MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN

STRATEGI PENINGKATAN MUTU DAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd
Dr. H. Madsuki, M.Ag

MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN

Pentingnya manajemen yang efektif dalam organisasi pendidikan tinggi semakin banyak mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak. Perguruan Tinggi akan lebih efektif dalam memberikan pendidikan yang baik kepada mahasiswa, jika perguruan tinggi dikelola dengan baik berdasarkan manajemen strategik peningkatan mutu pendidikan. Pengkajian tentang efektifitas dan perbaikan Perguruan Tinggi di beberapa negara menunjukkan bahwa mutu kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu variabel terpenting antara Perguruan Tinggi yang berhasil dan tidak. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen tidak bisa dianggap sebagai suatu aspek institusi pendidikan yang jumud dan tidak bisa diubah. Manajemen yang baik akan membuat sebuah perbedaan mutu Perguruan Tinggi dan kualitas proses pendidikan yang ada di dalamnya. Aplikasi Manajemen Strategik dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan didasarkan atas pemikiran bahwa para administrator dan manajer Perguruan Tinggi perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari lembaga pendidikan itu sendiri berdasarkan hasil analisis strategik, rencana strategik, dan rencana operasional yang diperkirakan dapat meningkatkan mutu dan kinerja di Perguruan Tinggi yang menjadi tanggung jawab mereka.

ISBN 978-602-8569-60-6

9 786028 569606

Penerbit :
Cahaya Abadi
Anggotaikatan Penerbit Indonesia No.121/JTI/2010

MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN

Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi

PENERBIT CAHAYA ABADI

MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN

Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi

Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd
Dr. H. Masduki, M.Ag

MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN

Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi

Penulis:
Dr. Prim Masrokan Mutohar, M.Pd
Dr. H. Masduki, M.Ag

Editor:
Hikmah Eva Trisnantari

Desain Cover:
Muhamad Iqbal M.

Hak Cipta Dilindungi dengan Undang-Undang, dilarang keras mengutip, menjiplak, memfotokopi sbagian atau seluruh isi buku ini serta memperjualbelikannya tanpa izin tertulis dari Penerbit CAHAYA ABADI.

Diterbitkan oleh:

Penerbit CAHAYA ABADI

Email: penerbitcahayaabadi@yahoo.co.id

Telp. 081334621971

Manajemen Strategik Pendidikan: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi/Prim Masrokan Mutohar; Masduki

Cetakan 1, 2019

ISBN: 978-602-8569-60-6

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia No. 121/JTI/2010

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji kami panjatkan kehadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan penulisan buku dengan judul *Manajemen Strategik Pendidikan: Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing.* Penulisan buku ini merupakan rangkaian kegiatan yang dilaksanakan oleh penulis dalam upaya untuk mengembangkan ilmu pengetahuan dan juga sebagai respon untuk memenuhi tuntutan literatur dalam proses pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi serta pengelolaan perguruan tinggi yang baik. Penulisan buku ini didasarkan dari hasil penelitian yang dilaksanakan oleh penulis, utamanya dalam manajemen strategik peningkatan mutu pendidikan di perguruan tinggi.

Mutu pendidikan di Perguruan Tinggi, utamanya di Kementerian Agama Islam secara berkelanjutan harus ditingkatkan agar menjadi berkualitas. Pendidikan berkualitas adalah tuntutan yang harus dipenuhi oleh seluruh lembaga pendidikan di Indonesia termasuk didalamnya adalah Lembaga Pendidikan Islam agar mampu memberikan kontribusi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber Daya Manusia yang berkualitas merupakan aset bangsa yang dapat memberikan kontribusi dalam pembangunan nasional, agar menjadi bangsa yang memiliki daya saing tinggi pada level internasional. Untuk mewujudkan bangsa yang berkualitas, harus dimulai dari penyediaan kualitas lembaga pendidikannya, karena lembaga pendidikan yang akan memproduksi kompetensi Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan memiliki daya saing

yang tinggi. Oleh karena itu, perguruan tinggi harus berbenah diri dengan meningkatkan kualitas proses dan produk kompetensinya. Hal ini akan terwujud, jika lembaga pendidikan tersebut mampu mengelola lembaganya dengan baik berlandaskan mutu produksi kompetensi sesuai dengan visi dan misi yang telah disepakatinya.

Perguruan Tinggi sebagai lembaga pendidikan formal di Indonesia harus dapat menunjukkan eksistensinya sebagai lembaga pendidikan yang mampu bersaing di era global yang akan banyak diminati oleh pengguna lembaga pendidikan, karena mampu merespon tuntutan dan kebutuhan masyarakat secara luas. Untuk itu, perguruan tinggi keagamaan Islam harus secepatnya berbenah diri menjadi perguruan tinggi yang unggul dan efektif dalam merespon perkembangan pendidikan dan tuntutan pengguna pendidikan. Agar menjadi lembaga pendidikan yang unggul dan berdaya saing tinggi, serta diminati oleh masyarakat, maka perguruan tinggi harus mulai berbenah diri yang berorientasi pada kebutuhan dan tuntutan dunia global tanpa menghilangkan eksistensinya sebagai bangsa dan negara yang berkarakter mulia.

Penulisan buku ini sebagai upaya untuk merespon tuntutan dan kebutuhan lembaga pendidikan akan literatur tentang manajemen pendidikan. Buku ini sangat tepat digunakan sebagai literatur oleh para kepala sekolah/madrasah, pengawas, guru dalam mempersiapkan diri untuk menjadi kepala sekolah, mahasiswa S-1 kependidikan baik di LPTK (Lembaga Pendidikan Tinggi Keguruan) maupun PTAI (Perguruan Tinggi Agama Islam) Negeri dan Swasta, Mahasiswa Program Pascasarjana yang sedang menempuh studi pada Program Studi Manajemen Pendidikan.

Semoga buku ini bisa bermanfaat bagi penulis dan para pembaca dalam mamahami dan mengembangkan lembaga pendidikan agar bisa menjadi berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi di era global ini. Akhirnya, tiada gading yang tak retak, begitu juga dengan penulisan buku ini. Kritik dan saran yang bersifat konstruktif dari semua pihak yang telah membaca buku ini, sangat penulis harapkan demi perbaikan dimasa yang akan datang. Selamat membaca, mengkaji, dan semoga bermanfaat, terima kasih.

Tulungagung, 07 Februari 2019
Penulis,

DAFTAR ISI

HALAMAN COVER i
KATA PENGANTAR ii
DAFTAR ISI vii

BAB I PENDAHULUAN 1

BAB II MUTU DAN DAYA SAING PENDIDIKAN TINGGI . 8
A. Pendahuluan 8
B. Konsep Mutu dan Daya Saing Pendidikan 9
C. Daya Saing Pendidikan Tinggi 11
D. Visi Lembaga dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Pendidikan Tinggi 17
E. Proses Peningkatan Mutu dan Daya Saing Pendidikan Tinggi 22

BAB III JAMINNAN MUTU DAN DAYA SAING PENDIDIKAN TINGGI 26
A. Pendahuluan 26
B. Landasan Penjaminan Mutu 27
C. Prinsip-Prinsip Penjaminan Mutu Pendidikan .. 29
D. Siklus Proses Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan 41

BAB IV MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN TINGGI 46
A. Pendahuluan 46
B. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi 47
C. Prinsip Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi 52
D. Standar Mutu Pendidikan Tinggi 64
E. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi ... 66
F. Pengendalian Mutu Pendidikan Tinggi 69

BAB V MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN TINGGI 71
A. Pendahuluan 71
B. Konsep Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi 72

C. Dimensi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi 80
D. Keunggulan dan Manfaat Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi 87
E. Analisis Lingkungan Strategik Lembaga Pendidikan Tinggi 92
F. Analisis SWOT di Lembaga Pendidikan Tinggi 96

BAB VI FORMULASI STRATEGI PENINGKATAN MUTU DAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI 109
A. Pendahuluan 109
B. Konsep Formulasi Strategi Pendidikan 112
C. Proses Formulasi Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi 122
D. Formulasi Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi Islam 126

BAB VII IMPLEMENTASI STRATEGI PENINGKATAN MUTU DAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI 167
A. Pendahuluan 167
B. Langkah-Langkah Pelaksanaan Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi 169
C. Pelaksanaan Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi 174

BAB VIII EVALUASI STRATEGIK PENINGKATAN MUTU DAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI 186
A. Pendahuluan 186
B. Konsep Evaluasi 189
C. Evaluasi Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi 195

DAFTAR PUSTAKA 208

BAB I
PENDAHULUAN

Era globalisasi yang terjadi pada saat ini terjadi perubahan kehidupan masyarakat dunia yang dapat menghantarkan terjadinya mega kompetisi antar bangsa dalam berbagai aspek kehidupan. Kondisi ini membuat Negara-Negara maju telah mempersiapkan diri dengan melahirkan program-program unggulan yang dapat mendukung dalam meningkatkan mutu sumberdaya manusia. Program-program unggulan dibuat dan dikembangkan berdasarkan tuntutan dan kebutuhan sebagai akibat arus globalisasi agar mempunyai daya saing yang tinggi. Program-program tersebut dirancang, dikembangkan dan diimplementasikan di lembaga pendidikan agar bermutu dan berdaya saing. Pendidikan yang bermutu dan mempunyai daya saing tinggi dapat dijadikan sebagai dasar dan upaya untuk meningkatkan mutu sumberdaya manusia. Seperti halnya di Amerika Serikat sejak tahun 2001 telah mencanangkan program "*No Child Left behind*" untuk mengejar ketertinggalan dengan negara-negara Eropa (Education Week, Online, 2003). Singapura juga telah melakukan reformasi pendidikan dengan menitikberatkan pada keefektifan sistem pendidikan pada setiap jenis dan jenjang pendidikan. Reformasi pendidikan di Singapura dimulai dari tataran sekolah ke tingkat nasional (*Thingking School, Learn Nation*) yang meliputi: pendidikan berorientasi pada "*The goal of broad-based educational outcomes*", kurikulum fleksibel melayani kebutuhan peserta didik sesuai dengan perbedaan kecerdasan, sikap, watak, mendukung keterampilan berfikir, kerja kelompok dan proyek, menyediakan satu komputer untuk dua orang siswa, seluruh sekolah dapat mengakses internet, dan adanya

dukungan yang kuat berupa kebijakan pendidikan (Sharpe, L. & Gopinathan, S., 2002:151-166).

Tuntutan arus globalisasi dan respon yang diberikan oleh setiap Negara maju untuk mengadakan inovasi dan peningkatan kualitas mutu pendidikan merupakan langkah yang harus ditempuh dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas. Kondisi ini juga direspon oleh bangsa Indonesia yang tidak mau ketinggalan dengan negara-negara lain untuk menata dan meningkatkan mutu pendidikan agar mempunyai daya saing pada tataran global. Upaya yang dilakukan oleh bagnsa Indonesia dalam meningkatkan mutu pendidikan mulai dilaksanakan dengan adanya ketetapan yang tertuang dalam GBHN tahun 1999-2004 Bab IV E tentang pendidikan yang berbunyi: "mengupayakan pendidikan bermutu tinggi bagi seluruh rakyat Indonesia menuju terciptanya manusia Indonesia berkualitas".

Realisasi dari adanya ketetapan tersebut antara lain berupa adanya kebijakan pemerintah tentang perubahan kurikulum yang lebih fleksibel dan otonomi pendidikan yang sering kita sebut dengan KBK (Kurikulum Berbasis Kompetensi). Kurikulum ini pada implementasi dan perkembangan kemudian disepurnakan menjadi KTSP (Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan) agar sesuai dengan semangat reformasi dalam bidang pendidikan. Kurikulum berbasis kompetensi yang telah diperbaiki dan dikembangkan dalam bentuk KTSP kemudian disempurnakan lagi menjadi Kurikulum 2013 yang dikenal dengan kurikulum berbasis kompetensi dan karakter bangsa. Penekanan pada kompetensi dan karakter bangsa menjadi hal yang sangat penting untuk memperbaiki pendidikan dan pembelajaran yang ada di Indonesia agar lembaga pendidikan menjadi lebih bermutu dan berdaya saing yang tinggi pada saat ini.

Perbaikan mutu pendidikan yang ada pada saat ini harus dilakukan dengan penataan kelembagaan baik pada jenjang

pendidikan dasar, pendidikan menengah, dan pendidikan tinggi dengan manajemen yang baik dan tepat agar tujuan pendidikan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Untuk bisa mewujudkan hal tersebut, setiap pemimpin pendidikan dituntut bisa mengelola lembaganya dengan baik, sehingga bisa menjadi lembaga pendidikan yang maju dan kompetitif, serta mempunyai daya saing yang tinggi. Lembaga pendidikan yang maju akan mampu berkembang dengan baik dan bisa menghasilkan *out put* yang berkualitas. *Out put* yang berkualitas merupakan harapan dan tuntutan masyarakat serta *stakeholder* pendidikan. Masyarakat dan *stakeholder* pendidikan menjadi puas terhadap mutu dan kualitas pendidikan, sehingga mampu memberikan dukungan yang baik terhadap pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran di Perguruan Tinggi.

Pentingnya manajemen yang efektif dalam organisasi pendidikan semakin banyak mendapatkan pengakuan dari berbagai pihak. Sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi akan lebih efektif dalam menyelenggarakan pendidikan dan pembelajaran yang baik pada siswa atau mahasiswanya, jika lembaga pendidikan tersebut dikelola dengan baik. Berdasarkan beberapa hasil penelitian sebagaimana dijelaskan oleh Sammon menunjukkan bahwa mutu kepemimpinan dan manajemen merupakan salah satu variabel terpenting untuk membedakan antara sekolah yang bermutu dan sekolah yang belum atau tidak bermutu (Bush & Coleman, 2000:16). Temuan ini mengisyaratkan bahwa manajemen pendidikan tidak bisa dianggap sebagai suatu aspek institusi pendidikan yang jumud dan tidak bisa diubah. Manajemen yang baik akan membuat sebuah perbedaan mutu sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi, serta kualitas proses pendidikan yang ada di dalamnya. Hasil pendidikan dipandang bermutu jika mampu melahirkan keunggulan akademik dan ekstrakurikuler pada peserta didik yang dinyatakan lulus untuk satu jenjang pendidikan atau menyelesaikan program pembelajaran

tertentu. Keunggulan akademik dinyatakan dengan nilai yang dicapai oleh peserta didik. Keunggulan ekstrakurikuler dinyatakan dengan aneka jenis keterampilan yang dikuasai oleh peserta didik.

Aplikasi manajemen strategis peningkatan mutu Pendidikan Tinggi didasarkan atas pemikiran bahwa para pimpinan perguruan tinggi perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam perguruan tinggi itu sendiri yang dapat memperbaiki mutu dan kinerja lembaga berdasarkan pencapaian visi dan misi lembaga yang dipimpinnya. Visi dan misi lembaga dapat dijadikan sebagai dasar dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan tinggi harus ditingkatkan dengan memperhatikan prinsip-prinsip mendasar dalam meningkatkan mutu sebagai berikut: (1) peningkatan mutu lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen yang ada di lembaga pendidikan adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eketernal terkait erat dengan organisasi di lembaga pendidikan dan bukannya yang hanya menjadi "*pembeli*" atau "*pembayar*", (3) mutu yang dihasilkan harus sesuai dengan persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu dapat dicapai dengan mencegah kinerja yang tidak sesuai dengan standar, bukannya dengan cara mencari sebab terjadinya kegagalan, melainkan dengan cara peningkatan layanan dan produk secara berkelanjutan, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen puncak (tertinggi), namun semua yang ada dalam sistem organisasi harus ikut bertanggung jawab, mutu harus dibangun di dalam setiap proses, (6) mutu diukur melalui proses statistik, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin mutu adalah kerjasama (*team work*) yang efektif, serta (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu (Bennet, Crawford, dan Riches,1992:99).

Manajemen strategis peningkatan mutu pendidikan tinggi mempersyaratkan adanya integrasi dari berbagai faktor yang ada

dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi yang dapat diintegrasikan, yaitu: adanya pelanggan (klien), kepemimpinan, tim, proses, dan struktur (Mantja , 2002:75). ***Pelanggan*** pendidikan tinggi adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan di perguruan tinggi. Pelanggan yang ada di perguruan tinggi berkaitan erat dengan pengguna pendidikan tinggi itu sendiri termasuk didalamnya adalah *stakeholders* pendidikan tinggi baik internal maupun eksternal. Terdapat beberapa hal yang harus dipahami oleh pelanggan atau pengguna pendidikan tinggi, yaitu: visi dan misi yang perlu dikomunikasikan, nilai-nilai organisasi yang dikerjakan dengan memperhatikan etika dalam pengambilan keputusan, dan perencanaan kegiatan yang menjadi produk serta anggaran. ***Kepemimpinan*** merupakan hal yang esensial dalam manajemen strategik, sehingga diperlukan *visionary leadership* pimpinan perguruan tinggi, dekan dan ketua jurusan. Dalam konteks manajemen strategik, pemimpin harus mampu dalam menetapkan dan mengendalikan visi perguruan tinggi. Kondisi ini menuntut adanya kepemimpinan yang mempunyai visi, kreativitas, sensitivitas, pemberdayaan (*empowerment*), dan memahami tentang perubahan dan perkembangan dunia pendidikan tinggi baik nasional maupun internasioal. ***Tim*** merupakan sarana yang harus dibangun oleh *leader* di perguruan tinggi dalam miningkatkan kinerja, karena dalam manajemen strategik lebih menekankan pada kejelasan tujuan dan hubungan interpersonal yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif. ***Proses*** kerja merupakan kunci penting yang harus disepakati dalam manajemen strategik peningkatan mutu pendidikan tinggi. ***Struktur*** merupakan langkah kerja dalam pengorganisasian dan menentukan garis kewenangan dalam kontek manajemen strategik untuk meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan tinggi.

Manajemen strategik peningkatan mutu dan daya saing pendidikan tinggi perlu memperhatikan beberapa hal yang mempengaruhi mutu sebagai berikut: *culture, commitment,* dan *communacation*. Budaya berkaitan dengan aturan-aturan, asumsi-asumsi, dan nilai-nilai yang mengikat kebersamaan dalam organisasi. Keberhasilan manajemen strategik dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi ditentukan oleh bagaimana pendidikan tinggi mampu menciptakan budaya, seperti: (1) inovasi dipandang bernilai tinggi, (b) status dinomorduakan, yang dipentingkan adalah performansi dan kontribusi, (c) kepemimpinan adalah sebuah kunci dari kegiatan/tindakan, bukan posisi, (d) ganjaran dibagi rata melalui kerja tim, (e) pengembangan, belajar dan pelatihan dipandang sebagai sarana penunjang, dan (f) pemberdayaan untuk mencapai tujuan yang menantang didukung oleh pengembangan yang berkelanjutan dan keberhasilan seharusnya merupakan iklim untuk memotivasi diri sendiri. Institut Agama Islam Negeri sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam harus dikembangkan secara berkelanjutan (*continous quality improvement*) agar strategi dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi dapat tercapai dengan baik dan terkendali serta lebih diminati oleh masyarakat dan *stakeholders* pendidikan baik pada tingkat regional, nasional, bahkan internasional sehingga memiliki daya saing yang tinggi di era glonal yang terjadi pada saat ini.

Peningkatan mutu pendidikan tinggi harus sesuai dengan kebutuhan dan harapan masyarakat (*community needs and wants*) serta pencapain visi dan misi yang yang akan diwujudkannya dalam proses pendidikan yang diselenggarakan di perguruan tinggi. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, dan secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Perbaikan

mutu pendidikan harus diiringi dengan penataan kelembagaan dengan manajemen yang efektif dan efisien. Dalam hal ini, seorang pemimpin lembaga pendidikan dimungkinkan untuk mengadopsi suatu pendekatan strategis, yang mengintegrasikan beberapa aspek manajemen yang berbeda untuk mengatur dan mencapai tujuan-tujuan institusi pendidikan. Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai kerangka kerja (*frame work*) organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan, maka mendorong setiap manajer untuk dapat berfikir dan bertindak lebih kreatif dan strategik.

BAB II
MUTU DAN DAYA SAING PENDIDIKAN TINGGI

A. Pendahuluan

Pendidikan yang bermutu merupakan kebutuhan dan harapan masyarakat (*community needs and wants*) yang harus direspon secara positif oleh lembaga pendidikan yang ada pada saat ini. Lembaga pendidikan yang bermutu akan lebih diminati oleh masyarakat dan pengguna pendidikan. Minat dan dukungan masyarakat terhadap lembaga pendidikan harus menjadi perhatian utama untuk diwujudkan oleh pengelola lembaga pendidikan yang ada pada saat ini. Keputusan institusional (*institutional decisions*) yang dibuat oleh pimpinan dalam meningkatkan mutu pelayanan internal (di dalam lembaga pendidikan) dan eksternal (hubungan lembaga dengan masyarakat) akan sangat mempengaruhi proses pembuatan keputusan inovatif dalam bidang peningkatan mutu pendidikan.

Kegiatan pendidikan dan pengajaran dapat dilaksanakan dengan baik, apabila ditunjang oleh manajemen pendidikan yang memadai. Satu hal hingga saat ini masih menjadi fokus pemikiran para ahli manajemen pendidikan adalah bagaimana menyeimbangkan antara produk kerja inovasi manajemen pendidikan dan aplikasinya di lembaga pendidikan baik di sekolah maupun di perguruan tinggi. Para ahli sepakat bahwa inovasi manajemen pendidikan dapat dibuat dengan menggunakan logika deduktif dari proses *inquiry*, berdasarkan penelitian eksperimental atau penelitian empiris tertentu. Namun demikian pada tingkat aplikasi, ternyata unsur-unsur seni (*art*) dan keprigelan (*craft*) dalam kinerja manajemen pendidikan tidak sepenuhnya menujukkan perpaduan yang serasi (Danim, 2006: 61).

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia

dimana berbagai permasalahan hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan *ilmu pengetahuan* dan *teknologi*. Selain manfaat bagi kehidupan manusia di satu sisi perubahan tersebut juga telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi tersebut.

Sekolah, madrasah, dan pendidikan tinggi sebagai salah satu institusi pendidikan yang memiliki fungsi sebagai "*Agent of Change*" mempunyai peranan yang strategis dalam mempersiapkan dan meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Untuk itu, lembaga pendidikan harus responsif terhadap tuntutan, harapan, dan perkembangan ilmu pengetahuan untuk mengadakan perbaikan dalam meningkatkan mutu proses pembelajaran yang diorientasikan pada pembentukan kualitas sumberdaya manusia yang mampu bersaing pada era global. Pendidikan yang semacam ini merupakan lembaga pendidikan yang dapat meningkatkan mutu dan mampunyai daya saing yang tinggi sehingga diminati oleh masyarakat sebagai pengguna lembaga pendidikan.

B. Konsep Mutu dan Daya Saing Pendidikan

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life*

skill). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception* (Suderadjat, H. 2005:17). Pendidikan yang bermutu merupakan harapan masyarakat dan *stakeholder* pendidikan. Sekolah, madrasah, PTS maupun PTN sebagai lembaga pendidikan harus mampu merespon harapan, tuntutan, dan kebutuhan masyarakat serta perkembangan ilmu pengetahuan secara positif agar dapat meningkatkan mutu pendidikan dengan baik dan tepat. Untuk itu, lembaga pendidikan tersebut harus dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan secara berkelanjutan agar harapan dan tuntutan masyarakat bisa diwujudkan dengan baik.

Peningkatan mutu pendidikan yang ada pada saat ini, menuntut adanya kemampuan *leader* pendidikan tinggi untuk dapat menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawabnya dengan baik. Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan perlu memperhatikan prinsip-prinsip mendasar tentang mutu sebagai berikut:

1) Definisi kualitas dalam meningkatkan mutu organisasi atau institusi lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok,
2) Konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eketernal terkait dengan organisasi dan bukannya yang hanya hanya menjadi "pembeli" atau "pembayar".
3) Mutu harus mencukupi persyaratan kebutuhan dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.
4) Mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan melainkan dengan peningkatan layanan dan produk yang dilaksanakan secara terus menerus.

5) Peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, namun semua yang terlibat di dalam organisasi harus ikut bertanggung jawab, mutu harus dibangun di dalam setiap proses.
6) Mutu diukur melalui proses statistik, anggaran mutu adalah anggaran biaya yang tidak disesuaikan dengan tuntutan persyaratan, sehingga terjadi "kesenjangan" antara dupenyerahan barang.
7) Alat yang paling ampuh untuk menjamin terjalinnya mutu adalah kerjasama (tim) yang efektif, dan
8) Pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu (Bennet, 1992).

Peningkatan mutu harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus menerus dan berkesinambungan dapat meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna untuk memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam manajemen peningkatan mutu terkandung upaya: (1) mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan baik kurikuler maupun administrasi, (2) melibatkan proses diagnose dan proses tindakan untuk menindak lanjiti diagnose, (3) peningkatan mutu harus di dasarkan atas data dan fakta, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus dilaksanakana secara terus menerus dan berkesinambungan, (5) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada dilembaga pendidikan, dan (6) peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa sekolah atau madrasah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orang tua dan masyarakat (Mantja, 2002:30).

C. Daya Saing Pendidikan Tinggi

Persaingan antar Perguruan Tinggi semakin atraktif (Wijaya, 2008). Perkembangan perguruan tinggi yang terjadi pada saat ini

menunjukkan adanya persaingan yang semakin tajam di antara Perguruan Tinggi baik negeri maupun swasta. Untuk itu perguruan tinggi membutuhkan perubahan yang sangat fundamental agar bisa dan mampu bersaing dengan baik agar mampu menunjukkan eksistensinya dalam kompetisi yang terjadi di era-global. Tingginya persaingan dalam bidang pendidikan tinggi memberikan dorongan bagi seluruh civitas akademik untuk berbenah diri, berinovasi, dan meningkatkan muu pendidikan agar diminati oleh masyarakat dan pengguna lembaga pendidikan tinggi sehingga mampu bersaing dengan baik.

Secara konseptual daya saing berasal dari bahasa Inggris "*competitiveness*" yang berarti kemampuan atau kekuatan untuk bersaing. Daya saing merupakan hasil puncak dari berbagai keunggulan dan nilai lebih yang dimiliki untuk membuat sesuatu (*something*), baik berupa organisasi, produk maupun jasa (Frinces, 2011:58). Daya saing adalah daya bersaing dan kekuatan untuk melakukan persaingan, namun bukan diartikan sebagai persaingan yang dimaknai sebagai untuk saling mengalahkan, menjatuhkan, atau menghancurkan (Sunyoto, 2015:30). Hal yang akan dibangun dari istilah daya saing ini adalah daya bersaing dan kekuatan untuk melakukan persaingan, akan tetapi tidak diartikan sebagai persaingan atau rivalitas (*rivality*) yang dapat diberikan makna untuk saling mengalahkan, menjatuhkan, atau menghancurkan. Rivalitas dalam dunia pendidikan tidak dikehendaki adanya, karena lembaga pendidikan mempunyai misi untuk merubah perilaku menjadi lebih baik, sehingga nilai-nilai karakter mulya sangat dijunjung tinggi untuk dikembangkannya agar mampu mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berkarakter mulya.

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 41 Tahun 2007 tentang standar proses dijelaskan bahwa daya saing adalah kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat

atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah (1) kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya, (2) kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, (3) kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, (4) kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan. Daya saing pendidikan tinggi sangat ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perguruan tinggi dan sangat bergantung pada kepemimpinan dan keunggulan sumber daya yang dimilikinya (sumber daya manusia dan non manusia) yang potensial dan dapat diberdayakan untuk mencapai visi dan misi pendidikan tinggi secara efektif dan efisien atau dengan kata lain dapat dikatakan bahwa perguruan tinggi yang memiliki daya saing adalah perguruan tinggi yang memiliki keunggulan kompetitif.

