaluasi mengajar dosen pada setiap semesternya, namun belum semua dosen menanggapi program ini secara positif. Evaluasi ini selain menyangkut kompetensi profesional, personal, sosial dan spiritual juga ditambah dengan indikator kepangkatan akademik dosen. Di dalam kepangkatan dosen ini terdapat unsur produktivitas dosen dalam bidang akademik. Hasil ini diperoleh berdasarkan informasi dari Badan Kendali Mutu universitas yang bertugas untuk meningkatkan mutu di UII.

Kendala kelima adalah belum seriusnya "support" untuk keunggulan UII. Meskipun UII telah mencanangkan peningkatan mutu dibawah pengawasan Badan Kendali Mutu dengan model Audit Mutu

Internal (AMI) atau "*Internal Quality Audit*" akan tetapi belum optimalnya dukungan dari SDM pada masing-masing unit, baik di tingkat universitas maupun fakultas mengakibatkan pencapaian target mutu menjadi terhambat..

Selain itu meskipun UII telah secara sistemik terus memantapkan diri sebagai universitas berteknologi informasi dengan melakukan beberapa perubahan baik melalui manajemen dan organisasi yang semula pengelola sistem dan teknologi informasinya diserahkan ke PUSKOM (Pusat Komputer), namun perkembangan yang terjadi menuntut pengembangan unit agar tidak saja berorientasi ke "*support*" tetapi "*development*". Saat ini teknologi informasi di UII, sudah bergeser dari hanya "*supporting tools*" menjadi "*strategic tools*". Teknologi informasi di UII telah dirasakan baik oleh "*stakeholders*", seperti mahasiswa, staf akademik maupun orang tua mahasiswa. Layanan terhadap mahasiswa, berupa "*key-in online*" dalam penentuan mata kuliah, pemberian "*e-mail account*" dan layanan informasi akademik yang lain. Orang tua mahasiswa UII dapat melihat perkembangan akademik putra/i-nya, baik tentang perolehan nilai mata kuliah, kehadiran dalam kuliah, sejarah pembayaran, pinjaman buku perpustakaan, maupun akses langsung ke dosen pembimbing akademik.

Namun kendala yang dihadapi oleh UII dalam menerapkan mutu dengan sistem teknologi informasi ini berasal dari SDM UII sendiri yang

belum semuanya familiar teknologi informasi. Disamping itu kendala lainnya adalah sering "overloaded"-nya beban dan banyaknya jalur penggunaan internet di luar UII yang bergelombang sama dengan UII, maka pada masa-masa "key-in system" teknologi informasi UII ini sering "trouble" dan menghambat proses akademik.

Kendala keenam berupa pemborosan hard and soft assets.

Pemborosan ini terutama pada pemanfaatan fasilitas sarana pendukung pembelajaran di kelas. Berdasarkan data mengenai penggunaan kelas dapat dicermati bahwa masih banyak fasilitas yang terlalu mubazir. Mestinya banyak ruangan kelas yang dapat dimanfaatkan dengan model shift dalam pengaturan proses pembelajaran. Data selengkapnya dapat di lihat pada table 5.4 di bawah ini:

Tabel 5.4
Penggunaan Ruang Kelas Beberapa Fakultas Besar di UII

UNIT	FTSP	FTI	PSI	HUKUM	D3
Jml Mhs	4047	5251	1224	3324	1168
Standard	2 m ² /mhs				
Keb.r.kelas	8094 m ²	10502 m ²	2448 m ²	6648 m ²	2336 m ²
4 Shift	2023 m ²	2625 m ²	612 m ²	1662 m ²	584 m ²
5 Shift	1618 m ²	2100 m ²	490 m ²	1330 m ²	467 m ²
6 Shift	1349 m ²	1750 m ²	408 m ²	1108 m ²	390 m ²
Tersedia	3802 m²	2484 m²	1557 m²	1794 m²	967,5 m²

Sumber: H. Muqodim, dalam Rakorja FIAI, wawancara tanggal 30 Agustus 2003 di Ruang Sidang Utama FIAI

Berdasarkan data tersebut, sebenarnya secara administratif UII bisa menghemat banyak ruangan untuk kegiatan akademik jika semua SDMnya diberikan penjelasan, arahan dan pembinaan secara baik. Alasan ini didukung fakta yang telah diterapkan di beberapa fakultas bahwa proses perkuliahan di Fakultas Ekonomi, Teknik Sipil dan Perencanaan, Teknik Industri berlangsung sampai jam 21.00. Ini membuktikan bahwa sebenarnya dengan "*shift model*", tingkat efisiensi penggunaan ruangan dapat dioptimalkan. Sementara SDM administratif dan edukatifnya tidak mempermasalahkannya asal ada tambahan kompensasi dari kegiatan regulernya. Sedangkan dari sisi mahasiswa, sampai saat ini juga tidak ada komplain, sehingga ini bisa menjadi bahan pemikiran bagi pengelola UII jika dalam mengadakan penambahan sarana fisik. Dengan adanya efisiensi pemanfaatan sarana fisik ini otomatis pemanfaatan keuangan akan dapat dikendalikan. Dengan kata lain, pemanfaatan fasilitas fisik yang lebih efisien akan mendukung efektifitas penyelenggaraan akademik.

Seiring dengan upaya mengatasi beberapa kendala yang ada, UII juga telah berupaya meraih peluang mewujudkan keunggulan kompetitif. Meskipun secara parsial beberapa keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) UII sudah dianalisis dalam bagian sebelumnya, akan tetapi secara khusus keunggulan kompetitif yang telah dicanangkan oleh UII

akan dianalisis sebagai berikut. Lima keunggulan bersaing yang telah dicanangkan oleh UII yaitu:

1. *International Undergraduate Program (Integrated)*.
2. Sistem dan Teknologi Informasi.
3. Manajemen Mutu.
4. Pesantren.
5. *Competitive advantage* program studi.

Program "*International Undergraduate*" yang sudah dikembangkan oleh beberapa fakultas di UII seperti "*International Class*" di program studi Manajemen, Akuntansi dan Studi Pembangunan, prodi Ilmu Hukum, dan prodi Teknik Industri secara konkrit telah memberikan nilai keunggulan tersendiri bagi UII dibandingkan perguruan tinggi lainnya. Melalui program ini, mahasiswa dimanjakan dengan proses pembelajaran yang hampir kesemuanya dengan menggunakan bahasa global (baca bahasa Inggris dan Arab) dan hanya sebagian yang menggunakan bahasa Indonesia. Dengan adanya bekal bahasa yang baik ini, maka upaya untuk melakukan pertukaran mahasiswa dengan perguruan tinggi luar negeri menjadi lebih mudah dan terbuka. Sebagai hasilnya mahasiswa dapat memperoleh dua gelar sekaligus, yaitu dari UII dan perguruan tinggi mitra. Sedangkan kurikulum yang diberlakukan masih berdasarkan ketentuan Dirjen Pendidikan Tinggi. Adapun minat memasuki program internasional

tercermin dari jumlah mahasiswa per angkatar., sebagaimana ditunjukkan pada tabel 5.5 berikut.

Tabel 5.5.
Minat Mahasiswa ke Program Internasional

No	Program Studi	Jumlah Mahasiswa per-Angkatan			
		<2000	2000	2001	2002
1	Manajemen	118	51	53	39
2	Akuntansi	116	31	26	33
3	Ekonomi Pembangunan	17	12	10	14
4	Ilmu Hukum	-	2	29	24
5	Teknik Manajemen Industri	14	6	-	19
T o t a l		265	102	118	129

Sumber: Laporan Tahunan Rektor 2002-2003

Pada saat ini upaya yang ditempuh oleh UII untuk mempublikasikan kelas internasional sebagai salah satu bentuk keunggulan kompetitif adalah melalui "website UII". Upaya lain yang dilakukan UII agar program internasional di UII dapat dilaksanakan secara benar dan utuh, sebagaimana seharusnya program yang berorientasi internasional, yaitu dengan model pengelolaan "*integrated. Benchmarking*" terhadap salah satu perguruan tinggi asing yang bemutu sedang dilakukan, khususnya yang menyangkuit pengelolaan bersama. Sebagai contohnya adalah kerjasama antara UII dengan *Wolongong University Australia*, dan *Chulalongkorn University di Thailand*. Meskipun demikian untuk mengoptimalkan kelas internasional ini, upaya yang masih

harus dilakukan UII adalah peningkatan kualitas SDM pengajarnya, terutama dalam hal bahasa.