Berdasarkan hasil kajian Frinces (2011:60) memberikan kesimpulan bahwa yang dimaksud daya saing dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

a. Istilah daya saing secara harfiah diambil dari istilah bahasa Inggris *competitiveness* atau *competitive strength*.
b. Secara sederhana, daya saing dapat dipahami sebagai kekuatan melawan atau bersaing.
c. Secara definisional daya saing diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan dan keunggulan yang dibangun dari potensi dan sumber daya yang berasal dari dalam dan luar organisasi secara terencana dan sistematis untuk melakukan perlawanan atas adanya potensi laten atau nyata mengganggu, menggeser, melawan dan atau memusnahkan posisi, keberadaan dan eksistensi pihak yang disaingi.
d. Secara konsepsional, daya saing dirumuskan sebagai kumpulan dari berbagai keunggulan yang terintegrasi dari komparatif seperti kualitas, sesuatu entitas (barang atau jasa, orang atau organisasi atau Negara) diorganisir dan dicitrakan sebagai suatu kekuatan terbaik yang dipergunakan mengatasi

kekuatan dan kemampuan pihak lain yang berpotensi melawan atau mengancam kepentingan dan posisi organisasi.

e. Dalam perspektif bisnis, daya saing dikonsepsionalisasikan sebagai kumpulan dari hasil proses kerja dan kinerja yang berwujud dalam berbagai keunggulan komparatif seperti kualitas, harga, pelayanan, kemasan, penyampaian, dan lain-lain, serta berbagai fungsi manajemenyang menyatu kedalam satu bentuk organisasi atau produk dan atau jasa yang kemudian melahirkan satu jati diri baru organisasi atau produk atau jasa sebagai suatu kondisi yang terbaiknya.

Daya saing yang terdapat dalam suatu proses organaisasi merupakan hal yang sangat penting untuk menjalankan fungsi operasi organisasi yang berorientasi ke dalam (internal) dan juga keluar (eksternal), atau dengan kata lain mampu merespon pasar sasaran usahanya dengan proaktif (Muhardi, 2007:39). Lebih lanjut dijelaskan bahwa dimensi daya saing suatu organisasi terdiri dari biaya (*cost*), kualitas (*quality*), waktu penyampaian (*delivery*), dan fleksibilitas (*flexibility*). Keempat dimensi ini dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

a. Biaya adalah dimensi daya saing dalam pelaksanaan sistem pendidikan tinggi yang terdapat dalam sistem organisasi yang memiliki empat indikator sebagai berikut: biaya produksi kompetensi, produktifitas kinerja, penggunaan kapasitas produksi kompetensi yang ada dalam masing-masing program studi dan persediaan. Unsur daya saing yang terdiri dari biaya merupakan modal yang mutlak dimiliki oleh organisasi profit maupun non profit yang mencakup pembiayaan produksi yang ada didalamnya, produktifitas tenaga kerjanya, pemanfaatan kapasitas produksi organisasi dan adanya cadangan produksi (persediaan) yang sewaktu-waktu dapat dipergunakan oleh organisasi untuk menunjang kelancaran organisasi, begitu halnya lembaga pendidikan tinggi.

b. Kualitas merupakan dimensi daya saing yang juga sangat penting, yaitu meliputi berbagai indikator diantaranya tampilan produk, jangka waktu penerimaan produk, daya tahan produk, kecepatan penyelesaian keluhan konsumen, dan kesesuaian produk terhadap spesifikasi desain. Tampilan produk dapat tercermin dari desain produk atau layanannya, tampilan produk yang baik adalah yang memiliki desain sederhana namun mempunyai nilai yang tinggi. Jangka waktu penerimaan produk dimaksudkan dengan lamanya umur produk dapat diterima oleh pasar, semakin lama umur produk di pasar menunjukkan kualitas produk tersebut semakin baik. Adapun daya tahan produk dapat diukur dari umur ekonomis penggunaan produk.
c. Waktu penyampaian merupakan dimensi daya saing yang meliputi berbagai indikator diantaranya ketepatan waktu produksi, pengurangan waktu tunggu produksi, dan ketepatan waktu penyampaian produk. Ketiga indikator tersebut berkaitan, ketepatan waktu penyampaian produk dapat dipengaruhi oleh ketepatan waktu produksi dan lamanya waktu tunggu produksi.
d. Adapun fleksibilitas merupakan dimensi daya saing operasi yang meliputi berbagai indikator diantaranya macam produk yang dihasilkan, kecepatan menyesuaikan dengan kepentingan lingkungan.

Daya saing pendidikan tinggi merupakan hal yang sangat penting, karena akan menentukan minat pelanggan terhadap perguruan tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa daya saing dalam pengelolaan pendidikan tinggi tidak boleh terlepas dari peningkatan mutu pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi yang bermutu akan lebih banyak diminati oleh pelanggan sehingga akan berimbas pada kemampuan untuk bersaing antar perguruan tinggi. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing adalah:

a. Lokasi

Lokasi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan agar dapat memberikan kemudahan kepada pelanggan untuk menjangkaunya. Lembaga pendidikan tinggi sebagai organisasi jasa non profit juga perlu memperhatikan lokasi yang strategis sehingga mudah dijangkau dan dapat mengembangkan lembaga dengan leluasa sehingga dapat meningkatkan minat pelanggan. Kondisi ini juga dapat dijadikan sebagai daya saing perguruan tinggi dalam menarik minat pelanggan maupun yang menjadi *stakeholder* pendidikan. Lokasi perguruan tinggi yang strategis akan menarik perhatian pelanggan, letak atau lokasi akan menjadi sangat penting untuk memenuhi kemudahan pelanggan dalam berkunjung, begitu juga mudahnya transfortasi untuk mencapai lokasi juga menjadi pertimbangan bagi pelanggan untuk memilih suatu perguruan tinggi.

b. Harga

Harga adalah jumlah dari seluruh nilai yang ditukar oleh pelanggan atas manfaat-manfaat memiliki atau menggunakan jasa pendidikan tinggi. Harga menentukan apakah sebuah perguruan tinggi dengan kualitas produk yang dimilikinya akan banyak dikunjungi oleh pelanggan atau tidak. Faktor harga juga berpengaruh pada seorang pelanggan untuk mengambil keputusan. Harga juga berhubungan dengan pemberian beasiswa kepada mahasiswa yang berprestasi atau program-program beasiswa yang lainnya sehingga dapat dijadikan sebagai daya saing sebuah lembaga pendidikan tinggi.

c. Pelayanan

Program pelayanan/*service* seringkali menjadi pokok pemikiran pertama seorang pengelola supermarket/minimarket. Pelayanan melalui produk berarti konsumen dilayani sepenuhnya melalui persediaan produk

yang ada, produk yang bermutu.Pelayanan melalui kemampuan fisik lebih mengacu kepada kenyamanan peralatan (trolley atau keranjang belanja), tempat parkir yang nyaman, penerangan ruangan yang baik, juga keramahan dari karyawan.

d. Promosi

Promosi merupakan hal yang sangat penting untuk memperkenalkan perguruan tinggi beserta program-program unggulan yang dimilikinya kepada masyarakat. Semakin sering perguruan tinggi melakukan promosi, semakin banyak masyarakat yang mengetahuinya sehinga mampu mempengaruhi masyarakat sebagai pengguna jasa pendidikan untuk memberikan kepercayaan kepada lembaga pendidikan tinggi. Promosi bisa dilakukan melalui berbagai iklan baik di media cetak, elektronik, maupun media lain.

Daya saing dan persaingan perguruan tinggi merupakan suatu kondisi yang dinamis untuk mengadakan inovasi dan perbaikan-perbaikan sehingga menjadi sebuah perguruan tinggi yang banyak diminati oleh masyarakat. Perguruan tinggi yang banyak diminati oleh masyarakat, menandakan bahwa perguruan tinggi tersebut mempunyai daya saing yang tinggi. Daya saing yang tinggi perlu diciptakan oleh lembaga pendidikan tinggi dengan jalan adanya perbaikan secara terus-menerus serta berupaya untuk memenuhi harapan, kebutuhan, dan kepuasan yang menjadi pelanggan lembaga pendidikan tinggi.

D. Visi Lembaga dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Pendidikan Tinggi

Visi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Visi merupakan impian yang akan dicapai oleh lembaga pendidikan di masa yang akan datang. Berkaitan dengan visi ini, Bennis dan Nanus mendefinisikan visi sebagai:

some think that articulates a view of a realistic, credible, attractive future for the organizatinon, a condition that is better in some important ways than what now exist (Akdon, 2006:96). Secara umum dapat dikatakan bahwa visi adalah suatu gambaran mengenai masa depan yang diinginkan untuk dicapai. Atau juga dapat dikatakan bahwa visi merupakan Imajinasi moral yang dijadikan dasar dalam menentukan arah, sasaran yang ingin dicapai pada keadaan masa depan oleh suatu lembaga pendidikan tinggi.

Visi dapat juga dikatakan sebagai cita–cita ideal yang dirumuskan oleh lembaga dalam menentukan arah, harapan, maupun tujuan yang akan dicapai di masa yang akan datang. Visi dapat juga digunakan oleh lembaga untuk merumuskan dan mengembangkan kurikulum lembaga dan program-program ideal agar visi dapat dicapai dengan baik. Berkaitan dengan hal tersebut Hax dan Majluf (1984) memberikan penjelasan bahwa visi adalah peryataan yang merupakan sarana untuk: (1) mengkomunikasikan alasan keberadaan sebuah organisasi dalam mencapai tujuan dan tugas pokok yang harus dilaksanakan, (2) memperlihatkan *framework* hubungan antara organisasi dengan *stakeholder* (sumber daya manusia dalam sistem organisasi, konsumen/*citizen*, pihak lain yang terkait), dan (3) menyatakan sasaran utama tentang kinerja organisasi dalam yang berkaitan erat dengan pertumbuhan dan perkembangan.

Berdasarkan beberapa penjelasan dan definisi sebagaimana telah diuraikan di atas, dapat diberikan kesimpulan bahwa visi adalah idealisme pemikiran yang telah dirumuskan oleh organisasi tentang gambaran masa depan yang akan dicapai dalam kurun waktu tertentu berdasarkan proses yang dijalankan organisasi secara efektif dan efisien. Visi dirumuskan dalam statement yang jelas dan tegas, serta mengandung daya tarik, maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan semua *stakeholder* (Komariah

dan Triatna, 2006:91). *Leader* perlu mengkomunikasikan visi secara intensif kepada seluruh anggota organisasi yang ada di lembaga pendidikan tinggi sehingga merasa sebagai pemilik visi yang ada dalam organisasi. Rasa memiliki visi ini akan mempunyai dampak pada terciptanya komitmen bersama dalam mewujudkan atau mencapai visi secara maksimal di perguruan tinggi. Komitmen bersama akan ditandai adanya kinerja yang produktif seluruh personnel yang ada di organisasi sehingga tercipta budaya mutu dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan tinggi.

Visi yang dimiliki oleh perguruan tinggi harus dapat menggambarkan masa depan yang lebih baik, mewakili harapan, atraktif dan realistis. Visi menunjukkan arah pergerakan lembaga pendidikan tinggi sebagai suatu organisasi dari posisinya sekarang menuju pencapaian ke masa yang datang. Hal ini menunjukkan bahwa visi pada hakekatnya merupakan jembatan antara masa kini dan masa yang akan dating, sehingga perumusannya harus didasarkan pada harapan yang realistis dan terukur sehingga dapat dicapai dengan baik di masa yang akan datang. Komariah dan Triatna (2006: 91) mengungkapkan ciri–ciri visi yang baik sebagai berikut: (1) memperjelas arah dan tujuan, (2) mudah dimengerti dan diartikulasikan, (3) mencerminkan cita–cita yang tinggi dan menerapkan *standar of excellence*, (4) menumbuh inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen, (5) menciptakan makna bagi anggota organisasi, (6) merefleksikan keunikan atau keistimewaan organisasi, (7) menyiratkan nilai–nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi, (8) kontekstual dalam arti memerhatikan secara seksama hubungan organisasi.

Berdasarkan kajian dan pembahasan tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa visi yang ada di lembaga pendidikan tinggi harus mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) perytaaan visi harus berorientasi ke depan yang lebih baik, (b) dikembangkan bersama oleh civitas akademik kampus bersama dengan *stakeholder*, (c)

visi merupakan perpaduan antara rencana strategis, langkah strategis terhadap sesuatu keunggulan yang dicita-citakan, (d) visi dinyatakan dalam kalimat yang singkat, padat, bermakna, dan mudah dipahami, (e) visi pendidikan tinggi dapat dijabarkan ke dalam tujuan dan indikator keberhasilan yang realistik, (f) visi dirumuskan berbasis pada nilai keunggulan, (g) visi harus dapat membumi atau kontekstual sehingga dapat dicapai dengan baik.

Visi merupakan hal yang sangat penting dirumuskan oleh lembaga pendidikan untuk menggambarkan keinginan-keinginan ideal yang akan dicapai di masa yang akan datang. Tujuan dirumuskan visi yang ada di lembaga pendidikan, dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Kesatuan pandangan seluruh civitas akademik dapat diwujudkan dengan baik. Dengan demikian usaha dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif, konsisten dan berkesinambungan atau berkelanjutan.
2. Lembaga pendidikan mempunyai pemahaman tentang masa depan yang lebih mantap
3. Usaha-usaha yang dilakukan oleh lembaga pendidikan tinggi dalam peningkatan mutu dapat lebih terarah (Komariah dan Triatna, 2006:90).

Pernyataan visi perlu diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi lembaga pendidikan tinggi, menjadi media komunikasi dan motivasi civitas akademik serta semua pihak yang berkepentingan. Visi juga dapat dijadikan sebagai sumber kreatifitas dan inovasi organisasi pendidikan. Dalam konteks ini Akdon (2006: 96) menjelaskan bahwa kriterai pembuatan visi dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan oleh lembaga atau organisasi.

2. Visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organsasi untuk mewujudkan kinerja yang baik.
3. Visi dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi berbagai macam tantangan dalam mewujudkannya.
4. Visi dapat menjembatani masa kini dan masa yang mendatang.
5. Visi memuat gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan yang menarik
6. Visi mempunyai sifat yang tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Visi yang dirumuskan agar menjadi realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, dan mempunyai daya Tarik, dalam proses perumusannya perlu melibatkan semua *stakeholder* pendidikan tinggi. Visi yang telah dirumuskan harus diterjemahkan kedalam *guidelines* yang lebih operasional dan kongkrit sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi dan aktifitas dalam organisasi lembaga pendidikan tinggi. Agar visi menjadi operasional, perlu juga dirumuskan misi. Pernyataan dalam misi lebih tajam dan lebih detail sebagai jabaran perumusan visi organisasi lembaga pendidikan tinggi.

Proses dalam perumusan misi organisasi, dimulai dari perumusan kata kunci yang ada dalam visi organisasi yang telah dirumuskan. Kata kunci dalam pencapaian visi perlu ditentukan indikator yang akan dirumuskan menjadi misi. Indikator-indikator tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dalam perumusan misi organisasi lembaga pendidikan. Dengan kata lain perumusan misi didasarkan dari penjabaran indicator-indikator yang ada dalam visi organisasi lembaga pendidikan.

Pernyataan peryataan yang ada dalam misi organisasi menunjukkan adanya tugas utama yang harus dilakukan organisasi atau lembaga pendidikan tinggi dalam mencapai tujuan organisasi atau lembaga pendidikan tinggi. Pernyataan misi

organisasi lembaga pendidikan terkandung adanya definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas pokok yang diemban oleh suatu organisasi lembaga pendidikan dalam kurun waktu tertentu. Pernyataan yang terdapat dalam misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi atau lembaga pendidikan tinggi. Hal ini disebabkan karena misi dapat mewakili alasan dasar berdirinya organisasi atau lembaga lembaga pendidikan tinggi. Pernyataan misi yang jelas dapat memberikan arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen dan kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan tinggi.

Visi yang ada di lembaga pendidikan perlu di transformasikan dengan baik dalam system lembaga pendidkan tinggi. Transformasi visi ini merupakan kemampuan *leader* dalam membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif di lembaga pendidikan tinggi sebagai upaya untuk mewujudkan *shared vision* (visi bersama) pada *stakeholder* sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership* terhadap lembaga pendidikan tinggi.

E. Proses Peningkatan Mutu dan Daya Saing Pendidikan Tinggi

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang terjadi pada saat ini telah membawa perubahan di hampir semua aspek kehidupan manusia. Perkembangan ini juga membawa dampak pada munculnya permasalahan-permasalahan baru yang hanya dapat dipecahkan kecuali dengan upaya penguasaan dan peningkatan *ilmu pengetahuan* dan *teknologi*. Dalam konteks ini, pendidikan mempunyai peran yang sangat penting dan strategis untuk merespon terjadinya perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi. Pendidikan dapat dijadikan sebagai sarana untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sehingga mampu untuk menghadapi perkembangan dan persaingan yang terjadi di era global pada saat ini.

Perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi mempunyai manfaat yang sangat besar dalam kehidupan manusia, akan tetapi pada sisi lain telah membawa manusia ke dalam era persaingan global yang semakin ketat. Agar mampu berperan dalam persaingan global, maka sebagai bangsa kita perlu terus mengembangkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusianya. Peningkatan kualitas sumber daya manusia merupakan kenyataan yang harus dilakukan secara terencana, terarah, intensif, efektif dan efisien dalam proses pembangunan, kalau tidak ingin bangsa ini kalah bersaing dalam menjalani era globalisasi yang terjadi pada saat ini. Lembaga pendidikan tinggi mempunyai peran yang sangat strategis untuk mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing di era global. Pendidikan tinggi harus mampu meningkatkan mutu pendidikannya agar mempunyai daya saing yang tinggi dan diminati oleh masyarakat.

Peningkatan mutu dan daya saing pendidikan tinggi harus dilaksanakan secara terus-menerus (*continuous quality improvement*) tanpa ada kata henti dalam menjalankan proses pendidikan tinggi yang berkualitas. Sehingga sangat tepat apabila Danim (2006:39) menjelaskan bahwa tidak ada kata berhenti untuk sebuah proses dan tidak ada kata final untuk sebuah perubahan, karena yang ada adalah proses menuju ke arah kesejatian ideal yang abstraktif. Frasa "ideal yang abstraktif" mengandung makna bahwa kondisi ideal adalah sebuah abstraksi semata, sebuah sosok yang dituju tetapi sifatnya hanya sebatas seakan-akan demikian, tidak ada dalam realitas.

Pengelolaan lembaga pendidikan tinggi harus selalu diarahkan pada peningkatan kualitas dan diadakan perbaikan secara terus-menerus (*continuous improvement*). Perbaikan dilaksanakan sejalan dengan proses pendidikan yang ada di perguruan tinggi dan didasarkan pada data-data konkrit untuk

mencapai visi ideal yang telah dirumuskan oleh lembaga. Perbaikan dan peningkatan secara terus menerus untuk menjamin semua komponen penyelenggaraan pendidikan telah mencapai standar mutu yang telah ditetapkan. Perbaikan yang dilaksanakan di perguruan tinggi juga diarahkan untuk memperbarui proses berdasarkan kebutuhan dan tuntutan pelanggan baik internal maupun eksternal. Tuntutan pelanggan harus dijadikan sebagai dasar dalam mengadakan perbaikan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan.

Perbaikan mutu dan peningkatan mutu pendidikan tinggi harus dilaksanakan secara terus-menerus berdasarkan proses manajemen mutu baik atas inisiatif sendiri (*internally driven*) dan atau melibatkan pihak eksternal. Perbaikan berkelanjutan ini sebagai upaya yang dilakukan oleh pimpinan lembaga pendidikan tinggi dari tahap demi tahap yang ada dalam keseluruhan proses peningkatan mutu pendidikan. Kondisi ini dilaksanakan dengan penuh komitmen agar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik sehingga pelanggan pendidikan tinggi menjadi puas. Kepuasan pelanggan ini akan menjadi daya saing tersendiri dalam mewujudkan pendidikan yang bermutu.

Proses peningkatan mutu pendidikan tinggi tidak bisa terlepas dari proses manajemen mutu. Proses ini dapat dilakukan dengan siklus PDCA (*Plan, Do, Check, Act*). Pendidikan tinggi dapat membuat perencanaan mutu yang sesuai dengan visi dan misi lembaga, menetapkan standar mutu, dan standar operasional prosedur, dan strategi pencapaian mutu. Mutu perlu direncanakan dengan baik dan dilaksanakan dengan komitmen yang tinggi sehingga mampu membentuk budaya mutu dalam keseluruahan proses pendidikan dan pembelajaran yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi. Mutu harus dikendalikan dengan baik sesuai dengan standard an proses yang telah ditetapkan agar dapat menghasilkan ouput dan out come yang sesuai dengan apa yang

telah diharapakan atau dirumuskan dalam standar sehingga visi dan misi perguruan tinggi dapat dicapai dengan baik.

BAB III
JAMINNAN MUTU DAN DAYA SAING PENDIDIKAN TINGGI

A. Pendahuluan

Pendidikan Tinggi yang bermutu adalah pendidikan tinggi yang menghasilkan lulusan yang mampu secara aktif mengembangkan potensinya dan menghasilkan ilmu pengetahuan dan/atau teknologi yang berguna bagi masyarakat, bangsa, dan negara (Pasal 51 UU Dikti). Mutu pendidikan tinggi adalah tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pendidikan tinggi dengan Standar Dikti yang terdiri atas SN Dikti dan Standar Dikti yang ditetapkan oleh setiap perguruan tinggi (Ristek Dikti, 2018:15).

Upaya keras yang dilakukan pendidikan tinggi di berbagai Negara dalam meningkatkan kualitas pendidikannya didasarkan pada keyakinan bahwa lembaga pendidikan tinggi adalah *"engine of growth"* dan adanya keyakinan bahwa lembaga pendidikan tinggi mempunyai kemampuan dalam meningkatkan daya saing perekonomian bangsa (Cipto, 2017:3). Pendidikan tinggi akan mempunyai daya saing yang tinggi dalam percaturan global yang terjadi pada saat ini, maka adanya tuntutan agar lembaga pendidikan tinggi mempunyai jaminan mutu yang dapat menghantarkan pada keunggulan dan daya saing yang tinggi sehingga diminati oleh masyarakat pengguna jasa pendidikan tinggi.

Sistem penjaminan mutu internal pendidikan tinggi merupakan solusi yang sangat tepat untuk mengatasi berbagai permasalahan dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi harus mampu memberikan jaminan mutu kepada *stakeholder* akan kualitas proses dan hasil. Jaminan mutu ini dimaksudkan untuk memberikan kepercayaan kepada pelanggan internal maupun eksternal bahwa proses

dijalankan dengan baik sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan.

Penjaminan mutu (*quality assurance*) pendidikan tinggi pada hakekatnya adalah Proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pendidikan tinggi yang dilaksanakan secara konsisten dan berkelanjutan agar pelanggan mendapatkan kepuasan. Dengan kata lain juga dapat dikatakan sebagai proses yang dilaksanakan untuk memberikan jaminan agar mutu lulusan sesuai dengan kompetensi yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga mutu pendidikan tinggi dapat dipertahankan secara konsisten dan ditingkatkan secara berkelanjutan (*continouse quality improvement*).

Perguruan tinggi dapat dikatakan bermutu apabila telah mampu menetapkan standar mutu dalam mewujudkan visi dan misi lembaga pendidikan tinggi, serta mampu memenuhi kebutuhan *stakeholder* baik secara internal maupun eksternal. Secara internal dosen dan tenaga kependidikan memiliki kepuasan dalam sistem organisasi yang ada di perguruan tinggi, Mahasiswa, masyarakat, dunia kerja dan professional juga memiliki kepuasan terhadap lembaga pendidikan tinggi. Untuk itu, lembaga pendidikan tinggi harus mampu membuat perencanaan, menjalankan dan mengendalikan suatu proses pendidikan yang dapat memberikan jaminan dalam pencapaian mutu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

B. Landasan Penjaminan Mutu

Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu *(Quality Assurance System)* yang ada di lembaga pendidikan secara operasional mengacu kepada perundang-undangan dilihat dari beberapa kata kunci yang tertuang di dalam pasal-pasal dan ayat-ayat Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional

yang selanjutya dijelaskan secara lebih rinci dalam Peraturan Pemerintah dan Peraturan Menteri serta petunjuk tekniknya.

1) Undang-Undang Sistem Pendidikan Nassional Nomor 20 Tahun 2003 secara tegas menyebutkan bahwa pengendalian dan evaluasi mutu pendidikan harus dilakukan, baik terhadap program studi maupun terhadap institusi pendidikan secara berkelanjutan Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Pasal 1 ayat 21: "Evaluasi pendidikan adalah kegiatan pengendalian, penjaminan dan penetapan mutu pendidikan sebagai bentuk pertanggung-jawaban penyelenggaraan pendidikan."
2) Peraturan Pemerintah No. 32 tahun 2013 sebagai perubahan atas peraturan pemerintah No. 19 Tahun 2005 Tentang Standar Nasional Pendidikan. Pasal 2 ayat 2: Untuk penjaminan dan pengendalian mutu pendidikan sesuai dengan Standar Nasional Pendidikan dilakukan evaluasi, akreditasi, dan sertifikasi.
3) Permendiknas No. 63 Tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan. Pasal 1: "Penjaminan Mutu Pendidikan adalah kegiatan sistemik dan terpadu oleh satuan atau program pendidikan, penyelenggara satuan atau program pendidikan, pemerintah daerah, pemerintah dan masyarakat untuk menaikkan tingkat kecerdasan kehidupan bangsa melalui pendidikan.
4) PP. No. 17 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan Pasal 96 (1) Perguruan tinggi melakukan penjaminan mutu pendidikan sebagai pertanggungjawaban kepada pemangku kepentingan. (2) Pelaksanaan penjaminan mutu oleh perguruan tinggi bertujuan untuk memenuhi dan/atau melampaui Standar Nasional Pendidikan agar mampu mengembangkan mutu pendidikan yang berkelanjutan. (3) Penjaminan mutu dilakukan secara internal oleh perguruan tinggi dan secara eksternal berkala oleh

Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi atau lembaga mandiri lain yang diberi kewenangan oleh Menteri. (4) Hasil evaluasi eksternal program studi secara berkala sebagaimana dimaksud pada ayat (3) digunakan sebagai bahan pembinaan program studi oleh Menteri. (5) Ketentuan lebih lanjut mengenai penyelenggaraan penjaminan mutu internal dan eksternal sebagaimana dimaksud pada ayat (3) dan ayat (4) diatur dengan Peraturan Menteri.

5) Strategi Jangka Panjang Pendidikan Tinggi 2003-2010 yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, maka Penjaminan mutu (*quality assurance*) Pendidikan Tinggi saat ini sangatlah penting dan sudah menjadi isu global.
6) Visi 2010 Pendidikan Tinggi di Indonesia. Pada tanggal 1 April 2003 Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi telah menetapkan *Higher Education Long Term Strategy* (HELTS) 2003 – 2010.