Bentuk keunggulan kompetitif lainnya yang dicanangkan UII berupa pengembangan pesantren. Program ini sebagai cara untuk memperoleh mahasiswa unggulan, baik dari sisi kualitas keilmuan, pengetahuan maupun pengamalan nilai keislaman dan didukung kemampuan komunikasi bahasa Arab dan Inggris. Mahasiswa program ini justru dibiayai oleh UII. Lulusan dari pesantren ini dipersiapkan untuk menjadi profil pelopor di tengah masyarakat yang mampu mengimplementasikan visi UII. Distribusi mahasiswa dari berbagai program studi tahun 2002/2003 dapat dilihat pada table 5.6, sedangkan perkembangan jumlah mahasiswa di Pesantren dalam lima tahun terakhir, ditampilkan pada table 5.7. berikut.

Tabel 5.6.

**Distribusi Mahasiswa Tiap Program Studi di Pesantren UII
Tahun 2002/2003**

Program Studi	Jml. Mahasiswa	Program Studi	Jml. Mahasiswa
Manajemen	5	Informatika	2
Studi Pembangunan	2	Syari'ah	15
Hukum	12	Tarbiyah	5
T. Sipil	1	Kimia	2
T. Kimia	1	Farmasi	1
T. Mesin	1	Psikologi	6

Sumber: Laporan Tahunan Rektor 2002-2003

Tabel 5.7.
Perkembangan Jumlah Mahasiswa Pesantren UII
Tahun 1998 – 2002

Tahun	Jumlah Mahasiswa
1988/1999	36
1999/2000	44
2000/2001	56
2001/2002	49
2002/2003	53

Sumber: Laporan Tahunan Rektor 2002-2003

Berdasarkan kedua data tersebut dapat dicermati bahwa perolehan jumlah mahasiswa yang dapat dijaring oleh UII mengalami fluktuasi. Oleh karenanya yang perlu ditingkatkan oleh manajemen UII dalam pengelolaan pesantren adalah dari sisi publikasi dan promosi tentang kriteria mahasiswa unggulan, pelaksanaan rekrutmen dan seleksi calon-calonnya, serta penataan manajemen, baik dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan kontrolingnya. Karena ini menyangkut pembiayaan yang tidak sedikit dan merupakan pertarungan besar bagi UII dalam mencetak profil mahasiswa unggulan sesuai dengan visi dan misi UII.

D. Pengendalian dan Evaluasi Perencanaan Strategik Universitas Islam Indonesia

Berdasarkan temuan penelitian sebagaimana tergambar di bab IV, upaya UII dalam mengendalikan dan mengevaluasi perencanaan strategik

dengan mengedepankan prinsip akuntabilitas sudah baik dan telah sesuai dengan konsep perencanaan strategik.

Akuntabilitas perguruan tinggi menyangkut pertanggungjawaban kepada pihak-pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan yang berlaku, terutama dalam meningkatkan kinerja (**Fattah, 2000:10 -11**). Upaya yang telah dilakukan oleh UII untuk menghasilkan suatu perbaikan yang berkelanjutan (*continous improvement*) melalui mekanisme akreditasi, audit mutu internal, audit keuangan dan inventaris, serta nilai kinerja dosen sudah baik. Bahkan upaya yang dilakukan oleh UII tersebut jika dikaitkan dengan semangat pendidikan nasional secara yuridis telah sesuai dengan konsep UU SISDIKNAS Nomor 20 Tahun 2003.

Dalam hal akreditasi yang merupakan kegiatan penilaian kelayakan program dalam satuan pendidikan berdasarkan kriteria yang telah ditentukan (**UU SISDIKNAS 2003**). Akreditasi dari Badan Akreditasi Nasional (BAN) untuk saat ini memang tidak wajib, akan tetapi untuk memperoleh akreditasi publik (*public accreditation*) sudah menjadi keharusan jika UII ingin tetap menjadi pilihan stakeholdernya. Meskipun demikian upaya memperoleh hasil akreditasi yang terbaik dari BAN sampai saat ini tetap diprioritaskan oleh UII. Sebagai buah kerja keras tersebut, pada tahun 2003 ini 75% prodinya berhasil mendapat nilai A. Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel 5.8. berikut:

Tebel 5.8.
Hasil Akreditasi Beberapa Prodi di UII

No	Prodi	Fakultas	Nilai	No SK
1	Manajemen	FE	A	015/BAN-PT/AK-VII/S1/VIII/2003
2	Akuntansi	FE	A	015/BAN-PT/AK-VII/S1/VIII/2003
3	Hukum	FH	A	012/BAN-PT/AK-VII/S1/VII/2003
4	Arsitektur	FTSP	A	005/BAN-PT/AK-VI/S1/III/2003
5	Teknik Industri	FTI	A	019/BAN-PT/AK-VII/S1/VIII/2003
6	Teknik Elektro	FTI	C	012/BAN-PT/AK-VII/S1/VII/2003
7	Teknik Mesin	FTI	C	012/BAN-PT/AK-VII/S1/VII/2003
8	Psikologi	Fpsi	A	023/BAN-PT/AK-VII/S1/VII/2003

Sumber: Data diolah berdasarkan informasi dari Biro SDM UII

Mengenai Audit Mutu Internal (AMI) yang telah dilakukan beberapa kali di UII, sebagai implementasi manajemen mutu, konsistensi hasilnya belum menggembirakan. Melalui kegiatan AMI ini beberapa kelemahan di tingkat administrasi (operasional) maupun tingkatan kebijakan dapat diketahui dengan pasti pada setiap 4 (empat) bulan sekali. Namun karena konsistensi hasilnya masih rendah maka perlu dilakukan perbaikan secara berkelanjutan dan sekaligus disinergikan dengan sistem pendukung lainnya, yaitu penyusunan regulasi, penataan organisasi dan remonerasi.

Sedangkan mengenai audit keuangan dan inventaris yang dilakukan secara periodik sudah cukup baik, namun perlu ditingkatkan. Manajemen keuangan dan inventaris perlu dilakukan secara bersamaan dengan mengaudit Mutu Internal (AMI), Audit Inventaris dan Audit Keuangan sehingga dapat menghasilkan evaluasi yang integral dan perlu dilakukan oleh komite audit yang independen.

Sementara untuk mengetahui kinerja SDM, UII telah melakukan penilaian kinerja. Namun penilaian kinerja yang sudah dilakukan kepada

dosen melalui Nilai Kinerja Dosen (NKD), perlu diikuti dengan penilaian kinerja karyawan atau tenaga administratifnya. Mengenai NKD yang selama ini baru dilakukan oleh mahasiswa, nampaknya perlu dilengkapi dengan penilaian yang dilakukan oleh tenaga administratif dan unsur lainnya. Langkah tersebut perlu ditempuh oleh UII memperoleh hasil yang lebih obyektif karena melibatkan beberapa unsur penilai sehingga hasil akhirnya dapat lebih komprehensif.

Sementara itu, untuk mengendalikan proses perencanaan strategik mulai dari perumusan sampai dengan implementasi dengan memperbaiki organisasi dan budaya organisasi, bila ditinjau dari sudut manajemen sudah tepat. Hal ini mengingat bahwa pada saat ini organisasi di tubuh Universitas Islam Indonesia terus berkembang, penambahan unit terus berlangsung, yang akhirnya membuat UII menjadi terlalu "gemuk" dengan tingkat produktifitas yang rendah. Beberapa regulasi yang ada di UII sebagian besar mengacu pada ketentuan pemerintah, yang masih kental dengan indikator "administrasi" daripada indikator "kualitas"nya (Rektor UII). Untuk itu UII perlu menata kembali organisasinya, khususnya yang menyangkut produktifitas kinerja di bidang akademik.

Penataan organisasi ini diperlukan mengingat bahwa dalam mengelola pendidikan ini tidak bisa dilepaskan dari pola "bisnis pendidikan", yaitu berorientasi pada kualitas pendidikannya. Kualitas ini akan terlihat pada aspek orientasi akademik (*academic oriented*)nya.