C. Prinsip-Prinsip Penjaminan Mutu Pendidikan

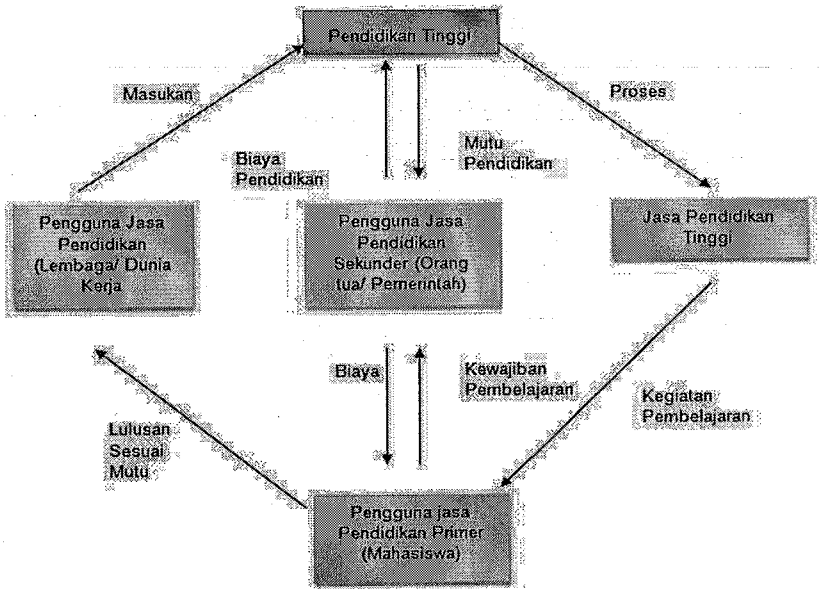
Prinsip penjaminan mutu terdiri atas: (1) fokus pada stakeholder, (2) kepemimpinan, (3) keterlibatan seluruh personel, (4) pendekatan proses, (5) pendekatan sistem untuk pengelolaan, (6) pendekatan berkesinambungan, (7) pembuatan keputusan berdasarkan fakta, dan (8) hubungan saling menguntungkan dengan pemasok.

1. Fokus pada Pelanggan

Fokus pada pelanggan internal maupun eksternal pendidikan pada prinsipnya Perguruan Tinggi harus mampu memfokuskan pada pemenuhan tuntutan dan harapan stakeholder. Pelanggan merupakan kunci dari kehidupan organisasi, baik itu organisasi profit maupun nonprofit. Jika stakeholder merasa puas atau terpenuhi kebutuhan dan harapannya maka stakeholder tersebut akan kembali ke

organisasi perguruan tinggi dalam memenuhi kebutuhan dan harapan yang menjadi kebutuhan stakeholder pendidikan.

Prinsip fokus pada stakeholder pendidikan tinggi akan memiliki beberapa keuntungan yang meliputi: (1) meningkatkan fleksibilitas dan kecepatan respon terhadap peluang pasar, (2) meningkatkan efektivitas dalam penggunaan sumber daya Perguruan Tinggi untuk mencapai kepuasan stakeholder, (3) meningkatkan loyalitas stakeholder untuk proses bisnis berkelanjutan. Fokus pada pelanggan ini sangat penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi. Hal ini disebabkan karena terdapat hubungan timbal balik yang signifikan antara lembaga pendidikan tinggi dengan kepuasan pelanggan. Kondisi ini dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut:



Gambar 3.1 Keterkaitan antara Perguruan Tinggi dengan Pelanggan (*Stakeholder*) Pendidikan.

Peningkatan mutu pendidikan dapat dilaksanakan secara terus-menerus dan berkelanjutan sesuai dengan harapan

pelanggan. Harapan pelanggan menjadi perhatian serius dalam memperbaiki dan meningkatkan mutu pendidikan. Pelaksanaan peningkatan mutu pendidikan berfokus pada pelanggan dapat dilaksanakan dalam kegiatan-kegiatan sebagai berikut: (1) penelitian dan pemahaman kebutuhan mahasiswa, orang tua mahasiswa dan lembaga pengguna lulusan, (2) menjamin bahwa tujuan pendidikan terkait dengan kebutuhan stakeholder, (3) mengkomunikasikan kebutuhan dan harapan stakeholder ke seluruh elemen pendidikan, (4) mengukur tingkat kepuasan stakeholder pada produk yang dihasilkan, (5) menjamin keseimbangan antara kepuasan stakeholder dengan pihak-pihak lain yang terkait, (6) mengelola hubungan dengan stakeholder secara sistematis dan berkelanjutan.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu prinsip yang melandasi Sistem Manajemen Mutu dengan berbagai kegiatan ada di lembaga pendidikan, utamanya tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan stakeholder. Kepemimpinan yang baik dan kuat serta kepemimpinan yang transformatif akan dapat mendorong keseluruhan komponen organisasi untuk mampu menjalankan keseluruhan proses pendidikan yang bermutu. Hal tersebut dikarenakan pemimpin yang baik dan kuat akan mampu menumbuhkan keyakinan pada seluruh orang-orang dalam organisasi lembaga pendidikan tanpa harus memberikan berbagai bukti terlebih dahulu atau pemimpin mampu membuat orang-orang dalam organisasi untuk melihat berbagai dampak yang akan dialami organisasi dari perbuatan yang dilakukannya pada saat ini.

Sistem penjaminan mutu pendidikan merupakan sistem manajemen yang memandang bahwa bagian yang terpenting dalam organisasi pedidikan adalah sumber daya manusia, lembaga pendidikan tinggi harus memiliki upaya untuk

menggerakkan seluruh sumber daya manusia dalam organisasi untuk menuju tujuan yang sama. Orang atau kelompok yang menggerakkan komponen organisasi inilah merupakan orang atau kelompok yang menjalankan kegiatan kepemimpinan.

Sistem penjaminan mutu pe ddikan dapat dilaksanakan dengan menerapkan prinsip *good leadership* (kepemimpinan yang baik) sehingga dapat memberikan dampak pada: (1) seluruh komponen yang ada dalam organisasi akan memahami dan termotivasi untuk mencapai visi dan tujuan organisasi, (2) berbagai aktifitas dievaluasi, ditata dan diterapkan dalam cara-cara yang terintegrasi, (3) miskomunikasi antar level yang ada dalam organisasi dapat diminimalisir.

Prinsip kepemimpinan ini dapat diterapkan dalam kegiatan-kegiatan yang meliputi: (1) mendorong dan mempertimbangkan berbagai kebutuhan seluruh pihak yang berkepentingan dengan lembaga, (2) memantapkan kejelasan visi, misi, dan *core values* lembaga, (3) mengembangkan dan mengimplementasikan nilai-nilai dan model-model peran yang etis dan adil secara berkelanjutan, (4) memantapkan kepercayaan dan mengurangi ketakutan, (5) menyediakan sumber daya manusia yang kompeten, melaksanakan pelatihan dan memberikan kebebasan untuk berekspresi serta berkreasi kepada seluruh sumber daya manusia dengan bertanggungjawab, (6) memberikan inspirasi, dorongan semangat, membesarkan hati, meyakinkan, dan memberikan pengakuan terhadap kontribusi kinerja.

3. Keterlibatan seluruh SDM

Keterlibatan seluruh SDM menjadi sangat penting dan bermakna dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan. Prinsip keterlibatan seluruh personel ini mendasarkan pada asumsi bahwa proses dari merubah input menjadi output merupakan kegiatan yang saling terkait dan berinteraksi antara satu kegiatan dengan yang lain, sehingga jika

ada banyak orang yang tidak memiliki kepedulian terhadap mutu, maka upaya untuk menghasilkan produk/ layanan yang bermutu juga tidak mungkin terwujud. Misalnya, dalam upaya menghasilkan lulusan yang bermutu di suatu perguruan tinggi, tidak mungkin hanya dihasilkan oleh sistem pembelajaran saja, tetapi juga sistem penataan aset, perawatan aset, pemeliharaan infrastruktur, sarana, dan lain sebagainya. Sehingga lulusan yang bermutu tidak hanya dihasilkan oleh dosen saja tetapi juga oleh laboran, tenaga pemeliharaan (teknisi), petugas kebersihan, lingkungan, dan sebagainya.

Penerapan prinsip ini dalam pelaksanaan penjaminan mutu akan memiliki berbagai keuntungan yang meliputi: (1) seluruh sumber daya manusia perguruan tinggi terlibat, termotivasi dan memiliki komitmen bersama, (2) inovasi dan kreatifitas dalam mencapai tujuan organisasi, (3) sumber daya manusia memiliki kinerja yang terpercaya, (4) sumber daya manusia memiliki keinginan untuk berpartisipasi dan memberikan kontribusi dalam proses pengembangan berkelanjutan.

4. Pendekatan Proses

Faktor efektifitas dan efisiensi merupakan faktor penting dalam memenangi berbagai persaingan dalam iklim yang kompetitif seperti sekarang ini. Untuk dapat menghasilkan produk/layanan yang efektif dan efisien tersebut maka seluruh pengelola lembaga pendidikan harus memiliki asumsi bahwa produk/layanan yang baik selalu dihasilkan dari proses yang baik. Dengan dilakukannya proses yang baik, maka kesalahan yang terjadi dapat diketahui secara dini, dan perbaikan dapat dilakukan segera, sehingga produk/layanan yang sudah jadi tidak lagi mengalami banyak kesalahan dan perbaikan.

Penerapan prinsip pendekatan proses ini akan memberikan keuntungan kepada organisasi lembaga pendidikan yang berkaitan dnegan: (1) biaya rendah dan pendeknya waktu

produksi serta efektifitas dalam penggunaan sumberdaya, (2) hasil yang dapat diprediksi, konsisten dan dapat dikembangkan, (3) fokus dan memprioritaskan kesempatan untuk berkembang.

Prinsip pendekatan proses dalam sistem penjaminan mutu lembaga pendidikan dapat diimplementasikan dalam bentuk: (1) mendefinisikan secara sistematis terhadap aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan, (2) memantapkan kejelasan tanggung jawab dan keterpercayaan, (3) menganalisa dan mengukur kapabilitas berbagai aktifitas utama, (4) mengidentifikasi berbagai sambungan antar proses utama, (5) memfokuskan pada berbagai faktor seperti sumber daya, metode dan material-material yang dibutuhkan untuk mengembangkan aktifitas-aktifitas kunci dalam organisasi, (6) mengevaluasi resiko-resiko, konsekuensi dan dampak dari berbagai aktifitas.

5. Pendekatan Sistem untuk Pengelolaan

Hampir sama dengan pendekatan proses, pendekatan sistem merupakan upaya lembaga pendidikan dalam menciptakan pengelolaan yang efektif dan efisien. Sistem penjaminan mutu pendidikan merupakan manajemen yang mendasarkan pada sistem. Sistem memiliki kata kunci interelasi dan integrasi. Interelasi bermakna bahwa proses untuk menghasilkan ouput dilakukan melalui proses pada unit-unit yang saling terhubung. Sedangkan integrasi bermakna bahwa proses pada sub sistem-sub sistem merupakan proses yang saling terkait dalam keseluruhan sistem yang utuh dalam upaya merubah input menjadi output.

Proses kerja dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi dapat dilaksanakan dengan prinsip *Plan-Do-Check-Action* (PDCA), maka proses kerja dapat diketahui melalui sistem evaluasi yang dilaksanakan secara periodik. Dengan adanya sistem evaluasi secara periodik tersebut, kemudian berbagai kesalahan dapat segera diatasi, dan dicarikan solusinya, bahkan

pencegahannya. Dengan adanya upaya untuk terjadinya kesalahan tersebut itulah yang kemudian akan menjadikan organisasi menjalankan sistem operasi yang efektif dan efisien. Proses didalam organisasi yang efektif dan efisien tersebut kemudian akan meningkatkan daya kompetitif organisasi. Melalui penerapan prinsip pendekatan sistem ini, lembaga pendidikan akan memiliki berbagai keuntungan yang meliputi: (1) biaya operasional rendah, waktu yang dibutuhkan untuk merubah input menjadi output lebih cepat, dan penggunaan sumber daya yang lebih efisien, (2) hasil kerja yang dapat diprediksi, konsisten dan dapat dikembangkan, (3) fokus dan memprioritaskan kesempatan untuk berkembang.

Prinsip pendekatan sistem ini dapat diterapkan di lembaga pendidikan pada berbagai kegiatan yang meliputi: (1) mendefinisikan secara sistematis terhadap aktifitas yang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan berdasarkan visi, misi, dan tujun organisasi, (2) memantapkan kejelasan tanggung jawab dan keterpercayaan, (3) menganalisa dan mengukur kapabilitas berbagai aktifitas pokok, (4) mengidentifikasi berbagai sambungan antar proses utama, (5) memfokuskan pada berbagai faktor seperti sumber daya, metode dan material-material yang dibutuhkan untuk mengembangkan aktifitas-aktifitas kunci pada berbagai fakultas/lembaga/unit di lingkungan perguruan tinggi, (6) mengevaluasi resiko-resiko, konsekuensi dan dampak dari berbagai aktifitas.

6. Pengembangan secara Berkelanjutan

Pengembangan secara berkelanjutan merupakan prinsip utama dari sistem penjaminan mutu pendidikan yang membuat sistem ini lebih banyak diadopsi oleh organisasi apapun yang ada didunia ini dibandingkan dengan sistem manajemen lainnya.Prinsip ini merupakan prinsip utama organisasi untuk menghindarkan diri dari kemunduran atau kematian.

Sebagaimana diketahui bahwa setiap organisasi termasuk lembaga pendidikan juga memiliki usia, agar usia tersebut dapat menjadi panjang, maka lembaga pendidikan harus mampu mengembangkan dirinya secara terus menerus sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan tuntutan masyarakat.

Kebutuhan dan harapan masyarakat selalu berubah, itulah sebabnya lembaga pendidikan harus mengalami perkembangan dan perbaikan secara berkelanjutan. Pengembangan dapat dilakukan pada banyak hal. Pengembangan dapat dilakukan terhadap kualitas lulusan, jurusan-jurusan baru, strategi pembelajaran, tema-tema penelitian, sistem pelayanan administrasi, dan produk serta layanan-layanan lain yang ada dalam organisasi lembaga pendidikan.

Prinsip pengembangan secara berkelanjutan ini memiliki berbagai keuntungan yang meliputi, yaitu: (1) pengembangan unjuk kerja melalui pengembangan kelembagaan, 2) penataan aktifitas pengembangan pada semua level menuju tujuan strategis lembaga secara intensif, 3) fleksibilitas untuk bereaksi secara cepat terhadap berbagai kesempatan.

Pengembangan prinsip-prinsip ini dalam kegiatan sehari-hari dapat meliputi: (1) menegakkan konsistensi lembaga secara luas untuk pengembangan secara berkelanjutan, (2) memfasilitasi SDM dengan pelatihan berbagai metode dan peralatan dalam proses pengembangan secara berkelanjutan, (3) semua individu di lembaga pendidikan harus berupaya untuk membuat pengembangan berkelanjutan pada produk, proses dan sistem, (4) memantapkan tujuan sebagai petunjuk dan patokan dalam proses pengukuran kesesuaian proses dalam rangka pengembangan secara berkelanjutan, (5) mengakui dan menghargai pengembangan.

7. Pembuatan Keputusan berdasarkan Fakta

Prinsip pembuatan keputusan berdasarkan fakta pada sistem penjaminan mutu pendidikan tinggi mengindikasikan bahwa proses monitoring, evaluasi, pengecekan atau audit, merupakan proses penting yang harus dilakukan. Hasil dari berbagai proses tersebutakan digunakan dalam berbagai pembuatan keputusan baik untuk tindakan perbaikan, pengembangan maupun perubahan. Dengan adanya prinsip pembuatan keputusan mendasarkan pada fakta ini, para pengambil keputusan di organisasi, baik itu pada tingkat *top, middle,* maupun *low management* dapat dilakukan dengan terbebas dari perasaan *like and dislike,* sentimen kelompok, maupun rasa keadilan. Prinsip ini juga mengandung arti bahwa keputusan yang efektif dilakukan dengan mendasarkan pada logika yang benar dan intuisi yang mendasarkan pada analisa data dan informasi yang akurat.

Penerapan prinsip ini memberikan keuntungan yang meliputi: (1) keputusan yang terinformasikan, (2) peningkatan kemampuan untuk menunjukkan efektifitas keputusan melalui rekaman yang faktual, (3) peningkatan kemampuan dalam mereview berbagai tantangan, perubahan berbagai opini, dan keputusan.

Penerapan prinsip ini dilaksanakan melalui berbagai kegiatan yang meliputi: (1) menjamin bahwa data dan informasi cukup akurat dan reliabel, (2) membuat data dapat diakses untuk orang-orang yang membutuhkan, (3) menganalisa data dan informasi dengan menggunakan metode yang tepat, (4) pengambilan keputusan dan pengambilan tindakan berdasarkan analisa fakta, keseimbangan antara pengalaman dan intuisi.

8. Hubungan saling Menguntungkan dengan Pemasok

Penjaminan mutu lembaga pendidikan merupakan sistem manajemen yang mendasar dalam upaya untuk mewujudkan

pendidikan yang bermutu. Pelaksanaan sistem ini tidak terlepas dari *input – proses – output – outcome – impact* (IPOOI). Lembaga pendidikan akan sangat tergantung pada kualitas input yang ada, atau dengan kata lain, walaupun prosesnya dilakukan dengan baik, namun jika kualitas input yang ada tidak begitu baik, maka output yang akan dihasilkanpun akan memiliki kualitas yang juga tidak begitu baik. Agar proses yang dilakukan dalam organisasi dapat menghasilkan output yang sesuai dengan kualitas yang direncanakan atau sesuai dengan kualitas yang dipersyaratkan stakeholder, maka organisasi harus memastikan bahwa inputnya sesuai. Berkaitan dengan input tersebut maka organisasi akan selalu berhubungan dengan pihak lain atau organisasi lain yang akan berfungsi sebagai pemasok atau organisasi lain yang menyediakan berbagai kebutuhan yang akan menjadi input organisasi.

Penerapan prinsip penjaminan mutu di lembaga pendidikan dapat dilaksanakan kegiatan-kegiatan sebagai berikut: (1) memantapkan hubungan yang seimbang antara perguruan tinggi dengan Sekolah/Madrasah, (2) menyatukan keahlian dan sumberdaya dengan berbagai stakeholder, (3) identifikasi dan memilih pemasok-pemasok utama, (4) komunikasi secara terbuka dan jelas, (5) *sharing* informasi dan rencana kedepan, (6) memantapkan kerjasama pengembangan dan aktifitas pengembangan, (7) menginspirasi, menghargai dan mengakui pengembangan.

Keseluruhan prinsip tersebut saling berhubungan antara prinsip satu dengan yang lain, Kepemimpinan (prinsip 2) merupakan prinsip penting yang mendasari beberapa prinsip yang lainnya. Dari prinsip kepemimpinan tersebut maka visi lembaga pendidikan akan terbentuk dan berbagai upaya untuk mencapainya dilakukan. Berdasarkan visi lembaga pendidikan tersebut, kepemimpinan harus mengadopsi kebutuhan dan

harapan *stakeholder* sehingga upaya lembaga pendidikan untuk mencapai visi adalah merupakan upaya perguruan tinggi untuk memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder* (prinsip 1). Namun dalam upaya mencapai visi tersebut pemimpin harus mampu melibatkan seluruh karyawan (prinsip 3), sehingga setiap karyawan merasa memiliki kontribusi terhadap upaya pencapaian visi, misi, dan tujuan lembaga pendidikan.

Agar supaya perguruan tinggi lebih kompetitif, maka dalam upaya mencapai visi tersebut harus mampu menjalankan atau mengoperasikan proses-proses yang ada di perguruan tinggi secara efektif dan efisien. Itulah sebabnya perguruan tinggi harus membangun sistem perguruan tinggi yang baik (prinsip 5) dan proses kerja (prinsip 4) yang mampu mendeteksi berbagai kesalahan sedini mungkin, sehingga berbagai kesalahan dalam proses kerja dapat dideteksi sedini mungkin dan dapat diselesaikan atau bahkan diantisipasi agar supaya masalah serupa tidak timbul kembali. Dengan demikian dalam upaya mencapai visi yang telah ditetapkan, pemimpin menggerakkan seluruh karyawan dengan menggunakan proses kerja yang berbasis pada sistem. Siklus dari proses kerja dengan sistem tersebut adalah menggunakan siklus P-D-C-A yang merupakan landasan kerja dari sistem penjaminan mutu pendidikan. Dengan adanya siklus PDCA tersebut, setiap proses melalui tahap kegiatan perencanaan, penguji cobaan, pengukuran, dan pengembangan. Itulah sebabnya dengan mendasarkan proses kerja berbasis sistem tersebut maka pengembangan berkelanjutan (prinsip 6) dapat dilakukan.

Adanya proses pengukuran juga akan mendorong para pimpinan perguruan tinggi akan memiliki berbagai data dan informasi. Data dan informasi tersebut harus dimanfaatkan oleh para pimpinan tersebut dalam mengambil keputusan, sehingga keputusan yang dihasilkan di perguruan tinggi tersebut

merupakan keputusan yang mendasarkan pada fakta. Sebagaimana termasuk dalam penerapan prinsip pendekatan sistem (prinsip 5) dan pengembangan berkelanjutan (prinsip 6) maka untuk menghasilkan lulusan perguruan tinggi yang unggul, maka calon mahasiswa unggul juga harus didapatkan. Sebagai lembaga pendidikan tinggi, maka perguruan tinggi sangat tergantung dengan SMA/ MA/ SMK yang merupakan lembaga-lembaga pemasok calon mahasiswa di perguruan tinggi. Itulah sebabnya hubungan saling menguntungkan antara perguruan tinggi dengan SMA/ MA/ SMK yang merupakan lembaga-lembaga pemasoknya merupakan hal yang penting (prinsip 8).

Menurut Permendiknas nomor 63 tahun 2009 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan menganut paradigma:

1. Pendidikan untuk semua yang bersifat inklusif dan tidak mendiskriminasi peserta didik atas dasar latar belakang apapun.
2. Pembelajaran sepanjang hayat berpusat pada peserta didik yang memperlakukan, memfasilitasi, dan mendorong peserta didik menjadi insan pembelajar mandiri yang kreatif, inovatif dan berkewirausahaan; dan
3. Pendidikan untuk perkembangan, pengembangan, dan/atau pembangunan berkelanjutan *(education for sustainable development),* yaitu pendidikan yang mampu mengembangkan peserta didik menjadi rahmat bagi sekalian alam.

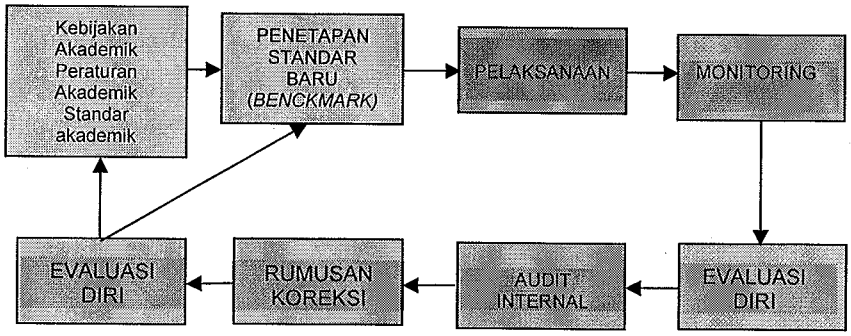
Adapun penjaminan mutu pendidikan di perguruan tinggi dilakukan atas dasar prinsip sebagai berikut:

1. Perbaikan secara berkelanjutan.
2. Terencana dan sistematis, dengan kerangka waktu dan target-target capaian mutu yang jelas dan terukur dalam penjaminan mutu pendidikan formal dan nonformal.

3. Menghormati otonomi satuan pendidikan formal dan nonformal.
4. Memfasilitasi pembelajaran informal masyarakat berkelanjutan dengan regulasi negara yang seminimal mungkin.
5. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan merupakan sistem terbuka yang terus disempurnakan secara berkelanjutan.

D. Siklus Proses Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan

Siklus penjaminan mutu di IAIN Tulungagung diawali dengan membuat (1) kebijakan mutu, (2) peraturan akademik, (3) standar akademik, dan (4) manual mutu. Kemudian dilanjutkan dengan penetapan standar mutu *(benckmarking),* pelaksanaan, monitoring, evaluasi diri, audit internal, rumusan koreksi, evaluasi diri dan penetapan standar baru.

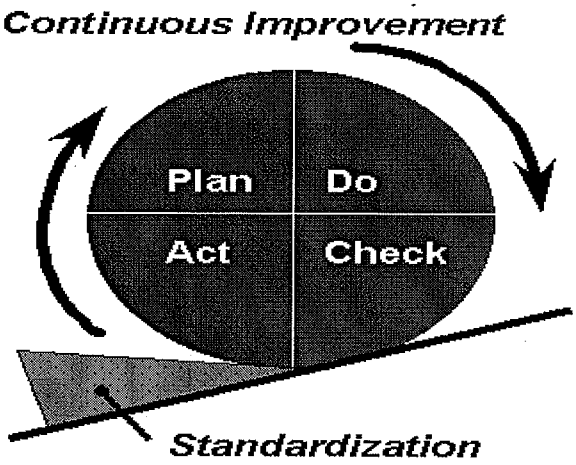


Gambar 3.2 Siklus Proses Penjaminan Mutu Pendidikan

Proses perputaran siklus ini diharapkan dapat menjamin terwujudkan dan tercapainya standar yang telah ditetapkan di lembaga pendidikan tinggi baik pada tingkat universitas/institut, fakultas, jurusan maupun unit penunjang lainnya. Hal ini disebabkan, karena diperlukan konsistensi dan kontinuitas dalam pelaksanaannya di lapangan.

Sistem Penjaminan Mutu adalah kegiatan sistemik penjaminan mutu di perguruan tinggi yang dirumuskan *(internally driven),* untuk mengawasi penyelenggaraan pendidikan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan secara efektif dan berkelanjutan *(continuous quality improvement),* sebagaimana diatur oleh Pasal 50 ayat (6) Undang Undang Sistem Pendidikan Nasional juncto Pasal 91 PP. No. 19 Tahun 2005 tentang SNP. dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan penjaminan mutu adalah perencanaan, penerapan, pengendalian, dan pengembangan standar mutu perguruan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan *(continuous improvement/kaizen),* sehingga *stakeholders,* baik internal maupun eksternal, memperoleh kepuasan.

Pelaksanaan sistem penjaminan mutu di IAIN Tulungagung dilaksanakan secara menyeluruh berdasarkan "***Roda Deming***" yang mencakup keseluruhan bidang tridharma perguruan tinggi, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian/pelayanan pada masyarakat. Manajemen mutu ini tidak hanya berusaha untuk membuat produk yang bermutu, tapi juga selalu mencari cara bagi menghasilkan produk yang bermutu. Esensi dari manajemen mutu akademik adalah perubahan budaya, yaitu perubahan dalam nilai, asumsi, sikap, mentalitas manusia yang menjalankan manajemen tersebut, karena itu manajemen mutu akademik tidak akan membawa hasil dalam satu malam. Perlu kerja lama, secara terus menerus dan konsisten. Mekanisme kerja sistem penjaminan mutu di IAIN Tulungagung adalah sebagaimana dijelaskan dalam "Roda Deming," yaitu satu roda yang terdiri dari empat langkah, yang berputar menurut jarum jam. Keempat proses langkah tersebut adalah (1) perencanaan (*plan*) (2) pelaksanaan (*do*), (3) evaluasi (*check*), dan (4) tindakan penyempurnaan (*action*) yang dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.4 Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Lembaga Pendidikan

Sistem Penjaminan Mutu dilaksanakan secara berjenjang mulai dari tingkat universitas/Institusi, fakultas, jurusan, hingga program studi. BAN-PT melaksanakan akreditasi universitas/institusi terhadap Perguruan Tinggi sebagai bentuk penilaian kelayakan program institusi serta saran peningkatan mutu berkelanjutan. Hal ini merupakan bentuk penjaminan mutu eksternal. Lembaga pendidikan tinggi menjamin bahwa fakultas melaksanakan penjaminan mutu; fakultas menjamin bahwa jurusan melaksanakan penjaminan mutu; dan jurusan menjamin bahwa program studi melaksanakan penjaminan mutu. Standar mutu dan metode pengukuran hasil ditetapkan oleh lembaga pendidikan sesuai dengan visi dan misi yang diembannya. Hal ini merupakan bentuk penjaminan mutu internal. Pelaksanaan penjaminan mutu didasarkan atas dokumen, yaitu dokumen akademik dan dokumen mutu. Dokumen akademik sebagai rencana atau standar. Dokumen akademik memuat tentang

arah/kebijakan, visi-misi, standar pendidikan, penelitian, dan pengabdian pada masyarakat, serta peraturan akademik. Berbeda dengan dokumen akademik, dokumen mutu sebagai instrumen untuk mencapai dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Dokumen mutu terdiri dari manual mutu, manual prosedur, instruksi kerja, dokumen pendukung, dan borang.