Kurangnya orientasi akademik ini dapat dilihat dari beberapa indikator, yaitu:

1. Belum nampak pemberdayaan program studi, padahal program studi adalah tempat berkembangnya ilmu dan proses pembelajaran dan merupakan inti bisnis (*core of business*) dari UII. Penghargaan para pakar di program studi masih relatif rendah, sehingga mereka lebih senang menduduki jabatan administrasi dari pada posisi keilmuan.
2. Jabatan secara "pilihan" dipegang oleh \pm 100 dosen, sedangkan jabatan administrasi lain dipegang oleh \pm 75 dosen, semua itu dari jumlah dosen tetap sebesar 385 orang. Dengan kondisi ini nampak bahwa konsentrasi ke arah pengembangan akademik belum menjadi focus perhatian.
3. Distribusi anggaran untuk kegiatan akademik dan non akademik masih berimbang 50:50, padahal seharusnya lebih besar untuk anggaran akademiknya. Makin tinggi porsi anggaran akademik, makin produktif organisasi yang ada.

Berdasarkan kondisi tersebut, maka penataan organisasi di UII harus segera dilaksanakan, mengingat saat ini UII telah memiliki 21 staf akademik berpendidikan S-3, 42 orang sedang menempuh jenjang yang sama, sedangkan staf akademik yang meraih guru besar kian bertambah.

Sementara untuk mendukung kegiatan akademik dan menguatkan organisasinya UII telah pula melakukan evaluasi kinerja terhadap para pegawai administratifnya.

Evaluasi kinerja ini dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas kerja SDMnya. Menurut tinjauan manajemen, upaya yang dilakukan oleh UII dengan melakukan penilaian kinerja (*performance appraisal*) sangatlah tepat. Hal ini untuk mengetahui apakah SDM (pegawai/karyawan) telah dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai standar yang ditentukan organisasi dan sekaligus bagi manajemen akan dapat mengevaluasi mekanisme manajemen organisasinya. Kendala yang perlu diperbaiki oleh UII dalam penilaian kinerja dan penilaian disiplin di UII adalah menindaklanjuti hasil yang dicapai pada kegiatan tersebut.

Berdasarkan hasil penilaian kinerja di Biro Sumber Daya Manusia (Biro SDM), seharusnya UII melakukan pemutusan kerja pegawai (*lay-off*) terhadap beberapa pegawainya. Akan tetapi realisasinya tidaklah mudah. Sebagai buktinya pada akhir tahun 2002, beberapa pegawai administratif yang secara kualitas dan kuantitas tidak memenuhi kriteria sebagai seorang pegawai secara kolektif akan mengancam manajemen bila mereka sampai diberhentikan. Sementara beberapa pegawai yang masih mungkin dibina dan ditingkatkan kualitasnya jumlah lebih sedikit jika dibandingkan dengan yang berstatus kualitas rendah (*lower quality*). Kondisi ini nampaknya berasal dari manajemen UII yang selama

berdirinya belum pernah melakukan kegiatan penilaian kinerja. Akibatnya, ketika manajemen melakukan langkah sebagai bagian terhadap perbaikan manajemen, banyak pegawai yang tidak siap secara psikologis dan sosial. Respon manajemen terhadap keluhan para pegawai yang kurang berkualitas dengan menetapkan peraturan *pensiun dini* pun masih belum memuaskan para karyawan. Sulitnya manajemen UII melakukan langkah perbaikan juga dipicu keadaan bahwa selama ini manajemen seringkali hanya berani memberikan penghargaan (*reward*) kepada pegawainya tetapi belum berani secara tegas dalam memberikan hukuman (*punishment*). Meskipun menghadapi desakan dari para pegawai yang kurang berkualitas, namun upaya manajemen UII yang tetap berupaya menerapkan mutu manajemen perlu disambut baik oleh semua unsur SDM-nya, karena UII tidak mungkin hanya "*mandeg*" dalam membangun organisasi, kualitas SDM dan budaya organisasi, khususnya untuk menghadapi era teknologi informasi seperti saat sekarang.