Tabel 3.1 Jenis Dokumen di Perguruan Tinggi

NO	TINGKAT	DOKUMEN
1	Perguruan Tinggi/Institusi	Kebijakan Akademik Standar Akademik Peraturan Akademik Manual Mutu Manual Prosedur
2	Fakultas	Kebijakan Akademik Standar Akademik Peraturan Akademik Manual Mutu Manual Prosedur
3	Jurusan/Program Studi	Spesifikasi Prodi Kompetensi Lulusan Program Pembelajaran (Silabus, RPKPS, Hand-Out)

Untuk menjamin bahwa standar yang telah ditetapkan dilaksanakan, dipenuhi, dievaluasi, dan ditingkatkan maka diperlukan monitoring dan evaluasi, evaluasi diri, dan audit mutu internal. Di dalam kerangka pengawalan dan pengendalian aktivitas atau kegiatan pendidikan yang ada di perguruan tinggi sebagai upaya untuk pemenuhan standar, perlu dilakukan monitoring dan evaluasi (monev). Melalui monev ini kinerja yang ada selalu terpantau sehingga menjadi efektif dan efisien.

Kegiatan setelah monev adalah dilakukan evaluasi diri. Evaluasi diri adalah upaya sistematik untuk menghimpun dan mengolah data yang handal dan sahih sehingga dapat

disimpulkan kenyataan yang dapat digunakan sebagai landasan tindakan manajemen untuk mengelola kelangsungan lembaga atau program. Tujuan evaluasi diri adalah untuk peningkatan mutu sedangkan kegunaan evaluasi diri adalah untuk mengungkap mutu berupa efektivitas, akuntabilitas, produktivitas, efisiensi, pengelolaan sistem, dan suasana akademik. Audit Mutu Internal (AMI) adalah audit penjaminan dan konsultasi yang independen dan objektif terhadap kegiatan operasional akademik atau proses akademik perguruan tinggi.

Sistem Penjaminan mutu akademik di perguruan tinggi dapat dilaksanakan dengan menggunakan pola kerja "***Roda Deming***". Roda ini terdiri dari empat komponen pokok, yaitu *Plan* (perencanaan), *Do* (pelaksanaan), *Check* (evaluasi), *Action* (tindakan koreksi). Dengan menjalankan proses ini akan tercapai satu kondisi penyempurnaan mutu secara berkesinambungan (*continuous quality improvement*)

BAB IV
MANAJEMEN PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN TINGGI

A. Pendahuluan

Lembaga pendidikan tinggi di era global yang terjadi pada saat ini dihadapkan pada persaingan, baik pada tingkat regional, nasional, bahkan internasional dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan yang dimiliki oleh pendidikan tinggi akan mempunyai dampak pada kepercayaan masyarakat terhadap keberadaan pendidikan tinggi baik secara nasional maupun internasional. Kepercayaan masyarakat terhadap pendidikan tinggi harus ditingkatkan secara terus-menerus dengan mengadakan perbaikan managerial, proses, dan layanan yang ada di pendidikan tinggi.

Persaingan peningkatan mutu pendidikan tinggi yang ada pada saat ini dapat dijadikan sebagai motivasi untuk berbenah diri, inovasi, dan meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan (*continous quality improvement*). Peningkatan mutu pendidikan tinggi merupkan keniscayaan yang harus dilaksanakan oleh masing-masing perguruan tinggi agar mampu bersaing dan mempunyai daya saing yang tinggi sehingga diminati oleh masyarakat. Persaingan yang ada dalam pengelolaan pendidikan tinggi merupakan suatu hal yang wajar dan harus ada pada masing-masing pendidikan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Mutu pendidikan tinggi harus dijadikan sebagai standar dalam mengadakan perbaikan dan peningkatan standar mutu yang ada di lembaga pendidikan tinggi. Mutu pendidikan tinggi harus dapat diwujudkan dengan baik, agar mampu menjadi lembaga pendidikan tinggi yang diminati oleh masyarakat dan *stakeholder* pendidikan sehingga kepuasan pelanggan dapat diwujudkan dengan baik.

B. Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi

Peningkatan mutu pendidikan tinggi merupakan keniscayaan yang harus dilaksanakan oleh setiap lembaga pendidikan tinggi agar mampu bersaing dan mendapatkan kepercayaan masyarakat secara luas baik pada tingkat nasional maupun internasional. Peerapan manajemen peningkatan mutu pendidikan tinggi pada hakekatnya diambil dari konsep TQM (*Total Quality Management*) yang telah dikembangkan dalam dunia industri dalam meningkatkan mutu produk sehingga diminati oleh pelanggan. Keberhasilan dunia bisnis dalam meningkatkan minat pelanggan menjadi daya tarik tersendiri untuk dipraktekkan dan dikembangkan dalam dunia pendidikan. Penerapan dan pengembangan konsep TQM dalam dunia pendidikan pada saat ini telah mencapai hasil yang sangat bagus dan perlu dikembangkan secara terus-menerus agar pendidikan menjadi berkualitas dan diminati oleh banyak pelanggan.

TQM (*Total Quality Management*) dalam pendidikan tinggi merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan lembaga pendidikan tinggi yang berusaha secara terus-menerus untuk menciptakan pendidikan tinggi yang mempunyai daya saing organisasi melalui perbaikan secara berkelanjutan atas produk, jasa, tenaga kerja, proses dan lingkungannya (Nasution, 2001:28). Berkaitan dengan definisi ini Tjiptono dan Anastasi (1995) juga memberikan penjelasan bahwa manajemen mutu terpadu adalah suatu pendekatan dalam usaha memaksimalkan daya saing melalui perbaikan secara berkelanjutan atas jasa, manusia, produk, dan lingkungan. Beberapa pPenejelasan tersebut juga sesuai dengan apa yang telah diuraikan oleh Sallis (2010:73) bahwa Manajemen Mutu Terpadu adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus yang dapat

memberikan seperangkat alat praktis kepada setiap institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang.

Konsep manajemen peningkatan mutu sebagaimana dijelaskan oleh para ahli tersebut diatas menekankan pada upaya untuk memberikan kepuasan pada pelanggan. Pelanggan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan dalam menjalan organisasi lembaga pendidikan tinggi. Pelanggan yang ada dalam organisasi lembaga pendidikan terdapat pelanggan internal dan pelanggan eksternal. Pelanggan internal berkaitan erat dengan seluruh civitas akademik yang ada didalam sebuah lembaga pendidikan tinggi. Adapun pelanggan eksternal adalah para pengguna lembaga pendidikan tinggi.

Manajemen peningkatan mutu pendidikan tinggi yang ada pada saat ini, perlu juga perlu juga memperhatikan hal-hal penting yang menjadi kesepakatan dalam konferensi dewan mutu pada bulan mei 1990 sebagaimana dijelaskan oleh Ross (1993: 1-2) sebagai berikut:

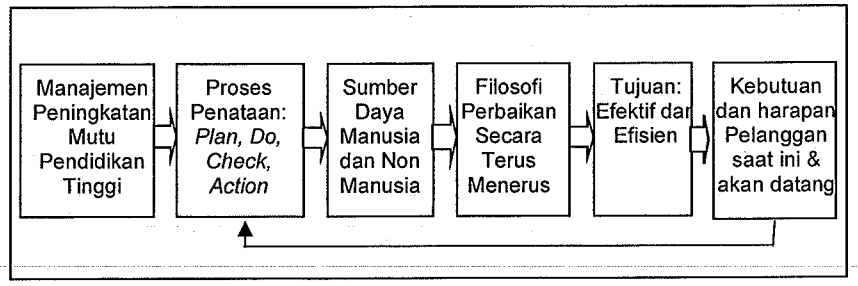
a. *A cultural change on a management philosophy of meeting customer requirements throungh continous improvement* (suatu perubahan budaya yang didasarkan pada filosofi manajemen sesuai dengan tuntutan pelanggan melalui perbaikan berkelanjutan).
b. *Management behaviour that includes acting as role models, use of quality processes and tools, encouraging communications, sponsoring feedback activities and supporting environment* (perilaku manajemen juga harus berperan sebagai model, menggunakan alat dan proses mutu, mendorong komunikasi, melaksanakan kegiatan umpan balik, dan mendukung lingkungan).
c. *Mechanisms of change including training, communications, recognition, teamwork, and customer satisfaction program*

(mekanisme perubahan berkaitan erat dengan pelatihan, komunikasi perubahan, pengenalan, kerjasama kelompok, dan program kepuasan pelanggan).

d. *Implementing TQM by defining the mission, identifying system ouput, identifying customer, negotiating customers requairments, developing a "suppliers specipication" that detail customers requirement and expactation, and determining the necessary required to fulfill those requirements and expectations* (Penerapan TQM dengan mendefinisikan misi, mengidentifikasi sistem *out-put*, bernegosiasi dengan tuntutan pelanggan, mengembangkan spesifikasi bagi supplier sebagaimana di harapkan dan dituntut pelanggan, serta menentukan syarat-syarat yang perlu untuk mengisi harapan dan tuntutan pelanggan)

e. *The cost of quality as the measure of non-quality (not meeting customer requirements*) Biaya mutu sama halnya dengan yang tidak bermutu (tidak memenuhi yang disyaratkan pelanggan).

Berdasarkan pendapat dari berbagai ahli tersebut di atas dapat diberikan kesimpulan bahwa Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi adalah suatu proses penataan kelembagaan pendidikan tinggi yang melibatkan sumber daya manusia dan non manusia dalam menggerakkannya didasarkan pada filosofi perbaikan secara terus menerus untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien dalam memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan pada saat ini dan di masa yang akan datang. Definisi ini dapat diperjelas dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 4.1 Konsep Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi

Berdasarkan konsep manajemen peningkatan mutu pendidikan tinggi tersebut di atas dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

a. Adanya proses, hal ini menunjukkan bahwa dalam manajemen peningkatan mutu pendidikan tinggi terdapat suatu tahapan-tahapan yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Tahapan-tahapan ini sangat penting untuk diperhatikan dan dilaksanakan oleh manager agar pendidikan yang bermutu bisa dicapai dengan baik. Tahapan-tahapan yang dimaksudkan adalah: (1) manajer harus membangun komitmen semua civitas akademik untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi, (2) menjalin komunikasi yang efektif agar proses bisa berjalan dengan baik dan juga bisa mengetahui kelemahannya sehingga bisa mengadakan perbaikan secara terus menerus, (3) membentuk *culture*, budaya mutu harus diwujudkan dan dikembangkan agar proses bisa berjalan dengan baik dan mutu pendidikan tinggi bisa dicapai.
b. Adanya menata, ini berkaitan erat dengan makna manajemen secara etimologis yaitu *to manage* yang berarti mengelola, mengatur atau menata. Dalam melaksanakan penataan ini perlu memperhatikan siklus manajemen peningkatan mutu

pendidikan tinggi yang berkaitan erat dengan *Plan* (merencanakan), *do* (melaksanakan), *check* (memeriksa), *action* (mengambil tindakan)

c. Adaya upaya untuk menggerakkan, setelah diatur dan ditata dengan baik perlu dilaksankan secara profesional. Dalam hal ini seorang manajer harus selalu memberikan bantuan, dukungan, dan dorongan agar para staf dan bawahannya bisa bekerja secara profesional.

d. Adanya sumber-sumber potensial yang harus dilibatkan baik yang bersifat manusia maupun non manusia. Dalam melibatkan sumber daya manusia perlu memperhatikan keahlian dan profesionalitas, sedangkan sumber daya yang lain juga perlu diperhatikan mutu dan kualitasnya.

e. Adanya perbaikan secara terus-menerus, perbaikan terus menerus dijalankan dalam rangka untuk memperbaiki proses pelaksanaan pendidikan yang bermutu berbasis PDCA (*Plan, Do, Check,* dan *Act*). Perencanaan harus dibuat dengan baik berdasarkan data dan analisis sesuai dengan skala prioritas, setiap rencana yang dibuat harus dilaksanakan dan dievaluasi agar bisa diketahui keberhasilan dan kelemahannya sehingga bisa diambil kebijakan untuk membuat perencanaan dan tidakan berikutnya.

f. Adanya tujuan yang harus dicapai, tujuan yang ada harus disepakati oleh keseluruhan anggota organisasi. Hal ini agar semua sumber daya manusia mempunyai tujuan yang sama dan selalu berusaha untuk mensukseskannya. Dengan demikian tujuan yang ada dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas dalam organisasi yang ada di pendidikan tinggi.

g. Tujuan harus dicapai secara efektif dan efisien. Hal ini dimaksudkan agar para staf organisasi berusaha semaksimal

mungkin untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati dalam organisasi pendidikan tinggi.

h. Kebutuhan dan harapan pelanggan, kebutuhan dan harapan pelanggan ini penting untuk diperhatikan dan diwujudkan dalam sistem penyelenggraaan pendidikan tinggi. Terpenuhinya kebutuhan dan harapan pelanggan akan menjadikannya pendidikan tinggi lebih diminati oleh masyarakat dan pelanggan menjadi puas akan proses dan hasil produksi kompetensi yang diselenggarakan oleh pendidikan tinggi.

Peningkatan mutu pendidikan tinggi harus diupayakan secara terus-menerus agar lembaga pendidikan tinggi yang ada di Indonesia mempunyai daya saing yang tinggi dan diminati oleh masyarakat. Upaya peningkatan mutu ini harus dijadikan sebagai komitmen bersama dan tanggung jawab bersama baik pemerintah, lembaga pendidikan, dan masyarakat. Untuk itu perlu adanya kerja sama yang baik dan sinergis dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi agar pengguna lembaga pendidikan mempunyai kepuasan dan kepercayaan yang tinggi terhadap PTKIN yang ada di Indonesia.

C. Prinsip Manajemen Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi

Penigkatan mutu pendidikan tinggi merupakan harapan dan tuntutan masyarakat dan bangsa agar pendidikan tinggi yang ada di Indonesia pada saat ini mempunyai daya saing yang tinggi pada tataran global atau internasional. Untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi terdapat empat prinsip utama yang harus diperhatikan, yaitu: kepuasan pelanggan, respek terhadap setiap orang, manajemen berdasarkan fakta, dan adanya perbaikan berkesinambungan (Nasution, 2001:33-34). Keempat prinsip ini harus diperhatikan dengan baik dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi. Manajer di lembaga pendidikan harus

selalu memperhatikan kepuasan pelanggan dalam membuat kebijakan-kebijakan strategis yang ada di perguruan tinggi serta dapat melaksanakannya dengan baik. Kepuasan pelanggan menjadi ukuran dari keberhasilan dalam menjalankan keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran yang ada di pendidikan tinggi. Selain itu juga harus memperhatikan dan tanggap terhadap setiap orang yang ada dalam sistem organisasi lembaga pendidikan tinggi. Perhatian dan cepat tanggap terhadap kebutuhan anggota organisasi akan menjadikan oragnisasi pendidikan tinggi dapat berjalan dengan baik dan mendapat dukungan penuh terhadap anggota organisasi, sehingga tujuan akan dapat dicapai dengan mudah. Fakta yang ada dalam sistem organisasi di lembaga pendidikan tinggi merupakan dasar dalam melaksanakan pengelolaan dan perbaikan secara terus-menerus dalam sistem pendidikan tinggi supaya terdapat peningkatan kualitas dan mencapai tujuan pendidikan tinggi secara efektif dan efisien.

Peningkatan mutu pendidikan tinggi akan dapat terwujud atau tercapai dengan baik, apabila dalam pelaksanaannya memperhatikan unsur-unsur dalam pelaksanaan TQM sebagai berikut: (1) fokus pada pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal, (2) memiliki obsesi yang tinggi terhadap kualitas, (3) menggunakan pendekatan ilmiah dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah, (4) memiliki komitmen jangka panjang, (5) membutuhkan kerjasama tim, (6) memperbaiki proses secara berkesinambungan, (7) menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan, (8) memberikan kebebasan yang terkendali, (9) memiliki kesatuan tujuan, dan (10) adaya keterlibatan dan pemberdayaan karyawan (Goetsch dan Davis, 1994). Sepiluh unsur ini perlu diperhatikan oleh manajer di perguruan tinggi, mulai dari rektor dan wakil rektor, dekan dan wakil dekan, ketua jurusan dan sekretaris jurusan, serta ketua lembaga yang ada di perguruan tinggi.

Komitmen untuk menjalankan proses sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan dan memperhatikan prinsip-prinsip serta unsur-unsur tersebut diatas dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi akan dapat menghantarkan pendidikan tinggi dapat mencapai mutu atau qualitas yang menjadi visi dan misi yang ada di pendidikan tinggi.

Berkaitan dengan prinsip-prinsi peningkatan mutu tersebut, Demimg menjelaskan bahwa dalam meningkatkan mutu sebuah lembaga terdapat 14 prinsip yang harus dijalankan oleh organisasi tersebut dalam meningkatkan mutu, prinsip-prinsip yang dimaksudkan adalah: (1) menciptakan konsistensi tujuan untuk pengembangan produk dan jasa dengan adanya tujuan suasana bisnis yang kompetitif, (2) adopsi filosofi baru, (3) menghentikan ketergantungan pada inspeksi dan digantikan dengan upaya pencapaian mutu, (4) menghentikan anggapan bahwa penghargaan dalam bisnis terletak pada harga, (5) peningkatan sistem produksi dan layanan secara terus menerus guna peningkatan mutu dan produktivitas, (6) pelataihan dalam pekerjaan, (7) kepemimpinan lembaga, (8) menghilangkan rasa takut, (9) hilangkan pengahalang antar departemen, (10) mengurangi slogan peringatan-peringatan dan target, dan mengganti dengan pemantapan metode-metode yang dapat meningkatkan mutu kerja, (11) kurangi standar kerja yang menentukan kuota berdasarkan jumlah, (12) hilangkan penghambat yang dapat merampas hak asasi manusia untuk merasa bangga terhadap kecakapan kerjanya, (13) kembangkan suatu program pendidikan dan peningkatan diri yang penuh semangat, (14) setiap orang dalam perusahaan bekerja sama dalam mendukung proses transformasi.

Adapun Josep Juran juga memberikan penjelasan dalam meningkatkan mutu organisasi perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut: (1) *build awareness of opportunities to*

improve (membangun kepedulian untuk perbaikan atau peningkatan), (2) *set goals for improvement* (menentukan tujuan-tujuan untuk peningkatan), (3) *organize to reach goals* (mengorganisasikan untuk mencapai tujuan), (4) *provide training* (menyelenggarakan pelatihan), (5) *carry out projects to solve problems* (mendorong pembangunan pemecahan masalah), (6) *report progress* (melaporkan perkembangan), (7) *give recognition* (memberikan pengakuan), (8) *communicate results* (mengkomunikasikan hasil-hasil), (9) *keep score*, (10) *maintain momentum by making annual improvement part of the regular systems and processes of the company* (menjaga momentum dengan membuat peningkatan tahunan sebagai bagian dari sistem dan proses reguler perusahaan) (Ross, 1993:3).

Mutu merupakan sebuah filosofi dan metodologi yang membantu institusi untuk merencanakan perubahan dan mengatur agenda dalam menghadapi tekanan-tekanan eksternal yang berlebihan. Oleh karena itu, dalam implementasinya diperlukan prinsip-prinsip mutu yang diyakini dan dinilai dapat memberikan kekuatan untuk mewujudkan mutu yang diharapkan. Dalam hal ini, berbagai ahli telah merumuskan prinsip-prinsip mutu yang dianggap paling tepat untuk mewujudkan mutu dalam institusi sebagaimana telah dijelaskan di atas. Prinsip-prinsip peingkatan mutu dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) *customer focused organisation* (fokus pada pelanggan), (2) *leadership* (kepemimpinan), (3) *involvement of people*, (4) *process approach*, (5) *system approach to management*, (6) *continual improvement*, (7) *factual approach to decision making*, dan (8) *mutually beneficial supplier relationship* (ISO 9001:2008)

Fokus pada pelanggan pada prinsipnya adalah pemenuhan program-program pembelajaran sesuai dengan apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh pelanggan, dalam hal ini adalah *stakeholders* pendidikan. Igit (2007:1) menjelaskan bahwa:

"*Organizations depend on their customer and therefore should understand exeed customer expectations*". Fokus pada pelanggan ini dimaksudkan bahwa organisasi tergantung pada pelanggannya, oleh karena itu harus memahami berbagai kebutuhan pelanggan pada saat ini dan di masa yang akan datang, memahami persyaratan atau tuntutan pelanggan dan berusaha untuk memenuhinya atau bahkan melebihi apa yang diharapkan pelanggan.

Orientasi untuk menciptakan keunggulan mutu pendidikan harus selaras dengan tuntutan dan kebutuhan pelanggan. Hal ini sejalan dengan pendapat Rust dan Roland (1996:155) yang menjelaskan bahwa: "Industri pendidikan menunjukkan adanya pergeseran tuntutan pelanggan merupakan hal yang harus direspon oleh pesaing dalam menciptakan keunggulan bersaing". Kondisi tersebut menuntut lembaga pendidikan agar mampu memberikan layanan prima serta mampu menumbuhkan loyalitas. Loyalitas pelanggan akan meningkat terhadap jasa pendidikan tergantung pada pendekatan yang digunakan oleh lembaga pendidikan dalam meraih pelanggan. Paradigma dan perspektif pemasaran jasa pendidikan berdasarkan *customer focus* merupakan pendekatan yang paling tepat. Inti dari *customer focus* adalah bagaimana memberikan nilai tambah bagi pelanggan yang nantinya diharapkan akan menghasilkan kepercayaan dan menciptakan hubungan jangka panjang yang berkelanjutan atau dengan kata lain terciptanya loyalitas pelanggan.

Penerapan *customer focus* ini dapat dilaksanakan langkah-langkah sebagai berikut: (1) teliti dan pahami kebutuhan serta harapan pelanggan, (2) pastikan bahwa sasaran organisasi sejalan dengan kebutuhan dan harapan pelanggan, (3) komunikasikan kebutuhan dan harapan pelanggan ke seluruh organisasi, (4) ukur kepuasan pelanggan kemudian ambil tindakan berdasarkan hasil pengukuran, (5) kelola secara sistematis

hubungan dengan pelanggan, dan (6) buatlah keseimbangan pendekatan antara kepuasan pelanggan dan pihak-pihak yang berkepentingan lainnya, seperti: pemilik modal, karyawan, pemasok, masyarakat, dan pemerintah.

Leadership merupakan prinsip yang digunakan oleh ISO yang melandasi dari berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan, utamanya tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan. *Leadership establish unity of purpose and direction of the organization. "They should create and maintain the internal environment in which people can fully involved in achieving the organization's objectives"* (Igit, 2007:2). Hal ini mengandung maksud bahwa pemimpin itu menentukan kesatuan arah dan tujuan organisasi. Pemimpin harus mampu menciptakan dan menjaga atau memelihara lingkungan internal dimana orang-orang dapat terlibat secara penuh dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Secara operasional kepemimpinan berfungsi sebagai tindakan yang dilakukan oleh pemimpin dalam upaya menggerakkan bawahan agar mau berbuat sesuatu guna mensukseskan program-program kerja yang telah dirumuskan sebelumnya. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa berhasil tidaknya program pemberdayaan sumber daya manusia di dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kemampuan pemimpin dalam melaksanakan fungsi-fungsi pokok kepemipinan baik sebagai *leader* maupun *manager* (Sergiovanni, 1987; Burhanudin, 1994; Greenberg & Baron, 1995). Pelaksanakan fungsi sebagai *leader* lebih menekankan pada usaha interaksi manusiawi (*human interactions*) (Gordon, Mondy, Sharplin, & Pumeaux, 1990), mempengaruhi orang yang dipimpin, menemukan sesuatu yang baru, mengadakan perubahan dan pembaharuan. Sebagai manajer berusaha menempatkan perhatian pada prosedur dan

hasil, formalitas, dan proses pencapaian tujuan melalui usaha-usaha yang dilaksanakan anggota.

Kepemimpinan merupakan sesuatu yang sangat vital karena merupakan motor penggerak bagi segenap sumber daya yang tersedia di lingkungan organisasi, terutama terhadap komponen sumber daya manusia yang terdiri dari para karyawan atau tenaga personel lainnya. Begitu besarnya peranan kepemimpinan dalam proses pencapaian tujuan organisasi, sehingga tidak berlebihan jika dikatakan bahwa sukses tidaknya penyelenggaraan aktivitas suatu unit kerja dalam organisasi sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan baik berkaitan dengan kualitas kepribadian maupun penguasaan konsep dan teknik memimpin yang efektif di lapangan. Dalam hal ini, Campbell, Bridges dan Nystrand (1977) mengemukakan tiga fungsi pemimpin sebagai berikut: (1) *"Interpersonal"(figurehead, leader, and liaison),* (b) *"Informational"(monitor, diseminator, and spokesman),* (c) *"Decision" (enterpreneur, disturbance handler, resource allocator, and negotiator).* Pelaksanakan fungsi kepemimpinan itu sendiri bertujuan untuk menciptakan suatu iklim lingkungan kerja yang mendukung optimalisasi pendayagunaan seluruh sumber daya yang tersedia, dan pelaksanaan program kerja departemental secara efektif dan efisien dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara menyeluruh.

Prinsip *leadership* ini dapat diterapkan dengan memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut: (a) pertimbangkan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan, termasuk pelanggan, (b) tetapkan dan jelaskan visi organisasi ke depan agar setiap orang mengerti tujuan, (c) tentukan sasaran dan target yang menantang dan sosialisasikan, (d) ciptakan dan sokong nilai-nilai kebersamaan, kejujuran, dan model tugas yang etis pada semua level organisasi, (e) lengkapi semua orang dengan sumber daya yang diperlukan (misalnya: pelatihan sesuai

keperluan bidang tugas), dan beri kebebasan bertindak dengan penuh tanggung jawab, serta (f) beri semangat kebesaran hati dan pengakuan terhadap kontribusi setiap orang.

Pengendalian mutu sebagai upaya untuk mengadakan penjaminan mutu pendidikan tinggi didasarkan pada prinsip-prinsip sebagai berikut:

a. *Quality First.* Seluruh pikiran dan tindakan pimpinan dalam berbagai tingkat organisasi dan atau unit yang ada lembaga pendidikan tinggi harus memperioritaskan mutu. Mutu merupakan hal pertama yang harus diwujudkan dalam keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran yang ada perguruan tinggi. Oleh karena itu, seluruh civitas akademik harus mempunyai "komitmen" bersama untuk mewujudkan mutu pendidikan tinggi dengan baik untuk jangka waktu yang panjang. Komitmen ini sangat penting untuk dimiliki oleh seluruh civitas akademik dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi.
b. *Stakeholder-in.* Seluruh pikiran dan tindakan pimpinan pada berbagai tingkat organisasi atau unit organisasi yang ada di pendidikan tinggi harus ditunjukkan pada kepuasan *stakeholders*. Kepuasan pelanggan merupakan bidang usaha yang harus dijalankan secara terus-menerus untuk memberikan jaminan mutu lembaga pendidikan tinggi kepada *stakeholders*. Kepuasan pelanggan dapat dijadikan tolok ukur dalam upaya meningkatkan mutu pendidikan tinggi.
c. *The Next Process is Our Stakeholder.* Setiap orang yang melaksanakan tugas dalam penyelenggaraan proses pendidikan dan pembelajaran yang ada di perguruan tinggi harus menganggap pihak lain yang menggunakan hasil pelaksanaan tugasnya sebagai *stakeholders*-nya yang harus diberikan kepuasan. Untuk itu, proses harus diperbaiki secara berkelanjutan yang diorientasikan pada peningkatan mutu

pendidikan tinggi agar *stakeholders* pendidikan menjadi puas akan *output* atau pruduksi kompetensi yang dihasilkannya. Pada proses pelaksanaan pendidikan tinggi ini, diperlukan adanya inovasi tiada henti dalam menjalankan proses pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi untuk memberikan jaminan mutu kepada *stakeholders* pendidikan secara keseluruhan.

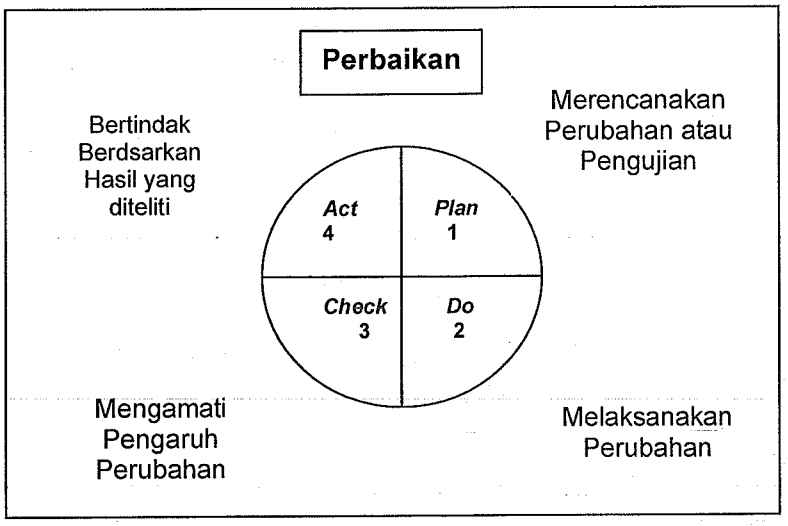
d. *Speak With Data*. Setiap orang yang menyelenggarakan proses pendidikan tinggi dalam melakukan tindakan dan pengembilan keputusan harus didasarkan pada hasil analisis data yang relevan. Data merupakan hal yang penting untuk digunakan dalam pengambilan keputusan yang berorientasi pada mutu. Data harus autentik, obyektif, dan bermakna dalam pengembangan lembaga pendidikan yang bermutu. Oleh karena itu, sistem informasi manajemen dalam bidang pendidikan tinggi harus diperbaiki sehingga berada dalam kondisi baik dan bisa dijalankan sesuai dengan tugas dan fungsinya dalam meningkatkan mutu pendidikan di perguruan tinggi.

e. *Upstream Management*. Seluruh pengambilan keputusan dalam penyelenggaraan proses pendidikan tinggi dilakukan secara partisipatif. Keputusan yang dilaksanakan secara partisipatif ini akan memberikan motivasi dan tanggung jawab secara bersama-sama dalam mewujudkan peningkatan mutu pendidikan tinggi. Saling memiliki dan saling tanggung jawab menjadi penting untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi agar mempunyai daya saing yang tinggi pada era global yang terjadi pada saat ini.

Peningkatan mutu lembaga pendidikan harus dipandang sebagai proses peningkatan yang dilaksanakan secara terus-menerus (*continuous educational process improvement*), yang dimulai dari sederet siklus sejak adanya ide-ide untuk

menghasilkan suatu produk tertentu dalam lembaga pendidikan, pengembangan produk, proses produksi, sampai dengan kepuasan *stakeholders*. Pendekatan manajemen mutu dilakukan secara menyeluruh mulai dari *input*, *process*, *output*, dan *outcome*. Istilah *outcome* (dampak) dikenal dengan layanan purna jual, dalam lembaga pendidikan *outcome* ini dikenal dengan adanya keterlibatan alumni dalam pengelolaan dan pengembangan sekolah.

Proses pengendalian mutu dalam rangka penjaminan mutu sekolah, madrasah, dan perguruan tinggi dapat dilaksanakan dengan pengendalian mutu berbasis PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Perbaikan mutu pendidikan harus dilaksanakan secara terus menerus dalam keseluruhan proses yang ada di lembaga pendidikan. Mutu pendidikan tinggi perlu ada peningkatan dan perbaikan secara terus-menerus sesuai dengan tuntutan dan perkembangan ilmu pengetahuan serta kebutuhan masyarakat dan *stakeholder* pendidikan. Perguruan tinggi sebagai salah satu lembaga pendidikan mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk menyediakan dan melaksanakan layanan pendidikan dan pembelajaran yang sesuai dengan tuntutan dan kebutahan masyarakat dan perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi yang terjadi secara berkelanjutan. Berkaitan dengan upaya peningkatan mutu pendidikan tinggi, perlu memperhatikan siklus PDCA dalam mengadakan perbaikan dan peningkatan mutu pendidikannya. Siklus PDCA ini dapat dijelaskan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 4.2. Siklus PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) dalam Peningkatan Mutu Pendidikan Tinggi

Peningkatan mutu pendidikan tinggi berdasarkan siklus PDCA sebagaimana terdapat dalam gambar tersebut dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

a. Mengembangkan rencana perbaikan (*plan*)

Perbaikan dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi merupakan keniscayaan yang harus dilaksanakan secara berkelanjutan, agar mutu itu dapat dicapai dengan baik. Rencana perbaikan dapat disusun berdasarkan prinsip 5-W (*what, why, who, when, dan where*) dan 1 H (*how*), yang dibuat secara jelas dan terinci serta menetapkan sasaran dan target yang harus dicapai. Kriteria tersebut dapat diberikan uraian sebagai berikut: (a) w*hat will be done*? (Apa yang harus dikerjakan?), (b) w*hy will be done*? (Mengapa harus dikerjakan?), (c) w*hen will be done*? (Kapan harus dikerjakan?), (d) w*ho will be done*? (Siapa yang akan mengerjakan?), (e) w*here will be done*? (Dimana akan dikerjakan?), (f) h*ow will be done*? (Bagaimana cara

mengerjakan?). Hal ini sangat penting untuk ditetapkan dalam membuat perencanaan peningkatan mutu pendidikan tinggi.

Adapun dalam menetapkan sasaran dan target pendidikan tinggi dapat dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip SMART yaitu: *specific* (khas), *measurable* (dapat diukur), *attainable* (dapat memberikan manfaat), *realistic* (dapat diwujudkan), dan *time bounding* (ada batasan waktu mulai dan selesainya).

b. Melaksanakan rencana (*do*)

Rencana yang sudah ditetapkan harus diimplementasikan dengan baik. Melaksanakan rencana merupakan inti dari sebuah proses pendidikan dan pembelajaran yang ada di perguruan tinggi. Sebaik apapun rencana yang dibuat, apabila tidak diimplementasikan, maka mutu tidak akan dapat dicapai. Rencana harus dilaksanakan sesuai dengan proses dan prosedur mutu yang telah ditetapkan. Pelaksanaan harus sesuai dengan prosedur dan standar kinerja agar standar mutu standar mutu yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik.

c. Memeriksa atau meneliti hasil yang dicapai (*check*)

Memeriksa hasil merupakan hal yang sangat penting dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi. Rencana dan proses yang telah dijalankan perlu diperinksa dan dievaluasi untuk mengetahui adanya kensenjangan antara rencana, pelaksanaan, dan hasil yang dicapai sehingga dapat dirumuskan tindakan-tindakan perbaikan agar standar mutu yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik. Kegiatan pemeriksaan ini dapat dilaksanakan selama proses pendidikan dan pembelajaran berlangsung dan juga pada hasil yang dicapai.

d. Malakukan Tindakan (*Act*)

Tindakan perbaikan dilaksanakan berdasarkan data yang diperoleh dalam pelaksanaan dan hasil evaluasi. Perbaikan

harus dilaksaakan secara terus-menerus agar mutu yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik. Kekurangan dan kelemahan yang ada dalam pelaksanaan rencana peningkatan mutu pendidikan tinggi harus diambil tindakan perbaikan agar rencana peningkatan mutu dapat dicapai dengan baik, efektif, dan efisien.

D. Standar Mutu Pendidikan Tinggi

Pengelolaan pendidikan tinggi yang efektif dan efisien merupakan tuntutan yang harus dilaksanakan di era global yang terjadi pada saat ini agar dapat diakui keberadaanya (*exist*) dan dapat bertahan (*survival*) sehingga mampu bersaing dan mempunyai daya saing yang tinggi. Kondisi ini sebagai respon terhadap sistem manajemen pendidikan agar mampu memenuhi tuntutan masyarakat terhadap kualitas pendidikan tinggi yang menginginkan dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Penerapan pengelolaan pendidikan tinggi yang bermutu merupakan keniscayaan yang harus dilaksanakan oleh manajer agar mampu memenuhi tuntutan dan harapan masyarakat sebagai pelanggan pendidikan tinggi.

Lembaga pendidikan tinggi yang menerapkan Manajemen Mutu dalam pemgelolaan lembaganya dapat berjalan dengan baik harus melakukan inovasi dan perbaikan secara terus-menerus untuk mencapai visi dan misi yang telah dirumuskan oleh lembaga. Proses untuk mencapai visi dan misi pendidikan tinggi perlu dirumuskan standar mutu yang harus dijalankan oleh seluruh civitas akademik.

Standar mutu pendidikan tinggi adalah kriteria minimal yang dijadikan sebagai patokan atau dasar perguruan tinggi untuk mencapai tujuan pendidikan yang telah ditetapkannya. Standar ini dapat dijadikan sebagai pedoman dalam mencapai visi dan misi perguruan tinggi. Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan

mempunyai otonomi dalam merumuskan dan mengembangkan kurikulumnya sesuai dengan standar pendidikan tinggi yang telah dirumuskan berdasarkan visi dan misi organisasi.

Standar Nasional Pendidikan adalah kriteria minimal tentang pembelajaran pada jenjang pendidikan tinggi di perguruan tinggi di seluruh wilayah hukum Negara Kesatuan Republik Indonesia (Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015). Adapun tujuan ditetapkan standar pendidikan tinggi sebagaimana dijelaskan pada pasal 3 Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2015 adalah: (a) menjamin tercapainya tujuan pendidikan tinggi yang berperan strategis dalam mencerdaskan kehidupan bangsa, memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menerapkan nilai humaniora serta pembudayaan dan pemberdayaan bangsa Indonesia yang berkelanjutan; (b) menjamin agar pembelajaran pada program studi, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang diselenggarakan oleh perguruan tinggi dapat mencapai mutu sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi; dan (c) mendorong agar perguruan tinggi dapat mencapai mutu pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat dapat melampaui kriteria yang ditetapkan dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi secara berkelanjutan.

Pendidikan tinggi sebagai lembaga pendidikan yang otonom diberikan kewenangan untuk memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan tinggi pada setiap program studi yang ada pada perguruan tinggi. Pemilihan dan penetapan standar yang ada di perguruan tinggi dilaksanakan berdasarkan beberapa aspek yang akan dijabarkan dalam bentuk butir-butir mutu. Standar mutu dirumuskan berdasarkan visi dan misi perguruan tinggi dan kebutuhan *stakeholder.* Rumusan standar mutu di perguruan tinggi harus bersifat spesifik dan terukur atau

mengandung unsur ABCD (*Audience, Behavior, Competence,* dan *Degree*).

Standar mutu perguruan tinggi dirumuskan sebagai upaya untuk memberikan jaminan mutu kepada pelanggan pendidikan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Oleh karena itu, sandar mutu yang telah dirumuskan harus dilaksanakan dengan baik dan penuh tanggung jawab agar mutu yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik. Untuk mencapai mutu sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka seleruh civitas akademik yang ada di perguruan tinggi harus mempunyai komitmen yang tinggi dalam menjalankan manajemen mutu. Mutu harus dijalankan dalam keseluruhan proses yang ada di perguruan tinggi, termasuk dalam memberikan layanan akademik. Mutu layanan harus selelu ditingkatkan agar dapat memuaskan pelanggan. Butir-butir mutu yang menjadi ketetapan perguruan tinggi harus dilaksanakan dan dikendalikan dengan baik agar mutu perguruan tinggi sesuai dengan apa yang diharapakan.

E. Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi

Pendidikan yang bermutu dan berdaya saing yang tinggi merupakan tuntututan dan harapan masyarakat maupun *stakehokder* pendidikan. Lembaga pendidikan tinggi akan dapat disebut bermutu apabila: (1) lembaga pendidikan tinggi tersebut mampu merumuskan dan mewujudkan visi dengan baik dan mampu melaksanakan misi pendidikan secara konsisten, serta (2) lembaga pendidikan tinggi mampu memenuhi kebutuhan dan harapan *stakeholder* pendidikan yang berkaitan dengan (a) *societal needs* (kebutuhan kemasyarakatan), (b) *industrial needs* (kebutuhan dunia kerja), dan (c) *Professional needs* (kebutuhan professional) (Dikti, 2003:9-10).

Penjaminan mutu pendidikan tinggi merupakan upaya untuk meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan tinggi di Indonesia.

Komitmen dan strategi pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan tinggi merupakan hal yang harus diperhatikan oleh setiap perguruan tinggi untuk melaksanakan system penjaminan mutu perguruan tinggi. Startegi yang dilaksanakan oleh pemerintah antara laian adalah: (a) pemerintah menetapkan pedoman penjaminan mutu pendidikan tinggi, (b) Perguruan tinggi menggalang komitmen untuk menjalankan penjaminan mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya, (c) perguruan tinggi memilih dan menetapkan sendiri standar mutu pendidikan tinggi yang diselenggarakannya untuk setiap program studi, (d) perguruan tinggi menetapkan dan menjalankan organisasi beserta mekanisme kerja penjaminan mutu pendidikan tinggi, (e) perguruan tinggi melaksanakan *benchmarking* mutu pendidikan tinggi secara berkelanjutan, baik didalam maupun di luar negeri (Dikti, 2003:11-12).

Pendidikan tinggi harus dikelola dengan baik agar mampu memberikan jaminan kualitas kepada mahasiswa dan *stakeholder* pendidikan. Pendidikan tinggi yang dikelaola dengan baik, akan menghasilkan proses yang baik sehingga mampu memproduksi kompetensi mahasiswa sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Tercapainya standar mutu lulusan menunjukkan bahwa proses pendidikan dan pembelajaran yang dijalankan di perguruan tinggi dijalankan sesuai dengan standar proses yang telah ditetapkannya. Berikut ini dijelaskan perbedaan lembaga pendidikan tinggi yang dikelola dengan baik dan berkualitas dengan perguruan tinggi yang biasa.

Tabel 4.1. Perbedaan Lembaga Pendidikan Tinggi Bermutu dengan Lembaga Pendidikan Tinggi Biasa

No	Perguruan Tinggi Bermutu	Perguruan Tinggi Biasa
1	Fokus pada pelanggan	Fokus pada kebutuhan internal
2	Fokus pada masalah pencegahan	Fokus pada permasalahan yang terdeteksi

3	Investasi dalam staff	Penataan staf yang tidak sistematis
4	Terdapat strategi peningkatan mutu	Tidak ada strategi peningkatan mutu
5	Telah mencitakan karakteristik mutu untuk semua organ	Standar mutu masih samar
6	Terdapat rencana dan kebijakan mutu	Peranan manajemen terlihat sebagai suatu pengawasan
7	Manajer senior sebagai suatu kualitas yang lebih	Peranan manajemen terlihat sebagai suatu pengawasan
8	Proses peningkatan nutu melibatkan semua orang	Peranan manajemen terlihat sebagai salah satu pengawasan
9	Fasilitator mutu membimbing proses peningkatan	Tidak ada fasilitator mutu
10	Setiap orang dalam organisasi terlihat menciptakan mutu, sehingga mutu digalakan dalam system organisasi	memetingkan prosedur dan peralatan
11	Terdapat kejelasan aturan dan tanggung jawab	Kurang ada kejelasan aturan dan tanggung jawab
12	Terdapat kejelasan strategi evaluasi	Tidak terdapat strategi evaluasi yang sistemais
13	Memandang mutu sebagai sarana meningkatkan kepuasan pelanggan	Memandng mutu sebagai sarana untuk mengurangi biaya
14	Rencana jangka panjang	Jangka pendek
15	Mutu dipandang sebagai bagian dari budaya	Mutu dipandang sebagai inisiatif lain yang mengganggu
16	Pengembangan mutu sejalan dengan lembaga	Mutu diujikan untuk memenuhi harapan lembaga eksternal
17	Memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas dan baik	Tidak memiliki visi, misi dan tujuan yang jelas dan baik
18	Memperlakukan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai pelangan	Memperlakukan pendidik dan tenaga kependidikan sebagai struktur hirarkhi

Upaya untuk mewujudkan lembaga pendidikan tinggi yang bermutu, maka *leader* pendidikan dituntut mempunyai kompetensi dan mampu membuat kebijakan-kebijakan strategik dalam peningkatan mutu pendidikan tinggi. Kebijakan strategik perguruan tinggi akan memberikan arah dan upaya untuk mencapainya dengan sebaik mungkin.

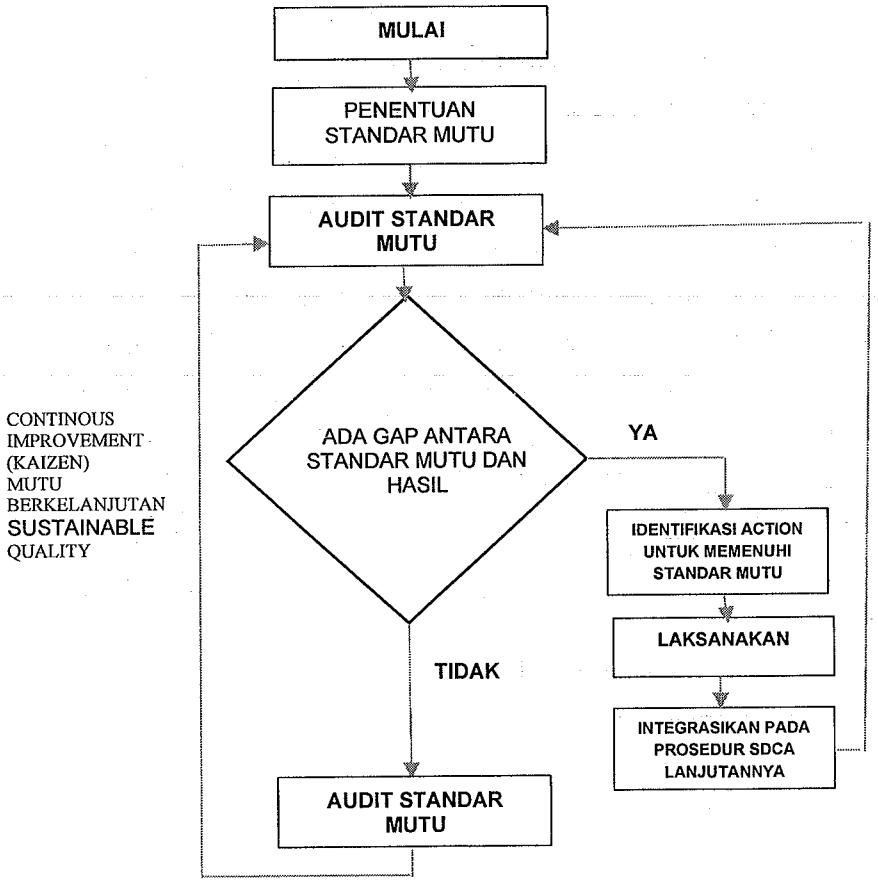
F. Pengendalian Mutu Pendidikan Tinggi

Pelaksanaan sistem penjaminan mutu di perguruan tinggi yang ada di Indonesia pada saat ini tidak terlepas dari siklus proses penjaminan mutu dari Deming yang sering dikenal dengan system PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Pelaksanaan siklus tersebut terdapat tahapan *Check* yang merupakan pelaksanaan fungsi evaluasi dalam melaksanakan control terhadap mutu pendidikan dan pembelajaran yang akan dihasilkan di perguruan tinggi. Pelaksanaan siklus *Check* ini dalam system jaminan mutu sering disebut dengan istilah pengendalian mutu (*quality control*).

Pengendalian mutu dalam proses pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi dalam pelaksanaannnya sering menggunakan evaluasi proses dan hasil belajar mahasiswa. Evaluasi proses dilaksanakan tatkala proses pembelajaran sedang berlangsung dengan menggunakan observasi terhadap keaktifan mahasiswa dalam berpendapat maupun dalam menyelesaikan berbagai persoalan-persoalan pembelajaran di kelas ataupun dalam bentuk tes formatif. Adapun evaluasi hasil dilaksanakan dengan tes sumatif yang diselenggarakan di akhir semester atau akhir perkuliahan.

Peningkatan mutu dan pengendalian mutu pendidikan tinggi merupakan hal yang sangat penting untuk dilaksanakan dalam sistem manajemen peningkatan mutu perguruan tinggi. Mutu layanan akademik perlu ditingkatkan secara terus-menerus agar tujuan dapat dicapai dengan baik dan maksimal. Untuk dapat

mencapai tujuan secara efektif dan efisien dalam peyelenggaraan pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi, perlu adanya sistem pengendalian mutu dengan baik dan tepat, karena sistem pengendalian mutu yang dilaksanakan dalam upaya untuk mewujudkan perguruan tinggi yang bermutu dan mempunyai daya saing yang tinggi. Pengendlian mutu ini juga merupakan proses sistem penjaminan mutu yang ada di lembaga pendidikan tinggi. Kendali mutu dalam proses sistem penjaminan mutu perguruan tinggi dapat dilaksanakan dengan baik berdasarkan gambar sebagai berikut:



Gambar 4.3 Manajemen Kendali Mutu Pendidikan Tinggi

BAB V
MANAJEMEN STRATEGIK PENDIDIKAN TINGGI

A. Pendahuluan

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan mempunyai peran dan tanggung jawab yang sangat besar dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas agar mempunyai daya saing yang tinggi. Sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan dalam pembangunan bangsa yang maju dan mempunyai daya saing yang tinggi di era global pada saat ini. Hal tersebut akan dapat terpenuhi, apabila perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan dikelola dengan baik berbasis pada peningkatan mutu. Untuk dapat mengelola lembaga pendidikan tinggi yang bermutu dan berdaya saing harus terdapat *leader* yang mempunyai komitmen yang tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan. Komitmen yang dimiliki oleh *leader* akan mampu menggerakkan seluruh potensi yang dimiliki oleh perguruan tinggi dalam bekerjasama untuk meningkatkan mutu pendidikannya. Kerja sama ini menjadi sangat penting dalam sistem organisasi, karena sehebat apapun *leader* tidak akan mungkin mampu bekerja dengan sendirinya dalam muwujudkan mutu organaisasi. Mereka membutuhkan orang lain yang dapat digerakkan dan bekerjasama dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Pendidikan bermutu merupakan harapan dan tuntutan masyarakat serta *stakeholder* pendidikan. Untuk mewujudkan pendidikan bermutu perlu adanya kerja keras dan komitmen bersama dari pimpinan, pendidik, tenaga kependidikan, dan masyarakat. Peningkatan mutu pendidikan merupakan keniscayaan yang harus diwujudkan oleh setiap lembaga

pendidikan yang ada di Indonesia, termasuk pendidikan tinggi keagamaan Islam. Mutu adalah hal yang sangat penting untuk diwujudkan agar pengguna jasa pendidikan menjadi puas dan mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap lembaga. Kepuasan dan kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat merupakan hal yang sangat penting untuk diwujudkan agar eksistensi lembaga pendidikan Islam tetap terjaga dengan baik. Untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam tidak bisa terlepas dari pengelolaan lembaga dengan menggunakan management yang baik dan tepat. Manajemen yang digunakan untuk mengelola lembaga harus dapat mengatasi semua problem yang ada di lembaga, sehingga lembaga pendidikan menjadi bermutu dan berdaya saing yang tinggi. Untuk mewujudkan hal tersebut, lembaga pendidikan Islam dapat menggunakan manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikannya.

B. Konsep Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi

Perguruan Tinggi Keagamaan Islam sebagai salah satu sistem organisasi pendidikan mempunyai tujuan yang akan dicapai dalam penyelenggaraannya. Untuk mencapai tujuan oragnisasi diperlukan alat yang dapat dijadikan sebagai dinamisator dan akselerator dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Agar tujuan penyelenggaraan perguruan tinggi bisa tercapai dengan baik, maka strategi dapat dijadikan sebagai alat untuk mewujudkannya. Pimpinan perguruan tinggi harus mempunyai strategi yang tepat dalam menjalankan kepemimpinannya agar visi, misi, dan tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien. Upaya untuk mencapai tujuan tersebut, diperlukan kebijakan-kebijakan strategis dan program-program strategis yang mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan oragnisasi. Dalam konteks ini, *leader* di perguruan tinggi harus menguasai tentang manajemen strategik yang dapat dijadikan sebagai alat untuk

mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi perguruan tinggi.

Manajemen strategik secara etimologi berasal dari dua buah kata yaitu: "manajemen dan strategik". Dua buah kata ini mempunyai makna tersendiri tatkala didefinisikan secara etimologi, dan menjadi berubah maknanya serta akan memiliki makna sendiri setelah dirangkaikan menjadi satu istilah yang dapat kita sebut dengan istilah "*manajemen strategik*". Oleh karena itu, sebelum membahas tentang manajemen strategik, akan dijelaskan dari masing-masing kata tersebut. Kata manajemen dapat diartikan mengelola, menata, mengatur, dan juga sering disebut sebagai ilmu, seni dan profesi. Dikatakan sebagai *ilmu* karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang mengadakan kerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan (Gulick, 1965). Manajemen telah memenuhi prasyarat sebagai bidang ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari dalam kurun waktu yang lama dan memiliki serangkaian teori yang perlu diuji dan dikembangkan dalam praktek manajerial pada lingkup organisasi, begitu juga di lembaga pendidikan. Sebagai ilmu pengetahuan, manajemen juga bersifat universal, dan mempergunakan kerangka ilmu pengetahuan yang sistematis mencakup kaidah-kaidah, prinsip-prinsip, dan konsep-konsep yang cenderung benar dalam semua situasi manajerial (Handoko, 1997:6). Hal ini menunjukkan bahwa ilmu pengetahuan manajemen dapat diterapkan dalam setiap organisasi baik pemerintah, pendidikan, perusahaan, keagamaan, sosial dan sebagainya. Manajemen dibutuhkan oleh setiap organisasi, jika seorang manajer mempunyai pengetahuan tentang manajemen dan mengetahui bagaimana menerapkannya, maka dia akan

dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajerial secara efektif dan efisien.