Dengan memperbaiki organisasi ini maka upaya untuk mengatasi kelemahan budaya organisasi di UII dapat dilakukan. Indikator lemahnya budaya organisasi di UII ditengarai dengan lemahnya nilai keislaman tercermin pada SDM UII, baik tenaga edukatif, administratif dan mahasiswa yang belum semuanya berbusana muslim (bagi putri), sedikitnya jumlah sivitas akademika yang mengikuti shalat jama'ah di masjid atau mushalla kampus UII meskipun sudah ada anjuran

menghentikan semua aktifitas pada waktu-waktu shalat, masih banyaknya tenaga edukatif dan administratif yang terlambat masuk kantor dan pulang lebih awal, rendahnya tingkat penyelesaian tugas dan pekerjaan bagi pegawai administratif serta miskinnya keteladanan sikap dan perilaku Islami dari para pimpinan dan pejabat struktural di UII.

Selain itu indikator lemahnya nilai keislaman di UII tercermin dari masih banyaknya tenaga edukatif dan administratif yang belum lancar atau familiar dengan huruf al-Quran, banyak pegawai administratif maupun edukatif yang belum berani melakukan dakwah di kampus maupun di masyarakat, seperti ceramah dan memimpin acara ritual keagamaan. Kendala ini sekaligus menjadi kendala terhadap implementasi catur darma UII yang keempat, yaitu dakwah Islamiyah. Berdasarkan beberapa kajian tentang lemahnya budaya organisasi di UII, maka secara umum dapat ditemukan bahwa sumbernya terletak pada rendahnya sikap dan penilaian SDM terhadap organisasi dan apa yang seharusnya dilakukan untuk organisasi.

Selain dari aspek keislaman, lemahnya menciptakan budaya organisasi di UII juga dipengaruhi oleh belum terpadunya semua unit kampus. Pada saat ini, UII masih memiliki penyebaran kampus yang relatif tinggi bahkan tersebar di kabupaten dan kota yaitu berada di Condong Catur (Fakultas Ekonomi, Magister Manajemen dan S3 Ilmu Ekonomi), Kampus Demangan Baru (Fakultas Ilmu Agama Islam dan

Magister Studi Islam), Kampus Taman Siswa (Fakultas Hukum, Magister Hukum dan S3 Ilmu Hukum), Kampus Cik Di Tiro (Kantor Badan Wakaf UII), dan unit Kampus terpadu yang ada di Jl. Kaliurang Km 14,4 (Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Fakultas Teknologi Industri, Fakultas Psikologi, Fakultas Kedokteran, Fakultas MIPA, Diploma 3 Ekonomi, Kantor Rektorat, Pusinfo dan unit penunjang LPPAI dan LP. Penyebaran unit kampus yang berjauhan secara otomatis menjadi hambatan tersendiri dalam upaya menciptakan budaya organisasi yang kondusif dalam mendukung perencanaan startegik dan implementasinya di UII.

Tabel 5.9
Penyebaran Kampus UII

No	Kampus/Unit	Lokasi	Kabupaten
1	Fakultas Hukum, Magister Ilmu Hukum dan S3 Ilmu Hukum	Jl. Taman Siswa	Kota Yogyakarta
2	Fakultas Ilmu Agama Islam, Magister Studi Islam	Jl. Demangan Baru 24 Yogyakarta	Kota Yogyakarta
3	Kantor Badan Wakaf UII	Jl. Cik Di Tiro 1	Kota Yogyakarta
4	Lembaga Pengabdian Pada Masyarakat (LPM)	Jl. Lawu No. 1	Kota Yogyakarta
5	Fakultas Ekonomi, Magister Manajemen, S3 Ilmu Ekonomi	Ring Road Utara Condong Catur	Kabupaten Sleman
6	Fakultas Teknik Sipil dan Perencanaan, Fakultas Teknologi Industri, Fakultas Psikologi, MIPA, Kedokteran, D3 Ekonomi, Kantor Rektorat, Pusinfo, LPPAI dan LP	Jl. Kaliurang Km 14,4	Kab. Sleman

Sumber: Diadaptasi dari Biro Administrasi Umum (BAU) UII