Manajemen juga dapat dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting things done through people*) dalam rangka untuk mencapai tujuan (Stoner, 1986). Definisi ini mengandung maksud bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi harus melibatkan orang lain dalam melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer. Hal ini menunjukkan bahwa keterampilan yang dimiliki oleh seorang manajer di lembaga pendidikan tinggi perlu dikembangkan baik melalui pengkajian maupun pelatihan. Karena manajemen dipandang sebagai seni, maka seoramg manajer perlu mengetahui dan menguasai seni memimpin yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi.

Manajemen juga dapat dipandang sebagai suatu profesi, karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang diikat dengan kode etik dan dituntut untuk bekerja secara profesional. Seorang profesional menurut Robert L. katz harus mempunyai kemampuan konseptual, sosial (hubungan manusiawi), dan teknikal. Kemampuan konsep adalah kemampuan mempersepsi organisasi sebagai suatu sistem, memahami perubahan pada setiap bagian yang berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, kemampuan mengkoordinasi semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kemampuan sosial atau hubungan manusiawi diperlukan agar manajer mampu bekerja sama dan memimpin kelompoknya dengan memahami anggota sebagai individu dan kelompok. Adapun kemampuan teknik yang berkaitan erat dengan kemampuan yang harus dimiliki manajer dalam menggunakan alat, prosedur dan teknik bidang khusus, seperti halnya teknik

dalam perencanaan program anggaran, program pendidikan dan sebagainya.

Adapun istilah "*strategik*" secara etimologi berarti rencana atau taktik perang (Salim dan Salim, 1995:1463). Istilah ini pada awalnya digunakan dikalangan militer dan secara populer sering dinyatakan sebagai *kiat* yang digunakan oleh para jendral untuk memenangkan suatu peperangan (Akdon, 2006:3; Siagian, 2005:15). Keberhasilan militer dalam menyusun strategi untuk memenangkan pertempuran, pada perkembangannya istilah strategi tersebut kemudian digunakan dalam organisasi yang bersifat profit dan non profit. Dalam sistema organisasi, strategi digunakan oleh manajer dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Untuk menjalankan organisasi, manajer memerlukan taktik tertentu yang dijalankan dalam keseluruhan proses yang ada di dalam organisasi, begitu juga dilembaga pendidikan. Taktik dalam militer sering dikenal dengan seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran perang (Wahyudi, 1996:16). Taktik juga dapat diartikan sebagai cara dalam mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the thing rigth*) (Drucker dalam Nisjar, 1996:16). Taktik dalam organisasi pendidikan adalah upaya yang digunakan oleh manajer di lembaga pendidikan untuk mensiasati agar tujuan lembaga bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Manajemen strategik pada saat ini sudah digunakan pada semua organisasi baik yang bersifat profit maupun non profit. Konsep manajemen strategik sebagaimana dijelaskan oleh Miler bahwa: *Strategic management is a process that combines tree major interrelated activities: strategic analysis, strategy formulation, and strategy implementation* (Saladin, 1994:4). Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen strategik adalah suatu proses kombinasi antara tiga aktivitas, yaitu analisis strategi, perumusan strategi, dan implementasi strategi. Hal ini menunjukkan bahwa dalam manajemen strategi seorang manajer

perlu adanya upaya untuk mengadakan kegiatan analisis strategi berdasarkan kondisi internal dan eksternal organisasi. Dari hasil analisis strategi tersebut kemudian dibuat rumusan strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Rumusan yang dibuat perlu adanya implementasi strategi. Hal ini dimaksudkan bahwa strategi yang akan diterapkan dapat dilaksanakan dengan baik dan bisa mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengertian yang sama juga dijelaskan oleh Wheelen (1994:4) yang menegaskan bahwa: "*Strategic management is that set of managerial and actions that determine the long term performance of corporation. It includes strategy formulation, strategy implementation and evaluation* (Wheelen, 1994:4). Manajemen strategik adalah serangkaian dari pada keputusan menejerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut meliputi dari perumusan atau perencanaan strategik, pelaksanaan atau implementasi, dan evaluasi strategik. Dalam pengertian ini dilengkapi dengan adanya evaluasi strategi. Hal ini dimaksdukan untuk mengetahui tingkat keberhasilan strategi yang dilaksanakan dan kendala yang dihadapi sehingga dapat dirumuskan kembali strategi penyelesainnya supaya tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Pada sisi lain Gluek dan Jauch menjelaskan bahwa: "*Strategic management is a stream of the decisions and actions which leads to the development of an effective strategy or strategies to help achieving objectives. The strategy management process is the way in which strategic determined objectives and make strategic decisions*" (Saladien, 1999:4). Pengertian ini memberikan penjelasan bahwa manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu dalam mencapai tujuan. Proses manajemen strategik adalah suatu

cara dengan jalan bagaimana para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategik.

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan-tindakan yang menuju kepada penciptaan sebuah atau beberapa strategi efektif untuk mencapai tujuan (Budiman, 1988:14). Begitu juga Siagian (2005:15) menjelaskan bahwa 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 tersebut. Pengertian ini lebih menekan kepada keputusan-keputusan yang diambil oleh manajer dan dilaksanakan oleh seluruh anggota organisasi dalam mencapai tujuan. Keputusan yang diambil untuk mencapai tujuan organisasi merupakan sebuah strategi yang diterapkan oleh manajer agar tujuan bisa tercapai dengan baik. Oleh karena itu, menjadi *leader* ataupun manajer harus mampu untuk mengambil keputusan yang didasarkan pada upaya untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Keputusan yang diambil juga didasarkan pada analisis secara sistematis berdasarkan data dan fakta yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengambil sebuah keputusan organisasi sehingga tujuan bisa dicapai dengan baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa **manajemen strategik pendidikan tinggi** adalah suatu proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mendasar mulai dari kegiatan analisis strategi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi dalam keseluruhan proses yang terdapat di lembaga pendidikan tinggi untuk mencapai tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Manajemen strategik yang diimplementasikan dengan baik di lemabaga pendidikan dapat digunakan memperbaiki dan meningkatkan mutu lembaga pendidikan tinggi sehingga banyak diminati oleh masyarakat dan memiliki daya saing yang tinggi. Manajer lembaga pendidikan

Islam harus memiliki kompetensi manajerial agar mampu menerapkan fungsi-fungsi manajemen dengan baik. Dalam kontek manajemen strategik ini, manajer harus mampu merumuskan strategi dengan baik berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal serta visi, misi, dan tujuan yang akan dicapai dalam sistem organisasi Lembaga Pendidikan Islam. Strategi yang dirumuskan harus mengarah pada pencapaian visi, misi dan tujuan tersebut.

Adapun sasaran manajemen strategik adalah untuk meningkatkan: (1) kualitas organisasi, (2) efisiensi penganggaran, (3) penggunaan sumberdaya, (4) kualitas evaluasi program dan pemantauan kinerja, serta (4) kualitas pelaporan (Akdon, 2006:79). *Benang merah* yang harus selalu tampak dalam pembahasan tentang manajemen stratejik pendidikan tinggi adalah *top leader* harus mampu merumuskan dan menentukan strategi organisasi pendidikan sehingga tidak hanya mampu mempertahankan eksistensinya, akan tetapi selalu mampu malakukan penyesuaian dan perubahan yang diperlukan sehingga organisasi semakin meningkatkan efektifitas dan produktivitasnya. Efektivitas dan produktivitas menjadi sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi agar mempunyai daya saing di era global pada saat ini.

Pendidikan tinggi yang efektif, bermutu, dan berdaya saing akan terwujud dengan baik, apabila *top leader* dan civitas akademik mampu menguasai teknik-teknik desain atau rancang bangun sistem manajemen stratejik pendidikan tinggi yang tepat dan cocok bagi organisasi yang dikembangkannya. Agar organisasi pendidikan tinggi dapat berkembang dengan baik, terdapat sejumlah faktor yang harus diperhatikan dan diperhitungkan dalam pengelolaan pendidikan tinggi. Faktor-faktor yang dimaksudkan adalah; (a) tipe dan struktur organisasi, (b) gaya manajerial, (c) kompleksitas lingkungan eksternal, (d)

kompleksitas proses pelaksanaan, dan (e) hakekat berbagai masalah yang dihadapi (Siagian, 2005:23). Faktor-faktor ini sangat penting untuk diperhatikan oleh *top leader* agar manajemen strategic bisa diterapkan dengan baik, tepat sasaran, serta dapat mencapai hasil secara maksimal. *Leader* harus peka dan selalu berbicara berdasarkan data, sehingga mampu mengambil keputusan strategic dan tepat sasaran dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi.

Aspek penting yang menjadi prinsip-prinsip manajemen stratejik sebagaimana dijelaskan oleh David (1999) adalah perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*). Prinsip *strategy formulation* mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya. Dalam hal ini organisasi harus merumuskan visi, misi, nilai, mencermati lingkungan internal dan eksternal, serta membuat kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal.

Strategi implementasi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan lanjutan dari *strategy formulation* yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan sebagai berikut: (a) analisis pilihan stratejik dan kunci keberhasilan, dalam mengambil kebijakan yang akan diimplementasikan di lembaga pendidikan harus didasarkan pada pilihan stratejik setelah melalui beberapa analisis dan pilihan tersebut merupakan kunci keberhasilan yang harus dilaksanakan, (b) penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program, dan kegiatan). Tujuan dan sasaran stratejik harus ditetapkan secara jelas melalui kebijakan dan program-program kegiatan yang harus dilaksanakan oleh lembaga pendidikan, (c) sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan. Sistem pelaksanaan program harus dirumuskan dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara

efektif dan efisien. Agar proses implementasi program ini bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, harus ada sistem *controlling* yang tepat. *Top leader* harus mampu melaksanakan peran ini dengan sebaik mungkin dan dibarengi dengan pelaksanaan pembinaan yang didasarkan dari hasil catatan yang diperoleh selama melaksanakan fungsi *controlling*.

Strategi evaluasi merupakan strategi yang mampu mengukur, mengevaluasi program, dan memberikan umpan balik (*feed back*) kinerja organisasi. Strategi ini terdiri dari dua kegiatan sebagai berikut: (a) pengukuran dan analisis kinerja, (b) pelaporan dan pertanggung jawaban. Pengukuran kinerja merupakan tahap yang penting untuk melihat dan mengevaluasi hasil kinerja organisasi dalam mencapai tujuan. Fokus utama dalam kegiatan ini adalah untuk memberikan penilaian dan umpan balik secara efektif. Pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan suatu alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas (Lembaga Administrasi Negara, 2004:65). Pengukuran dan evaluasi kinerja harus dilaksakan dengan tepat dan obyektif agar dapat memberikan informasi dan data yang valid, sehingga *leader* dapat mengambil keputusan dengan tepat sesuai dengan kondisi yang sebenarnya terjadi dalam organisasi.

C. Dimensi Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi

Upaya untuk meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam di Indonesia hingga sekarang menghadapi tantangan yang cukup berat, baik dari segi internal dan eksternal organisasi. Secara internal tantangan tersebut berkaitan erat dengan komitmen untuk meningkatkan mutu pendidikan masih dalam kondisi lemah, begitu juga mayoritas lembaga pendidikan Islam sangat bervariasi kekuatannya dalam memenuhi delapan standar nasional pendidikan. Adapun tantangan secara eksternal adalah berkaitan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi yang

secara terus-menerus berkembang dengan pesat yang tidak bisa dibendung keberadaannya. Perkembangan tersebut harus direspon secara positif oleh lembaga pendidikan Islam untuk meningkatkan mutu pendidikannya agar mampu bersaing dan berdaya saing di era global ini.

Melihat kondisi tersebut, Manajer lembaga pendidikan Islam harus mampu mengambil serangkaian keputusan dan tindakan manajerial dalam meningkatkan mutu pendidikan yang berorientasi pada pencapaian tujuan di masa yang akan datang. Untuk mencapai tujuan, perlu adanya perencanaan strategis terhadap kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan agar tujuan yang telah direncanakan bisa dicapai dengan baik. Perencanaan yang dibuat disertai dengan strategi implementasinya dan pengendaliannya agar dapat dipastikan bahwa tujuan tersebut bisa dicapai secara efektif dan efisien. Berkaitan dengan hal tersebut, menurut Nawawi (2005:153) terdapat beberapa dimensi yang harus dijalankan dalam manajemen strategik, dimensi-dimensi yang dimaksudkan adalah: (1) dimensi dan orientasi masa depan, (2) dimensi internal dan eksternal, (3) dimensi pendayagunaan sumber-sumber, (4) dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak, dan dimensi multi bidang.

a. Dimensi Waktu dan Orientasi Masa Depan.

Dimensi ini mengandung maksud bahwa manajemen strategik dalam mengembangkan eksistensi organisasi lembaga pendidikan harus berpandangan jauh ke masa depan, dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi oleh Lembaga Pendidikan Tinggi. Antisipasi masa depan tersebut berkaitan erat dengan kemampuan Lembaga Pendidikan Tinggi dalam merumuskan dan menetapkan visi dan misi organisasi. Visi ini berkaitan erat dengan penetapan kondisi ideal yang akan dicapai oleh Lembaga Pendidikan Islam di masa yang akan datang

berdasarkan kurun waktu tertentu. Kurun waktu dalam pencapaian visi yang telah dirumuskan oleh Pendidikan Tinggi ini bisa sampai 10 tahuan atau lebih di masa yang akan datang. Visi ini mengandung kekuatan yang luar biasa untuk dapat memanggil, mengajak, menyerukan kepada setiap anggota organisasi agar dapat berpartisipasi aktif mencapai kondisi masa depan yang diharapkan secara efektif dan efisien.

Adapun misi Lembaga Pendidikan Tinggi ini berkaitan erat dengan keseluruhan tugas pokok yang harus dilaksanakan dalam keseluruhan proses pendidikan tinggi sesuai dengan tahapan-tahapan strategis yang dirumuskan dan dijalankan untuk mencapai visi organisasi Lembaga Pendidikan Tinggi. Misi organisasi ini menerut Nawai (2005) adalah bidang atau jenis kegiatan yang akan dilaksanakan secara operasional untuk jangka waktu panjang oleh sebuah organisasi dalam merealisasikan tujuan strategik yang telah dirumuskan agar dapat mewujudkan visi organisasi. Misi organisasi ini dapat diketahui dengan menjawab pertanyaan: "apa saja kegiatan yang sedang atau segera dilaksanakan secara operasional di Lembaga Pendidikan Tinggi? Kegiatan-kegiatan ini tidak boleh lepas dari upaya untuk mencapai visi lembaga pendidikan Tinggi. Untuk merumuskan kegiatan-kegiatan strategik di Lembaga Pendidikan Tinggi, dapat dilaksanakan dengan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treatment*) terhadap kondisi internal dan eksternal organisasi. Hasil analisis SWOT dapat digunakan oleh manajer untuk mengambil pilihan strategik berdasarkan skala prioritas dalam membuat program-program yang menjadi kebijakan di lembaga Pendidikan Tinggi. Pilihan strategik ini harus berorientasi pada pencapaian peluang dan upaya untuk mengatasi kelemahan internal organisasi agar ancaman yang ada bisa dihindari dan peluang bisa diperoleh

dengan baik, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai secara efektif dan efisien.

b. Dimensi Internal dan Eksternal.

Dimensi internal ini adalah kondisi organisasi Lembaga Pendidikan Tinggi yang ada pada saat ini, berupa: kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan. Kondisi tersebut harus diketahui secara cepat dan tepat sebagai pertimbangan dalam menyusun RENSTRA yang mempunyai jangka panjang. Untuk mengetahui kondisi internal harus dilaksanakan evaluasi diri terhadap organisasi berbasis analisis SWOT. Analisis ini harus dilaksanakan secara obyektif dan teliti dengan menggunakan statistik yang tepat dan akuntabel. Selain itu, juga harus didukung analisis SWOT dengan menggunakan data-data kualitatif yang akan mendukung dan melengkapi data-data kuantitatif.

Dimensi lingkungan eksternal organisasi Lembaga Pendidikan Tinggi ini berkaitan erat dengan adanya perkembangan dan tuntutan kebutuhan *stakeholders* baik pada lingkungan regional, nasional, dan global (internasional). Hal ini harus direspon secara positif oleh Lembaga Pendidikan Tinggi untuk memperbaiki mutu lembaga pendiudikan dengan membuat program-program unggulan yang dibutuhkan oleh lingkungan eksternal sehingga dapat membuat Lembaga Pendidikan Tinggi mampu berkembang dengan baik sesuai dengan tuntutan *stakeholder* dan berkualitas, yang pada akhirnya lembaga pendidikan tinggi mempunyai daya saing yang tinggi dan diminati oleh masyarakat.

c. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber.

Pendayagunaan sumber-sumber merupakan hal yang sangat penting dan menentukan dalam sistem manajemen strategik di lembaga pendidikan tinggi. Pemberdayaan ini dimaksudkan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen

agar mampu mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah dirumuskan dalam perencanaan operasional. Sumber-sumber yang diberdayakan berkaitan erat dengan sumber-sumber potensial yang dimiliki oleh organisasi, baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya non manusia.

Sumberdaya manusia yang dimiliki oleh lembaga pendidikan Islam harus diberdayakan secara maksimal sesuai dengan kompetensi dan keahlian yang dimiliki agar tujuan bisa tercapai dengan baik. Langkah dalam pemberdayaan ini tidak boleh terlepas dari hasil analisis SWOT agar bisa memberdayakan dengan baik dan tepat sasaran. Untuk mendapatkan peluang, yang perlu diperhatikan adalah bagaimana organisasi mampu memberdayakan dan mengoptimalkan sumber daya yang dimilikinya dengan baik. Selain itu juga harus diperhatikan kelemahan yang ada pada diri organisasi, kelemahan-kelemahan ini harus diatasi agar menjadi baik dan bisa mendukung dalam mencapai peluang. Sinergi antara pemberdayaan kekuatan-kekuatan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi dengan upaya mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada merupakan strategi yang harus ditempuh oleh lembaga pendidikan tinggi untuk mendapatkan peluang dengan baik dan maksimal.

Tantangan-tantangan yang ada dalam mengembangkan organisasi lembaga pendidikan Islam harus diatasi dengan baik. Strategi yang dapat digunakan oleh lembaga dalam mengatasi tantangan atau ancaman organisasi adalah dengan cara mengatasi kelemahan dan memberdayakan kekuatan secara maksimal agar ancaman tidak dapat mengenai organisasi lembaga pendidikan Islam. Ancaman organisasi akan datang setiap saat baik secara internal dan eksternal di lembaga pendidikan Islam. Oleh karena itu, manajer di lembaga pendidikan Islam harus senantiasa untuk mengadakan analisis

lingkungan internal dan eksternal secara terus-menerus agar bisa membuat perencanaan strategik dengan baik dan tepat sasaran.

Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal dapat dimanfaatkan untuk mengambil kebijakan organisasi secara strategik dan tepat sasaran utamanyan dalam pemberdayaan sumber daya manusia dan non manusia yang dimiliki oleh organisasi. Sumber daya manusia di lembaga pendidikan berkaitan erat dengan seluruh pendidik dan tenaga kependidikan yang sesuai dengan bidang keahlian yang dipersyaratkan atas tuntutan-tuntutan kinerja secara efektif dan produktif. Sumber daya manusia potensial yang dimiliki oleh lembaga pendidikan Islam ini harus diberdayakan dengan baik untuk meningkatkan produktifitas organisasi dan daya saing lembaga pendidikan Islam.

Adapun sumber daya non manusia yang ada di lembaga pendidikan Tinggi harus dalam kondisi baik, berkualitas, kompetitif, dan berdaya guna. Yang termasuk dalam sumber daya non manusia, antara lain adalah: kurikulum, pembelajaran, keungan, sistem informasi, tehnologi, sarana dan prasarana pendidikan. Sumber daya tersebut harus diberdayakan dengan baik dalam keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran di lembaga pendidikan Islam. Sehebat apapun kurikulum, sarana dan prasarana yang dimiliki oleh lembaga, apabila tidak dilaksanakan dengan baik dan sungguh-sungguh, maka pasti tidak akan bisa mencapai hasil yang baik, tepat sasaran, kompetitif, dan memiliki daya saing yang tinggi. Kuncinya adalah pemberdayaan dengan baik dan sungguh-sungguh terhadap sumber daya potensial organisasi dalam melaksanakan segala aktivitas yang ada di lembaga pendidikan Islam agar tujuan, visi dan misi organisasi bisa tercapai dengan baik.

d. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak.

Pimpinan puncak atau yang sering disebut dengan istilah *top leader* di dalam sistem pendidikan tinggi pada universitas dan institut disebut dengan Rektor, adapun dalam bentuk Sekolah Tinggi disebut dengan Ketua. *Top Leader* di lembaga pendidikan tinggi harus terlibat secara langsung dalam menyusun Rencana Strategik di perguruan tingg. Hal ini disebabkan karena Rencana strategik dapat digunakan sebagai pengendalian masa depan organisasi dalam mencapai visi dan misinya. Keikutsertaan pimpinan puncak dalam merumuskan Restra dan Renop mempunyai arti yang sangat penting bagi keberlangsungan perguruan tinggi dalam mencapai visi dan misinya dengan baik dan tepat waktu. *Top leader* mempunyai kewenangan dan tanggung jawab untuk merealisasikan rencana strategik maupun rencana operasional yang telah dirumuskan dan menjadi kebijakan perguruan tinggi.

e. Dimensi Multi Bidang

Organisasi sebagai suatu sistem dalam mengimplementasikan manajemen strategik perlu memperhatikan berbagai bidang yang ada dalam suatu sistem organisasi perguruan tinggi. Bidang yang satu dengan yang saling keterkaitan dalam mencapai tujuan organisasi lembaga pendidikan tinggi. Berbagai bidang garapan organisasi merupakan suatu sistem yang harus dikelola dengan baik secara bersama-sama dan saling sinergis dalam mencapai tujuan pendidikan tinggi sehingga visi dan misi lembaga dapat diwujudkan dengan baik.

Organisasi lembaga pendidikan tinggi dalam menyusun RENSTRA dan RENOP juga diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. RENSTRA dan RENOP yang ada pada masing-masing unit dan fakultas yang ada di perguruan tinggi harus mengacu pada visi dan misi institusi.

Rencana strategis akan membantu *leader* dan anggota organisasi dalam menyebarkan ide-ide dalam membuat inovasi, kretaifitas, dan strategi-strategi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Rencana strategi dan rencana operasiona perguruan tinggi dalam mencapai visi dan misi organisasi bersifat multi dimenasi yang menjadi kekuatan dalam mencapai tujuan serta visi dan misi organisasi. Masing-masing fakultas, lembaga, dan unit yang ada di perguruan tinggi juga dapat menyusun rencana strategis dan rencana operasional untuk mencapai visi dan misi perguruan tinggi.

D. Keunggulan dan Manfaat Manajemen Strategik Pendidikan Tinggi

Kebutuhan dan harapan masyarakat (*community needs and wants*) akan mutu pelayanan pendidikan yang baik tampaknya menjadi faktor pemicu utama inovasi manajemen pendidikan. Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Perbaikan mutu pendidikan harus diiringi dengan penataan kelembagaan dengan manajemen yang efektif dan efisien. Oleh karena itu, seorang pemimpin lembaga pendidikan dimungkinkan untuk mengadopsi suatu pendekatan strategis, yang mengintegrasikan beberapa aspek manajemen yang berbeda untuk mengatur dan mencapai tujuan-tujuan institusi pendidikan. Dengan menggunakan manajemen strategik sebagai kerangka kerja (*frame work*) organisasi dalam mencapai dan mewujudkan tujuan, maka mendorong setiap manajer untuk dapat berfikir lebih kreatif dan strategik dalam meningkatkan mutu lembaga pendidikan Islam.

Lembaga Pendidikan Islam yang bermutu adalah lembaga pendidikan Islam yang mampu menghasilkan *output* yang sesuai dengan kebutuhan dan harapan *stakeholders* pendidikan secara efektif dan efisien. Oleh karena itu, ada tuntutan yang harus diwujudkan oleh pengelola pendidikan untuk secara terus menerus berinovasi dalam meningkatkan kualitas pendidikan. Harapan dan tuntutan ini sesuai dengan firman Allah SWT dalam surah Ali Imran ayat 110 sebagai berikut:

كُنتُمْ خَيْرَ أُمَّةٍ أُخْرِجَتْ لِلنَّاسِ تَأْمُرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَتَنْهَوْنَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَتُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ ۗ وَلَوْ ءَامَنَ أَهْلُ ٱلْكِتَٰبِ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُم ۚ مِّنْهُمُ ٱلْمُؤْمِنُونَ وَأَكْثَرُهُمُ ٱلْفَٰسِقُونَ ﴿١١٠﴾

Artinya: "Kamu adalah umat yang terbaik yang dilahirkan untuk manusia, menyuruh kepada yang ma'ruf, dan mencegah dari yang munkar, dan beriman kepada Allah. Sekiranya Ahli Kitab beriman, tentulah itu lebih baik bagi mereka, di antara mereka ada yang beriman, dan kebanyakan mereka adalah orang-orang yang fasik" (QS. Ali Imran: 110)

Ayat tersebut menjelaskan dan memerintahkan kepada umat manusia untuk menyeru kepada kebaikan dan mencegah dari yang mungkar (semua kegiatan yang tercela). Dalam konteks pendidikan, pemimpin, pendidik, dan tenaga kependidikan dituntut untuk dapat menyerukan dan mengerjakan kebaikan dengan cara-cara yang baik dalam rangka untuk mencapai derajat keunggulan lembaga yang dikelolanya. Derajat keunggulan (*quality and exelent*) dalam pengelolaan lembaga pendidikan Islam harus dilaksanakan secara terus-menerus dalam keseluruhan proses yang terjadi di lembaga pendidikan mulai dari pra sekolah, sekolah dasar, sekolah menengah, dan perguruan tinggi. Keunggulan

lembaga pendidikan Islam ini harus diupayakan secara maksimal oleh *leader* pendidikan. Hal ini bisa dicapai dengan baik, apabila pemimpin di lembaga pendidikan tinggi mampu menerapkan kepemimpinannya dengan baik serta mampu mengelola dengan tepat sesuai dengan sasaran visi dan misi sekolah, madrasah, atau perguruan tinggi. Pengelolaan yang baik dalam konteks ini adalah manajer lembaga pendidikan Islam dapat menerapkan manajemen strategik sebagai sarana untuk mencapai visi dan misi lembaga.

Manajemen strategik pada awal perkembangannya digunakan pada organisasi yang bersifat profit yang berorientasi pada pencapaian keunggulan dan keuntungan organisasi. Keberhasilan perusahaan dalam penerapan manajemen strategik untuk mencapai kualitas produksi dan daya saing, maka juga dapat dikembangkan dalam lembaga pendidikan dalam mengelola lembaga menjadi lebih baik dan lebih mudah dalam mencapai visi dan misi organisasi. Penerapan manajemen strategik di lemabaga pendidikan Islam ini merupakan paradigma baru yang harus terus dikembangkan dalam rangka untuk memperbaiki pengelolaan lembaga pendidikan Islam agar dapat dikembangkan secara efektif dan efisien sehingga memiliki keunggulan yang kompetitif dan daya saing yang tinggi dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas.

Lembaga Pendidikan Islam sebagai organisasi non profit yang bergerak dalam bidang produksi kompetensi perlu ditingkatkan mutunya secara terus-menerus agar tujuan yang telah dirumuskan bisa dicapai secara efektif dan efisien. Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah dirumuskan di lembaga pendidikan dapat digunakan manajemen strategik dalam pengelolaan organisasi pendidikan. Penerapan manajemen strategik menurut Nawawi (2005: 181-182) mempunyai keunggulan-keunggulan sebagai berikut:

1. Profitabilitas, keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan menggunakan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadinya pemborosan.
2. Produktivitas Tinggi, pada sisi ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat. Kekeliruan dan kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi, serta yang terpenting proses dan hasil memberikan pelayanan umum yang mampu memberikan kepuasan terhadap *stakeholders* pendidikan.
3. Posisi kompetitif, hal ini berkaitan erat dengan keunggulan dan eksistensi lembaga pendidikan dapat diterima, dihargai, dan dibutuhkan oleh masyarakat, sehingga setiap peraturan yang ditetapkan tentang pemberian pelayanan umum dan pelaksanaan pendidikan dan pembelajaran selalu dipatuhi dan dilaksanakan dengan baik, baik peraturan tentang cara melaksanakannya oleh personel dalam organisasi maupun peraturan tentang cara memperoleh pelayanan bagi masyarakat dan *stakeholders* pendidikan yang memerlukan jasa sebagai produk lembaga pendidikan. Sifat kompetitif disini berkaitan erat dengan produk yang dihasilkannya dapat memenuhi kebutuhan dan tingkat kepuasan masyarakat ataupun *stakeholders* pendidikan secara umum.
4. Keunggulan Teknologi, hal ini berkaitan erat dengan ketersediaan dan kemampuan menggunakan tehnologi sebagai upaya untuk memberikan pelayanan secara cepat, tepat waktu, sesuai kualitas berdasarkan tingkat kekeliruan yang relatif rendah.
5. Keunggulan SDM, upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan di Lembaga Pendidikan Islam (LPI) menempatkan manusia sebagai faktor sentral dalam membentuk budaya mutu atau

sebagai penentu keberhasilan dalam meningkatkan mutu dan daya saing organisasi pendidikan. Oleh karena itu, SDM yang dimiliki harus dikembangkan dan ditingkatkan kemampuan profesionalnya secara terus menerus agar pengetahuan, keterampilan, dan keahliannya menjadi lebih baik yang berimplikasi pada peningkatan kinerjanya dalam meningkatkan mutu pendidikan. Selain itu juga dikembangkan pula kemampuannya memecahkan masalah (*problem solving*) yang dihadapi oleh lembaga pendidikan Islam pada saat ini dan juga kemampuan untuk mengantisipasi permasalahn-permasalahan yang muncul sebagai akibat perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi di era global.

6. Ikilm kerja. Iklim kerja merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu pendidikan, karena dalam sistem organisasi hubungan formal dan informal yang dikembangkan akan memberikan kontribusi dalam membentuk budaya organisasi yang efektif. Terbentuknya iklim kerja dan budaya organisasi yang efektif akan berpengaruh dalam meningkatkan mutu pendidikan di IAIN. Dalam sistem organisasi di Lembaga Pendidikan Tinggi, setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi akan tercipta hubungan formal dan informal antar personil yang harmonis sesuai dengan posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing pada lingkup kerja maupun di luar kerja yang akan berpengaruh pada budaya organisasi di Lembaga Pendidikan Islam.
7. Etika dan tanggung jawab sosial. Hal ini sangat penting dalam memajukan lembaga pendidikan Islam, karena etika dan nilia-nilai yang dikembangkan dalam sistem organisasi akan dapat mempengaruhi perilaku dan budaya organisasi di Lembaga Pendidikan Islam. Tolok ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi, dengan selalu mendahulukan

kepentingan masyarakat, bangsa, dan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan/ atau organisasi. Etika dan tanggung jawab ini merupakan nilai yang sangat penting untuk dibudayakan dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga pendidikan tinggi.

E. Analisis Lingkungan Strategik Lembaga Pendidikan Tinggi

Lembaga pendidikan tinggi sebagai salah satu organisasi non profit tumbuh dan berkembang dalam lingkungan sosiokultural baik internal maupun eksternal organisasi. Lingkungan ini sangat mempengaruhi keberadaan organisai lembaga pendidikan tinggi dalam memenuhi tuntutan dan harapan *stakeholder* pendidikan. Lembaga pendidikan tinggi harus mengetahui secara pasti kondisi lingkungan internal dan eksternal organisasi sebagai bahan untuk mengambil keputusan strategis dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan tinggi.

Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi lembaga pendidikan tinggi ini mempunyai tujuan untuk mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan tantangan eksternal organisasi sehingga perguruan tinggi mampu mengantisipasi terjadinya perubahan-perubahan di masa yang akan datang (Akdon, 2006:107). Analisis lingkungan strategic ini mempunyai manfaat sebagai berikut: (1) mendeteksi terjadinya perubahan dan peristiwa penting berkaitan dengan bidang sosial, politik, ekonomi, kemajuan ilmu pengetahuan dan tehnologi, (2) dapat mendefinisikan tantangan, peluang, atau perubahan-perubahan yang terjadi sebagai akibat peristiwa penting dalam bidang social, politik, ekonomi, dan iptek, (3) memberikan informasi orientasi masa depan kepada semua jajaran pimpinan dan staf, (4) memberikan sinyal kepada seluruh jajaran tentang apa yang harus diperbuat terhadap organisasi, seperti halnya:

mempercepat atau memperlambat proses manajemen, melakukan interaksi dengan instansi lain dan sebagainya (LAN-RI, 2004:95).

1. Lingkungan Internal Perguruan Tinggi

   Lingkungan internal perguruan tinggi merupakan lingkungan yang berada di dalam organisasi atau lembaga pendidikan tinggi tersebut (Siagian, 2012:34). Lingkungan internal ini sangat penting dalam menciptakan budaya kerja yang dinamis maupun kinerja yang produktif. Kondisi lingkungan internal perlu mendapatkan perhatian yang serius oleh pimpinan oragnisasi, karena secara langsung akan berdampak pada kinerja dan produktifitas organisasi perguruan tinggi.

   Analisis lingkungan internal perguruan tinggi merupakan kegiatan untuk melakukan penilaian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi ketercapaian tujuan lembaga dari aspek internal organisasi. Analisis Lingkungan Internal (ALI) ini sangat penting dilakukan oleh perguruan tinggi untuk mengetahui kelebihan-kelebihan (kekuatan) dan kekurangan-kekurangan (kelemahan) yang dimiliki oleh organisasi lembaga pendidikan tinggi. Kekuatan dan kelemahan tersebut merupakan sebuah peluang, ancaman, dan tantangan yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan program kerja.

   Analisis Lingkunag Internal (ALI) yang dilakukan oleh perguruan tinggi dapat menentukan profil suatu lembaga pendidikan tinggi, uatamnya yang berkaitan dengan informasi tentang sumber daya dan kemampuan spesifik organisasi, apabila sumber daya dan kemampuan tergolong unggul maka menjadi kompetensi inti yang mampu menciptakan nilai tersendiri bagi lembaga bersangkutan (Hery, 2013:90).

Lingkungan internal yang terdapat dalam lembaga pendidikan tinggi berkaitan erat dengan: (1) struktur organisasi perguruan tinggi. Struktur organisasi ini berkaitan erat dengan: struktur organisasi yang ada pada tingkat institusi, fakultas, program studi, maupun lembaga-lembaga yang ada dalam institusi atau universitas, baik itu berkaitan erat dengan tugas dan tanggung jawab maupun penempatan para tenaga pendidik dan tenaga kependidikan yang ada di perguruan tinggi, (1) sistem institusi perguruan tinggi, (3) sistem komunikasi internal perguruan tinggi yang terjalin dengan baik antara jajaran pimpinan institusi dan fakultas, dosen, pegawai atau tenaga kependidikan, dan mahasiswa. Sistem komunikasi ini harus dibangun dengan baik, agar tercipta sistem komunikasi di perguruan tinggi yang bagus dan handal, (4)) sumber daya manusia harus mempunyai motivasi kerja yang tinggi pada masing-masing individu, sehingga dapat membentuk profesionalisme SDM yang tinggi, (5) Biaya Operasional/ Keuangan, dan (6) adanya dukungan kinerja terhadap misi yang telah ditentukan oleh perguruan tinggi (Hasibuan, 2008:94).

Faktor internal yang terdapat di lembaga pendidikan tinggi juga mencakup keseluruhan kehidupan lembaga pendidikan tinggi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota lembaga yang bersangkutan. Secara rinci faktor-faktor tersebut meliputi: (1) visi, misi, sasaran dan tujuan organisasi, (2) strategi pencapaian tujuan, (3) jenis dan sifat kegiatan, dan (4) jenis teknologi yang digunakan (Fahmi, 2015:102). Kegiatan analisis lingkungan internal perguruan tinggi berkaitan erat dengan: (1) Visi, Misi Sasaran dan Tujuan perguruan tinggi. Organisasi perguruan tinggi dituntut untuk memiliki visi, misi sasaran dan tujuan yang ingin dicapainya, tanpa adanya

visi, misi dan tujuan yang jelas di perguruan tinggi, lembaga akan mengalami kesulitan untuk diarahkan (Iriantar, 2009).

Kegiatan Analisis Lingkungan Internal (ALI) di perguruan tinggi pada hakikatnya merupakan kegiatan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi ketercapaian tujuan yang telah ditetapkan dari *internal* perguruan tinggi. Perguruan tinggi pada hakekatnya memiliki kekuatan dan kelemahan dari aspek faktor-faktor seperti kurikulum, sumber daya manusia dan non manusia, kepemimpinan, manajemen, program-program strategis perguruan tinggi, dan sebagainya. Kondisi ini perlu diketahui oleh manajer organisasi dalam rangka dijadikan sebagai pertimbangan dalam membuat keputusan strategis organisasi yang didasarkan pada penggunaan kekuatan atau kemampuan dalam meraih peluang dan juga untuk membuat keputusan dalam mengatasi kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh perguruan tinggi.

Kekuatan yang dimiliki oleh perguruan tinggi yang berkaitan dengan *market* atau pasar yang menjadi peminat, keuangan, sumber daya manusia, ataupun produksi kompetensi menjadi informasi yang sangat penting dalam membuat keputusan strategis dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi.

2. Lingkungan Ekternal Perguruan Tinggi

Lingkungan eksternal perguruan tinggi merupakan unsur-unsur yang ada diluar organisasi/lembaga pendidikan tinggi yang mempunyai pengaruh dan sebagian besar tidak dapat dikendalikan dalam pembuatan keputusan manajer di perguruan tinggi. Perguruan Tinggi (PT) sebagai lembaga pendidikan keberadaannya tidak bisa terlepas dari lingkungan eksternal organisasi dimanapun PT itu berada. Lingkungan eksternal ini juga mempunyai pengaruh yang sangat besar

terhadap perguruan tinggi, utamanya dalam memberikan dukungan maupun untuk meraih berbagai peluang yang ada di luar organisasi. Perguruan tinggi mempunyai visi dan misi yang harus dicapai dengan baik dan tepat sasaran. Upaya untuk mencapainya perlu juga mendapatkan dukungan eksternal orgnisasi yang bisa diajak untuk kerjasama dalam mewujudkan impian organisasi. Agar visi, misi, sasaran dan tujuan yang telah dirumuskan oleh PT dapat terlaksana dengan baik, maka PT tersebut harus memperhitungkan faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi. Faktor-faktor ini berkaitan dengan: kebijakan pemerintah, sosio-budaya masyarakat, dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi

Analisis Lingkungan Eksternal (ALE) dalam organisasi perguruan tinggi berkaitan erat dengan kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh yang berasal dari luar lembaga yang mempunyai dampak baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap lembaga perguruan tinggi. Lingkungan eksternal organisasi perguruan tinggi ini berkaitan erat dengan: (a) peluang (*opportunity*), yaitu merupakan situasi dan faktor-faktor luar organisasi yang bersifat positif yang dapat membantu perguruan tinggi dalam mencapai visi dan misi organisasi dengan baik, (b) tantangan atau ancaman, yaitu faktor-faktor luar organisasi yang bersifat negatif, yang dapat mengakibatkan sebuah organisasi gagal dalam mencapai visi dan misi (Akdon, 2006:112).

F. Analisis SWOT di Lembaga Pendidikan Tinggi

Proses pelaksanaan manajemen strategik di perguruan tinggi dapat dilaksanakan dengan proses sebagai berikut: (a) Perguruan Tinggi (PT) membuat analisis SWOT secara cermat dan akurat, (b) membuat formulasi tentang misi PT, (c) membuat formulasi tentang filosofi dan kebijakan PT, (d) membuat sasaran strategis

PT, (e) membut strategi PT, (f) melaksanakan strategi PT, dan (g) melaksanakan control strategi PT (Boseman et.al., 1989:6). Perguruan tinggi dalam mengembangkan mutu dan daya saing pendidikan tinggi dapat diawali dengan melaksanakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah salah satu tahap dalam manajemen strategic yang merupakan pendekatan dalam melaksanakan analisis lingkungan internal dan eksternal PT.

Instrumen yang dapat digunakan dalam analisis lingkungan internal dan eksternal PT dapat dilakukan dengan analisis SWOT. Analisis SWOT merupakan sebuah pendekatan yang dapat digunakan dalam sistem manajemen paling terkenal dan paling mutakhir dalam dunia menajemen. Analisis SWOT ini berkaitan erat dengan *Strengths* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Treaths (ancaman)*. Pelaksanaan analisis ini terlebih dahulu harus diidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perguruan tinggi, kemudian dilanjutkan untuk identifikasi berkaitan dengan peluang dan ancaman terhadap organisasi perguruan tinggi yang datang dari luar organisasi. Analisis ini dapat digunakan oleh manajer dalam membuat perencanaan strategik agar visi dan misi lembaga bisa tercapai dengan baik.

Analisis SWOT ini dapat digunakan oleh manajer untuk menyediakan berbagai informasi tentang kekuatan dan kelemahan organisasi serta peluang dan ancaman yang datang dari luar organisasi. Hasil analisis ini dapat digunakan oleh manajer dalam mengambil keputusan strategic utamanya yang barkaitan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh organisasi dalam meraih peluang dan mengatasi kelemahan yang ada di dalam organisasi perguruan tinggi. Kekuatan juga bisa digunakan untuk mengatasi ancaman yang akan mengenai organisasi perguruan tinggi. Kelemahan yang dimiliki oleh perguruan tinggi harus diambil keputusan strategis untuk diselesaikan dnegan baik. Jadi

keputusan-keputusan strategis yang diambil oleh manajer harus didasarkan dari data-data hasil analisis SWOT. *Leader* dalam mengambil keputusan organisasi di lembaga pendidikan tinggi dalam rangka untuk mencapai visi dan misi lembaga dan untuk meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi. akan informasi yang dapat menyediakan dasar dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan tindakan (Sagala, 2007:141)

Analisis SWOT sebagai alat untuk membantu para *decision maker* dalam menentukan strategi organisasi *yang* handal dalam memaksimalkan kekuatan dan pemanfaatan peluang lembaga pendidikan. Strategi ini digunakan untuk meminimalkan kelemahan yang ada dalam internal lembaga pedidikan tinggi dan menekan dampak ancaman yang akan timbul dan harus dihadapi dalam organisasi lembaga pendidikan tinggi. Apabila analisis SWOT dapat dilakukan dengan tepat oleh perguruan tinggi, maka sepertinya upaya untuk memilih dan menentukan strategi yang efektif akan membuahkan hasil sesuai apa yang diinginkan.

Pelaksanaan analis SWOT dalam sistem manajemen perguruan tinggi dapat dilaksanakan dengan memperhatikan empat hal sebagai berikut:

1. Faktor Kekuatan (*Strength*) Organisasi Peguruan Tinggi (PT)

   Kekuatan dalam organisasi perguruan tinggi merupakan seperangkat kompetensi atau keunggulan-keunggulan yang dimiliki oleh PT yang berkaitan dengan seluruh komponen yang ada dalam sistem pendidikan sehingga mempunyai akibat pada nilai tambah atau keunggulan komparatif perguruan tinggi. Faktor kekuatan yang dimiliki oleh PT harus diidentifikasi dengn cermat dan tepat. Faktor kekuatan ini berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM), kurikulum, sarana dan prasarana, input (mahasiswa), keunggulan program studi, sistem pembelajaran, sistem manajemen, keuangan, kompetensi lulusan, dan sebagainya.

Perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan sangat penting untuk mengenali terhadap kekuatan dasar yang dimiliki oleh perguruan tinggi sebagai langkah awal untuk mengenali diri sendiri dan menyusun strategi dalam meningkatkan mutu dan daya saing PT. Mengenali kekuatan dan terus melakukan refleksi adalah sebuah langkah bersar untuk menata lembaga membuat rencana dan membuat kebijakan dalam menentukan kemajuan lembaga pendidikan.

Berkaitan dengan identifikasi kekuatan yang dimiliki oleh perguruan tinggi, terdapat beberapa pertanyaan yang bisa dijadikan sebagai upaya untuk menggali dan mengetahui kekuatan yang dimiliki oleh PT. Pertanyaa-pertanyaan yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

a. Apa yang menjadi kekuatan Perguruan Tinggi atau Program Studi dilihat dari komponen-komponen pendidikan tinggi?
b. Apa yang Sudah dikerjakan dengan baik oleh perguruan tinggi atau program studi?
c. Apa yang dilihat orang lain sebagai kekuatan perguruan tinggi atau program studi?
d. Apa yang dilakukan dengan baik oleh organisasi perguruan tinggi ataupun program studi?
e. Bagaimana rekam jejak yang baik (best practice) yang sudah dilaksanakan oleh perguruan tinggi atau program studi?
f. Kapan dan dimana organisasi perguruan tinggi telah bersaing dengan baik?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dikembangkan dan digunakan oleh lembaga pendidikan tinggi untuk menggali kekuatan-kekuatan yang dimilikinya secara obyektif agar bisa digunakan untuk meningkatkan mutu dan mengembangkan perguruan tinggi dalam mencapai visi dan misi organisasi secara efektif dan efisien.

2. Faktor-faktor kelemahan (*Weakness*) Organisasi Peguruan Tinggi

Perguruan tinggi sebagai suatu organisasi yang selalu tumbuh dan berkembang pasti memiliki kelemahan yang perlu diidentifikasi dan diadakan perbaikan. Kelemahan-kelemahan yang dimiliki Perguruan Tinggi harus diketahui sebagai bahan untuk refleksi diri. *Top Leader* sebagai pengambil kebijakan harus mengetahui dengan pasti kelemahan Perguruan Tinggi yang menjadi tanggung jawabnya. Kelemahan yang ada dalam sistem organisasi Perguruan Ttinggi juga tidak terlepas dari seluruh komponen yang ada di Perguruan Tinggi.

Terdapat beberapa pertanyaan yang dapat digunakan oleh perguruan tinggi untuk mengetahui kelemahan-kelemahan yang ada dalam organisasi. Pertanyaan-pertanyaan yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

a. Apa yang dapat dikembangkan oleh perguruan tinggi, fakultas, atau program studi?
b. Apa yang berlangsung kurang optimal dibandingkan dengan keinginan perguruan tinggi, fakultas, atau program studi?
c. Kompetisi apa yang berlangsung dengan baik di perguruan tinggi, fakultas, atau program studi?
d. Apa yang dapat diperbaiki oleh perguruan tinggi, fakultas, atau program studi?
e. Apa yang telah dilakukan secara tidak baik oleh perguruan tinggi, fakultas, atau program studi?
f. Hal-hal apa yang harus dihindari oleh perguruan tinggi, fakultas, atau program studi?

Beberapa pertanyaan tersebut sangat penting untuk dikembangkan oleh perguruan tinggi dalam rangka untuk mengetahui kelemahan yang dimiliki berdasarkan data dan fakta yang ada di perguruan tinggi. Mengetahui kelemahan dapat

dijadikan sebagai dasar oleh *Top Leader* untuk mengambil kebijakan strategis dalam membuat perencanaan untuk memperbaiki kelemahan yang dimiliki oleh perguruan tinggi berdasarkan skala prioritas. Memperbaiki kelemahan dapat dijadikan sebagai upaya untuk meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi.

3. Faktor Peluang (*Oportunity*) Organisasi Peguruan Tinggi

Peluang organisasi Perguruan Tinggi merupakan suatu kondisi lingkungan eksternal yang menguntungkan bagi Perguruan Tinggi bahkan menjadi formulasi lembaga pendidikan tinggi dalam meningkatkan mutu dan daya saing. Peluang adalah keadaan, kejadian atau situasi eksternal yang menawarkan perubahan organisasi untuk mencapai atau melampaui tujuan organisasi (Boseman, 1989). Situasi dan kondisi yang menguntungkan ini merupakan hal yang sangat dibutuhkan bagi Perguruan Tinggi untuk meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi. Peluang datangnya dari luar sistem organisasi yang dapat memberikan kontribusi terhadap lembaga pendidikan tinggi dalam meningkatkan mutu pendidikan secara berkelanjutan.

Peluang yang ada dalam mengembangkan organisasi perguruan tinggi yang lebih baik dan berdaya saing merupakan keniscayaan yang harus dilakukan oleh *leader* agar perguruan tinggi dapat mencapai visi dan misi secara efektif dan efisien. Untuk mengetahui peluang yang ada, terdapat beberapa pertanyaan yang dapat dikembangkan oleh tim di perguruan tinggi. Pertanyaan-pertanyaan yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

a) Apabila tidak ada hambatan, apa yang akan pergurun tinggi, fakultas, atau program studi lakukan?

b) Apa yang mungkin dilakukan oleh pergurun tinggi, fakultas, atau program studi?
c) Dimana posisi pergurun tinggi, fakultas, atau program studi yang akan dilakukan atau diinginkan dalam waktu lima tahun ke depan?
d) Dengan siapa pergurun tinggi, fakultas, atau program studi ingin bekerja?
e) Sampai dimana teknologi baru dapat mengubah praktek pergurun tinggi, fakultas, atau program studi?
f) Apakah terjadinya perubahan finansial/ pemerintahan/legislatif dapat menguntungkan pergurun tinggi, fakultas, atau program studi di masa depan?
g) Apa yang akan terjadi dalam beberapa tahun yang akan datang?
h) Apa yang dapat menjadi solusi pergurun tinggi, fakultas, atau program studi *"win-win solution"*?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut dapat dikembangkan oleh perguruan tinggi untuk mengetahui peluang-peluang yang bisa didapatkan dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi secara efektif. Peluang tersebut berkaitan erat dengan konsidi eksternal dari perguruan tinggi. Kondisi lingkungan eksternal ini dapat juga berkaitan dengan harapan dan tuntutan masyarakat, kebijakan pemerintah, kebijakan industri, situasi pasar, perkembangan ilmu pengetahuan dan tehnologi, kebutuhan dunia usaha, kebutuhan *stakeholder*, dan sebagainya yang bisa disediakan oleh lembaga pendidikan tinggi untuk memenuhi tuntutan kebutuahan pihak-pihak yang berkepentingan.

4. Faktor Ancaman/Tantangan Perguruan Tinggi

Faktor ancaman ini berkaitan erat dengan kondisi atau faktor-faktor lingkungan eksternal yang tidak menguntungkan bagi lembaga pendidikan tinggi. Boseman (1989) menjelaskan

bahwa ancaman adalah kekuatan, faktor-faktor atau situasi sksternal yang secara potensial menciptakan masalah, kerusakan organisasi, atau membahayakan kemampuan untuk mencapai tujuan organissi. Ancaman ini merupakan situasi dan kondisi yang tidak menguntungkan bagi organisasi lembaga pendidikan tinggi yang datang dari eketernal organisasi. Ancaman yang datang dalam organisasi lembaga pendidikan harus dihindari atau dihadapi dan segera diselesaikan dengan baik, karena ancamana ini akan bisa menjadi penghalang ataupun penghambat terhadap peningkatan mutu pendidikan tinggi maupun dalam menciptakan perguruan tinggi yang mempunyai daya saing yang dapat diperhitungkan dalam pengembangan perguruan tinggi.

Ancaman yang ada dalam organisai perlu diketahui dengan baik, sehingga *leader* dapat membuat keputusan strategic untuk mengatasi ancaman agar tidak mengenai organisasi perguruan tinggi. Terdapat beberapa pertanyaan yang bisa dikemabngakan oleh perguruan tinggi untuk mendeteksi atau mengetahui ancaman-ancaman yang ada dalam system organisasi. Pertanyaan-pertanyaan yang dimaksdukan adalah sebagai berikut:

a. Apa yang dapat menghambat perkembangan perguruan tinggi, fakultas, atau program studi?
b. Siapa lagi yang ingin mengambil alih tugas/pekerjaan/ peranan perguruan tinggi, fakultas, atau program studi?
c. Apa yang dilakukan oleh organisasi pesaing perguruan tinggi, fakultas, atau program studi?
d. Apakah teknologi/perkembangan baru mengubah peran perguruan tinggi, fakultas, atau program studi?
e. Perubahan-perubahan apa yang akan terjadi sehingga akan berpengaruh terhadap perkembangan perguruan tinggi, fakultas, atau program studi?

f. Hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi oleh perguruan tinggi, fakultas, atau program studi?
g. Dapatkah Program Studi mengatur pembiayaan jangka pendek dan jangka panjang?

Pertanyaan-pertanyaan tersebut sangat penting untuk dikembangkan dalam rangka untuk mengetahui hambatan-hambatan yang ada dalam pengembangan perguruan tinggi agar menjadi perguruan tinggi yang bermutu dan mempunyai daya saing yang tinggi. Hambatan harus diselesaikan dengan baik, supaya organisasi dalam mencapai visi dan misi dapat berjalan dengan baik pula. Untuk itu perlu diadakan analisis SWOT agar mampu menentukan posisi perguruan tinggi berdasarkan data dan fakta secara obyektif agar *leader* mampu mengambil keputusan strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan tinggi.

Analisis SWOT ini penting untuk mengetahui situasi dan kondisi internal dan eksternal pergutuan tinggi sehingga dapat membuat rencana strategik dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan tinggi dengan baik. *Leader* dan tim perguruan tinggi harus mampu untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan hambatan yang ada dalam organisasi. Mengetahui kekuatan dan kelemahan dengan pasti yang ada di perguruan tinggi akan membantu *top leader* dalam membuat kebijakan strategis yang berorientasi pada pencapaian tujuan, visi, dan misi organisasi. Pencapaian tujuan ini penting yang akan dijabarkan pada rencana operasional perguruan tinggi dalam keseluruah proses pendidikan dan pembelajaran yang di selenggarakan di perguruan tinggi. Pelaksanaan kegiatan analisis SWOT di perguruan tinggi dapat dijelaskan dalam bentuk gambar sebagai berikut:

	ANALISIS SWOT	
FAKTOR INTERNAL	**KEKUATAN** *Apa yang dapat dilakukan dengan baik oleh PT?*	**KELEMAHAN** *Apa yang salah dalam sistem organisasi PT?*
FAKTOR EKSTERNAL	**PELUANG** *Kemungkinan apa yang ada dan dapat diraih?*	**ANCAMAN** *Apa yang dapat menjadi salah?*

Gambar 5.1 Analisis SWOT dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi

Berdasarkan gambar dan uraian tersebut diatas, dapat diberikan penjelasan bahwa terdapat beberapa langkah yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan analisis SWOT. Langkah-langkah yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

Langkah 1 : Identifikasi kelemahan dan ancaman yang paling urgen untuk diatasi secara umum pada semua komponen yang di peguruan tinggi, fakultas, ataupun program studi

Langkah 2 : Identifikasi kekuatan dan peluang yang ada di peguruan tinggi, fakultas, ataupun program studi dan diperkirakan cocok untuk upaya mengatasi kelemahan dan ancaman yang telah diidentifikasi terlebih dahulu pada langkah 1.

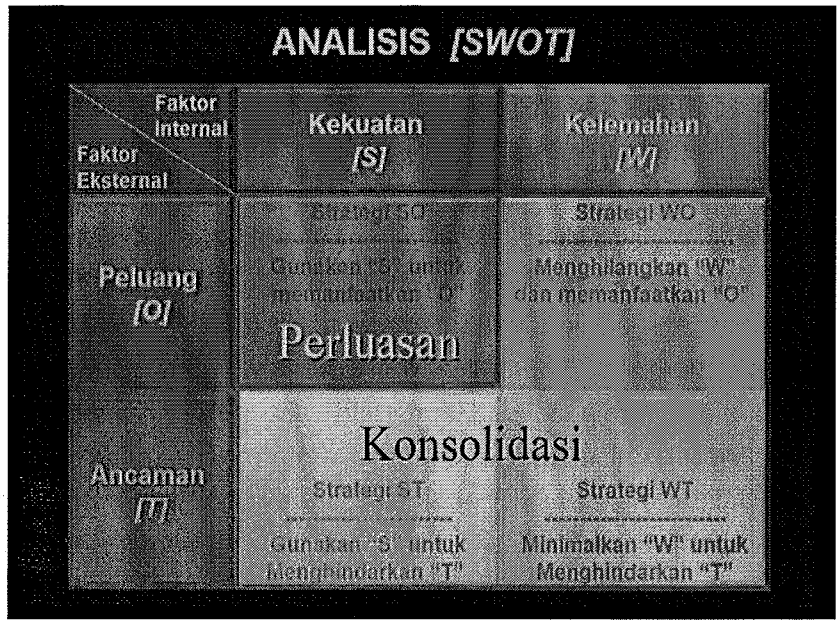
Langkah 3 : Masukkan butir-butir hasil identifikasi (Langkah 1 dan Langkah 2) ke dalam Bagan Analisis *SWOT*. Langkah ini dapat dilakukan secara keseluruhan,

atau jika terlalu banyak, dapat dipilah menjadi analisis *SWOT* untuk komponen **masukan**, **proses**, dan **keluaran** yang ada di peguruan tinggi, fakultas, ataupun program studi.

Langkah 4 : Rumuskan strategi yang direkomendasikan untuk menangani kelemahan dan ancaman, termasuk pemecahan masalah, perbaikan, dan pengembangan lebih lanjut di peguruan tinggi, fakultas, ataupun program studi.

Langkah 5 : Tentukan skala prioritas penanganan terhadap kelemahan dan ancaman, serta susunlah suatu rencana tindakan untuk melaksanakan program penanganan kelemahan dan ancaman yang ada di peguruan tinggi, fakultas, ataupun program studi.

Berdasarkan langkah-langkah tersebut diatas, dapat dilakukan kegiatan analisis SWOT dengan baik dalam membuat rencana strategis dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi. Kegiatan analysis SWOT ini dapat diberikan penjelasan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 5.2 Kegiatan Analisis SWOT dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi

Berdasarkan gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa analisis SWOT dalam penyelenggaraan perguruan tinggi dapat membantu pengalokasian sumber daya manusia maupun non manusia di perguruan tinggi seperti halnya: anggaran/pembiayaan, sarana prasarana, fasilitas pendidikan, sumber daya manusia, potensi lingkungan internal dan eksternal, dan sebagainya yang lebih baik, efisien dan efektif. Analisis SWOT di peguruan tinggi dapat dilaksanakan dengan membuat matrik SWOT sebagaimana gambar diatas. Matrik tersebut terdiri dari sel-sel daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada di dalam penyelenggaraan perguruan tinggi. Agar perguruan tinggi dapat bermutu dan mempunyai daya saing yang tinggi, maka dalam analisis SWOT dapat dilakukan beberapa strategi. Strategi yang dimaksudkan adalah: (1) strategi SO (menggunakan kekuatan untuk memperoleh

peluang), (2) strategi WO (memperbaiki kelemahan agar peluang dapat diraih oleh organisasi perguruan tinggi dengan tepat dan baik), (3) strategi ST (menggunakan kekuatan untuk menghalau ancaman), (4) strategi WT (mengatasi kelemahan agar ancaman tidak mengenai organisasi perguruan tinggi).

Anaalisis SWOT menyediakan para pengambil keputusan organisasi perguruan tinggi akan berbagai informasi yang dapat digunakan sebagai dasar dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dan tindakan yang harus dijalankan dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan tinggi. Analisis ini sangat memberikan informasi penting bagi *leader* dalam mengambil keputusan strategik didalam menjalankan organisasi pendidikan tinggi secara efektif dan efisien.

BAB VI
FORMULASI STRATEGI PENINGKATAN MUTU DAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

A. Pendahuluan

Pendidikan yang bermutu adalah pendidikan yang mampu menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan yang bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception* (Suderadjat: 2005:7). Untuk dapat meningkatkan mutu pendidikan, maka Perguruan Tinggi Islam sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam harus dapat melaksanakan pengelolaan yang didasarkan pada peningkatan mutu pendidikan di Lembaga Pendidikan Tingg Keagamaan Islam.

Aplikasi manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan didasarkan atas pemikiran bahwa para administrator dan manajer pendidikan perlu menemukan kerangka kerja yang muncul dari dalam lembaga pendidikan itu sendiri yang diperkirakan dapat menopang mutu dan kinerja pendidikan dan lembaga pendidikan yang menjadi tanggung jawab mereka (Manjta, 2002). Dalam meningkatkan mutu pendidikan, Bennet (1992) mengidentifikasi prinsip-prinsip mendasar tentang mutu, yaitu: (1) definisi kualitas lebih mengacu pada konsumen, bukan pada pemasok, (2) konsumen adalah seseorang yang memperoleh produk atau layanan, seperti mereka yang secara internal dan eketernal terkait erat dengan organisasi dan

bukannya yang hanya menjadi "pembeli" atau "pembayar", (3) mutu harus mencukupi persyaratan kebutuhan dan standar, (4) mutu dicapai dengan mencegah kerja yang tidak memenuhi standar, bukannya dengan melacak kegagalan melainkan dengan peningkatan layanan dan produk yang terus menerus, (5) peningkatan mutu dikendalikan oleh manajemen tingkat senior, namun semua yang terlibat di dalam organisasi harus ikut bertanggung jawab, mutu harus dibangun di dalam setiap proses, (6) mutu diukur melalui proses statistik, (7) alat yang paling ampuh untuk menjamin mutu adalah kerjasama (tim) yang efektif, serta (8) pendidikan dan pelatihan merupakan hal yang fundamental terhadap organisasi yang bermutu.

Manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan mempersyaratkan integrasi dari berbagai faktor yang dapat diintegrasikan, yaitu: pelanggan (klien), kepemimpinan, tim, proses, dan struktur (Mantja, 2002:35-36). ***Pelanggan*** atau ***klin*** adalah seseorang atau kelompok yang menerima produk atau jasa layanan pendidikan. Pelanggan yang ada di pendidikan berkaitan erat dengan pengguna pendidikan itu sendiri termasuk didalamnya adalah *stakeholders* pendidikan. Hal-hal yang perlu dipahami oleh pelanggan atau pengguna pendidikan adalah nilai-nilai organisasi, visi, dan misi yang perlu dikomunikasikan, yang dikerjakan dengan memperhatikan etika dalam pengambilan keputusan dan perencanaan anggaran. ***Kepemimpinan*** merupakan hal yang esensial dalam manajemen strategik, sehingga diperlukan *visionary leadership* Rektor dan Dekan, serta ketua jurusan atau pragam studi. Dalam konteks manajemen strategik, pemimpin harus mampu dalam menetapkan dan mengendalikan visi pendidikan. Oleh karena itu, *leader* dalam konteks manajemen strategik Perguruan Tinggi Islam harus

mempunyai visi, kreativitas, sensitivitas, pemberdayaan (*empowerment*), dan memahami tentang perubahan dan perkembangan dunia pendidikan. ***Tim*** merupakan sarana yang harus dibangun oleh *leader* pendidikan dalam miningkatkan kinerja, karena dalam manajemen strategik lebih menekankan pada kejelasan tujuan dan hubungan interpersonal yang efektif sebagai dasar terjadinya kerja kelompok yang efektif. ***Proses*** kerja merupakan kunci penting yang harus disepakati dalam manajemen strategik pendidikan. ***Struktur*** merupakan langkah kerja dalam pengorganisasian dan menentukan garis kewenangan dalam kontek manajemen strategik Perguruan Tinggi Islam untuk meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan.

Murgantroyd dan Morgan (1994) menjelaskan bahwa terdapat tiga strategi dasar dalam menetapkan mutu, yaitu: (1) *Quality Assurance.* Mengacu pada penetapan standart, metode yang memadai, dan tuntutan mutu oleh suatu kelompok atau lembaga yang diikuti oleh proses pengawasan dan evaluasi yang memeriksa sejauh mana pelaksanaannya memenuhi standar yang telah ditetapkan, serta terdapat publikasi standar yang telah ditetapkan dalam proses *quality assurance*, (2) *Contract Conformance*, mutu standar harus ditetapkan secara spesifik melalui negosiasi dalam bentuk sebuah kontrak yang disepakati dalam lingkup kerja peningkatan mutu madrasah. Mutu harus dilihat apakah terdapat kesesuaian dengan komitmen dalam perumusan standar mutu yang spesifik tersebut. Yang membedakan antara *quality assurance* dengan *contract conformance* terletak apada spesifikasi mutu dibuat oleh orang yang membuat tugas kerja (lokal), bukan oleh panel (jajaran para pakar), (3) *Customer-driven Quality* mengacu pada pemikiran

mutu dari mereka yang menerima produk atau layanan. Produk atau layanan yang diberikan harus sesuai dengan harapan dan kualitasnya ditentukan oleh klien. Produk atau layanan harus disesuaikan dengan tuntutan dan harapan para *stakeholders*.

Manajemen strategik dalam meningkatkan mutu pendidikan yang efektif perlu juga memperhatikan beberapa hal yang mempengaruhi mutu sebagaimana dikemukakan oleh Murgatroyd dan Morgan (1994:173) yaitu *culture, commitment,* dan *communacation*. Budaya berkaitan dengan aturan-aturan, asumsi-asumsi, dan nilai-nilai yang mengikat kebersamaan dalam organisasi. Keberhasilan manajemen strategik dalam peningkatan mutu dari suatu organisasi ditentukan bagaimana organisasi menciptakan budaya, seperti: (1) inovasi dipandang bernilai tinggi, (b) status dinomorduakan, yang dipentingkan adalah performansi dan kontribusi, (c) kepemimpinan adalah sebuah kunci dari kegiatan/tindakan, bukan posisi, (d) ganjaran dibagi rata melalui kerja tim, (e) pengembangan, belajar dan pelatihan dipandang sebagai sarana penunjang, dan (f) pemberdayaan untuk mencapai tujuan yang menantang didukung oleh pengembangan yang berkelanjutan dan keberhasilan seharusnya merupakan iklim untuk memotivasi diri sendiri. Pendidikan sebagai Perguruan Tinggi Islam harus dikembangkan secara terus-menerus (*continous quality improvement*) agar mutu tetap terkendali dan diminati oleh masyarakat dan *stakeholders* pendidikan baik pada tingkat regional, nasional, bahkan internasional sehingga memiliki daya saing yang tinggi.

B. Konsep Formulasi Strategi Pendidikan

Formulasi strategi pada hakekatnya merupakan kegiatan yang dilaksanakan dalam rangka untuk merencanakan dan

merumuskan kegiatan-kegiatan yang ada di Lembaga Pendidikan Islam untuk mencapai tujuan organisasi baik jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Kegiatan ini dilaksanakan secara sistematis untuk mencapai visi dan misi organisasi Lembaga Pendidikan Islam. Perumusan strategi ini tidak boleh lepas dari pencapaian visi dan misi lembaga pendidikan tinggi secara efektif dan efisien.

Strategy formulation atau perumusan strategi di lembaga pendidikan Islam ini mencerminkan keinginan dan tujuan organisasi yang sesungguhnya. Dalam hal ini organisasi lembaga pendidikan harus merumuskan visi, misi, nilai, mencermati lingkungan internal dan eksternal, serta membuat kesimpulan analisis faktor internal dan eksternal dalam merumuskan strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi lembaga pendidikan tinggi.

Perumusan strategi harus tetap memperhatikan kekuatan dan kelemahan organisasi. Lembaga pendidikan Islam harus mampu menggunakan atau memberdayakan kekuatan yang dimiliki, baik itu kekuatan sumber daya manusia maupun non manusia untuk mendapatkan peluang yang ada, serta harus mampu memperbaiki kelemahan internal organisasi agar bisa mengatasi hambatan dalam mencapai visi dan misi organisasi Lembaga Pendidikan Tinggi.

Formulasi strategi merupakan unsur penting dan strategis dalam mengelola lembaga pendidikan tinggi agar dapat menjacapai visi, misi, dan tujuan organisasi lembaga pendidikan tinggi. sebagai pemandu arah pelaksanaan suatu kegiatan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang dikehendaki. Perencanaan sebagai suatu rangkaian proses kegiatan, dilakukan untuk menyiapkan keputusan mengenai apa yang diharapkan terjadi

dan apa yang akan dilakukan. Dalam bidang pendidikan Islam, formulasi strategis merupakan salah satu faktor kunci efektivitas terlaksananya aktivitas pendidikan dan peningkatan mutu, demi tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan bagi setiap jenjang dan jenis pendidikan pada tingkat nasional maupun lokal. Hal tersebut tentunya juga akan berdampak baik bagi meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan agama Islam. Akan tetapi, formulasi strategis mutu pendidikan, yang seharusnya menjadi bagian integral dari manajemen penyelenggaraan pendidikan Islam seringkali diabaikan dan belum menjadi tradisi dalam pengembangan pendidikan Islam.

Pentingnya formulasi strategi yang handal dalam lingkup pendidikan tinggi keagamaan Islam, karena pendidikan Islam diyakini sebagai lembaga yang mampu menghantarkan peserta didik menjadi berkualitas dan mempunyai kompetensi personal maupun sosial agar dapat memperoleh kehidupan yang lebih baik. Oleh karena itu, Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam perlu direncanakan secara strategis dan sistematis, sehingga PTKIN benar-benar menjadi perguruan tinggi yang bermutu dan berkualitas serta dapat mensejahterakan setiap umat Muslim, baik di dunia maupun di akhirat kelak.

Kegiatan formulasi strategi pada dasarnya menentukan kegiatan yang hendak dilakukan pada masa depan. Kegiatan ini dimaksudkan untuk mengatur berbagai sumber daya agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Formulasi strategi ini pada hakekatnya merupakan sebuah kegiatan dalam membuat perencanaan strategis. Perencanaan adalah proses penentuan tujuan (Djumberansjah, 1995:3) atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk

mencapai tujuan secara seefisien dan seefektif di lembaga pendidikan.

Formulasi strategi pada hakekatnya sama dengan perencanaan strategi. Dalam kegiatan perencanaan terdapat tiga kegiatan yang dapat dilaksanakan untuk membuat perencanaan yang baik dan tepat sasaran. Ketiga kegiatan yang dimaksudkan adalah: (1) perumusan tujuan yang ingin dicapai, (2) pemilihan program untuk mencapai tujuan itu, serta (3) identifikasi dan pengerahan sumber daya potensial yang ada (Fatah, 2004: 49).

Formulasi strategi pada hakekatnya adalah tindakan untuk menetapkan kegiatan-kegiatan yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang akan mengerjakannya dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi baik pada jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Formulasi strategi sering juga dijadikan sebagai jembatan yang menghubungkan kesenjangan yang terjadi pada saat ini dan keadaan yang diharapkan untuk bisa terjadi di masa yang akan datang sesuai dengan tahapan-tahapan strategis yang telah direncanakan dalam pencapai tujuan strategik.

Formulasi strategi sebagai suatu proses intelektual untuk menentukan secara sadar tindakan-tindakan yang akan ditempuh yang didasarkan pada keputusan-keputusan strategik yang berorientasi pada pencapaian tujuan pada setiap tahapan strategik. Formulasi strategik ini akan dapat memberikan informasi yang tepat waktu dan dapat dipercaya, serta memperhatikan perkiraan keadaan yang akan dicapai dimasa yang akan datang. Untuk itu dalam kegiatan formulasi strategi atau dalam kegiatan perencanaan membutuhkan pendekatan rasional kearah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Fatah, 2004: 50).

Formulasi strategi peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi merupakan proses yang berisi kegiatan-kegiatan yang berupa pemikiran, perhitungan, pemilihan, penentuan dan sebagainya, yang semuanya itu dilakukan dalam rangka tercapainya tujuan yang telah ditetapkan di perguruan tinggi (Rohiat, 2009:44). Formulasi strategi pada hakekatnya adalah proses pengambilan keputusan atas sejumlah *alternative* (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Oleh karena itu, dalam kegiatan formulasi strategi membutuhkan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal yang dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengambil keputusan-keoputusan strategis di lembaga pendidikan tinggi agar tujuan-tujuan strategis bisa tercapai secara efektif dan efisien.

Hakekat formulasi strategi yang dilaksanakan di perguruan tinggi merupakan upaya untuk membuat perencanaan strategi dalam melaksanakan program-program strategis untuk mencapai tujuan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Perencanaan strategis ini dapat didefinisikan sebagai "keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang yang berkaitan dengan hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Rostitawati, 2014). Formulasi strategik atau perencanaan strategik perlu memperhatikan unsur-unsur "*Vision*" (gambaran atau impian yang akan dicapai di masa depan), misi, asas-asas penuntun, tujuan strategik, strategi untuk mencapai tujuan, serta rumusan kegiatan pendukung. Untuk itu, formulasi strategik merupakan suatu proses dinamik yang harus dapat

menggerakkan seluruh bagian organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan strategik yang telah diputuskan oleh lembaga.

Lembaga pendidikan tinggi yang ada pada saat ini dalam meningkatkan mutu dan daya saing di era global harus membuat perencanaan strategik agar dapat melaksanakan kegiatan-kegiatan pendidikan dan pembelajaran dengan baik dalam mencapai tujuan lembaga secara efisien dan efektif. Lembaga pendidikan tinggi dapat membuat perencanaan strategik dengan baik yang didasarkan pada: (1) dapat menggambarkan masa depannya secara jelas, (2) dapat merumuskan atau menyimpulkan missinya, (3) dapat membedakan misinya dengan misi organisasi di atasnya, (4) dapat mengetahui: "customer"nya yang penting, dan (5) terdapat pimpinan yang menghayati perlunya kualitas dan produktivitas organisasi di perguruan tinggi.

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan yang harus tumbuh dan berkembang agar menjadi lembaga yang berkualitas dan mempunyai daya saing yang tinggi, maka perlu adanya inovasi, kreatifitas, dan perubahan dalam sistem manajemen perguruan tinggi. Kreatifitas, inovasi, dan perubahan sebagai proses alamiah dalam pengelolaan perguruan tinggi pasti akan terjadi yang namanya perubahan dan perkembangan. Perubahan dan perkembangan yang terjadi harus diarahkan pada peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi. Agar inovasi, perubahan, dan perkembangan yang terjadi di perguruan tinggi sesuai dengan harapan organisasi, maka manajer yang ada di perguruan tinggi harus melakukan pengelolaan terhadap inovasi, perubahan, dan perkembangan yang terjadi agar dapat terkendali dan mencapai hasil sesuai dengan target yang menjadi keputusan organisasi perguruan tinggi.

Perubahan dan perkembangan yang terjadi di perguruan tinggi harus diarahkan pada pembaharuan dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi dengan menggunakan prinsip *continous quality improvement*. Untuk membuat sebuah perubahan dalam sistem organisasi perguruan tinggi diperlukan rencana strategik. Rencana strategik ataupun formulasi strategik yang dibuat oleh pergurun tinggi dapat dilaksanakan berdasarkan keseluruhan proses kegiatan yang dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Kegiatan Pra-Perencanaan

   Pelaksanaan kegiatan perencanaan strategik merupakan tanggung jawab pimpinan puncak organisasi, dan tidak boleh dilimpahkan kepada staffnya. Akan tetapi dalam pelaksanaan perencanaan strategik yang ada di perguruan tinggi, pimpinan perguruan tinggi dapat meminta koordinator penjaminan mutu yang ada di perguruan tinggi sebagai konsultan dan untuk menyiapkan data-data yang dapat mendukung dalam membuat perencanaan strategik agar bisa mencapai tujuan secara efektif dan edisien. Bantuan koordinator penjaminan mutu perguruan tinggi yang ada di LPM (Lembaga Penjaminan Mutu). Pimpinan perguruan tinggi dapat menunjuk fasilitator yang akan bertugas mengumpulkan dan menganalisis data menjadi informasi untuk dasar melaksanakan perbaikan-perbaikan dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi. Pimpinan perguruan tinggi juga dapat membentuk team "*critical mass*" untuk menyusun rencana strategik yang ada di perguruan tinggi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

2. Penilaian Organisasi Perguruan Tinggi

Berdasarkan informasi yang dimiliki oleh lembaga perguruan tinggi, baik berdasarkan hasil analisi lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal yang ada di perguruan tinggi, fasilitator dan tim peningkatan mutu dapat membuat "*executive summary*" yang terdiri dari rumusan kasar visi, misi, tujuan, dan asas-asas penuntun dan asumsi perencanaan. Fasilitator yang ada di lembaga penjaminan mutu juga bertugas untuk mengadakan penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal organisasi perguruan tinggi. Berkaitan dengan hal tersebut perlu adanya komunikasi, kerja-sama antar bagian, komitmen, *team-work*, kreativitas, inovasi, dan perbaikan secara berkelanjutan.

3. Visi

Visi adalah gambaran ideal yang akan dicapai oleh perguruan tinggi yang berkaitan dengan dimana dan bagaimana perguruan tinggi berwujud atau menjadi lebih baik diwaktu yang akan datang. Visi ini sangat penting untuk dimiliki oleh organisasi yang dapat dijadikan sebagai pengikat untuk membentuk komitmen bersama dalam mencapai impian dan tujuan strategis lembaga. Visi ini akan mempunyai kekuatan yang luar biasa untuk menggerakkan seluruh civitas akademik agar mampu bekerjasama dalam mewujudkan cita-cita yang telah dirumuskan dan menjadi kesepakatan bersama.

4. Misi

Misi ini berkaitan dengan penyataan tentang tujuan yang realtif tetap. Misi yang dirumuskan harus dapat menjelaskan apa yang harus dikerjakan oleh organisasi, untuk apa atau siapa yang mengerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Hal

ini sangat penting dirumuskan dalam rangka untuk membuat formulasi strategi agar visi dan misi dapat dicapai dengan baik oleh organisasi perguruan tinggi.

5. Asas-asas penuntun

   Asas-asas penuntun merupakan pola nilai-nilai yang perlu dianut oleh prilaku anggota organisasi. Tata nilai ini sangat penting untuk dimiliki sebagai upaya untuk membentuk budaya mutu yang ada didalam organisasi perguruan tinggi. Tata nilai yang dikembangkan di perguruan tinggi harus diarahkan untuk membangun kinerja dan budaya mutu di perguruan tinggi. Hal ini harus diwujudkan agar perguruan tinggi bisa berkembang dengan baik dan mampu menjadi perguruan tinggi yang memiliki daya saing yang tinggi di era global yang terjadi pada saat ini.

6. Asumsi perencanaan

   Asumsi perencanaan merupakan keyakinan yang didasarkan pada pengalaman dan pengetahuan mengenai kejadian-kejadian internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan yang dikehendaki. Hasil analisis internal dan eksternal dapat dijadikan sebagai dasar untuk membuat perencanaan strategik di perguruan tinggi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

7. Analisis kesenjangan

   Analisis kesenjangan merupakan pembahasan tentang perbedaan antara keadaan organisasi perguruan tinggi yang ada pada saat ini (sekarang) dengan keadaan organisasi yang diinginkan di masa yang akan datang. Analisis kesenjangan ini penting untuk dilaksanakan agar lembaga organisasi perguruan tinggi bisa merumuskan perencanaan-perencanaan strategis agar kesenjangan yang terjadi bisa diselesaikan

dengan baik, sehingga tujuan organisasi bisa dicapai secara efektif dan efisien.

8. Tujuan strategik

Tujuan strategik merupakan keadaan yang dituntut untuk membawa organisasi perguruan tinggi kearah pencapaian misi dan visi yang telah dirumuskan dan menjadi keputusan organisasi. Tujuan strategis perguruan tinggi merupakan kondisi yang akan dicapai pada setiap tahapan dalam sistem manajemen strategis perguruan tinggi. Tujuan ini akan menggambarkan terhadap pencapaian jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Pencapaian ini membutuhkan konsistensi dan komitmen dalam menyediakan dan menggerakkan seluruh sumber daya potensial yang ada dalam organisasi. Biasanya untuk suatu organisasi terdapat maksimum lima tujuan strategik.

9. Strategi:

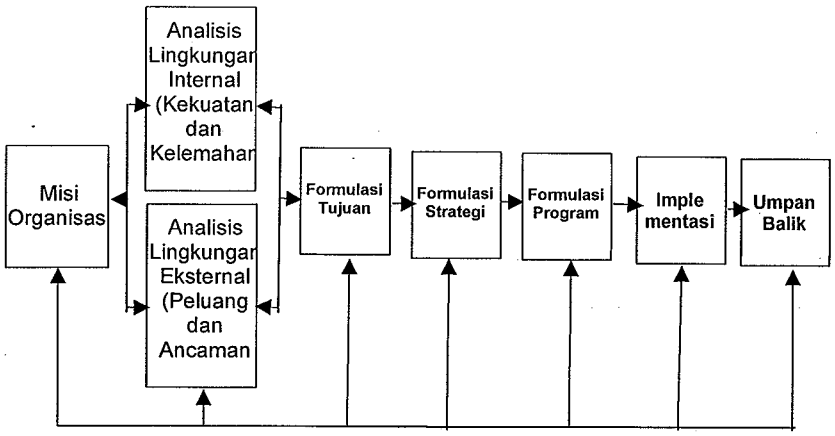
Menjelaskan bagaimana tujuan strategik hendak dicapai. Secara hakiki, strategi adalah pengarahan menyeluruh sumber daya untuk mengendalikan situasi dan ruang guna mencapai tujuan yang digariskan.

10. Kegiatan pendukung:

Menjelaskan siapa yang akan melaksanakan kegiatan dan kapan dilakukannya.Sesudah kegiatan di muka selesai dilakukan, akhirnya dengan pimpinan puncak, dan dengan bantuan coordinator TQM serta fasilitator, "*critical mass*" menyusun rencana strategik. Rencana strategik tersebut pada gilirannya perlu disebarluaskan di seluruh eselon organisasi untuk dimengerti dan dilaksanakan. Untuk mendukung pelaksanaan rencana strategik tersebut, perlu dibuat rencana tindak (*actions plan*) secara bertahap untuk, 1-2 tahun.

C. Proses Formulasi Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi

Formulasi strategi dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi merupakan kegiatan yang sangat penting untuk mengambil keputusan strategis pada jangka panjang maupun jangka pendidik dalam sistem organisasi perguruan tinggi. Formulasi strategi dalam penyusunan perencanaan jangka panjang, lebih banyak menggunakan proses analisis yang didasarkan pada data-data yang diperoleh dalam melaksanakan analisis SWOT. Jadi dalam perencanaan strategik ini proses analisa sangat di butuhkan (Rangkuti, 2004: 8). Perencanaan strategis yang mengarah pada kepuasan konsumen menjadi fokus di dalam manajemen peningkatan mutu dn daya saing pendidikan. Oleh karena itu penggunaan konsep kepuasan pelanggan harus menjadi dasar pengambilan kebijakan dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi. Kotler dan Keller (2009: 51) menjelaskan bahwa langkah-langkah dalam perencanaan strategis dapat dilihat sebagaimana dalam gambar berikut ini:



Gambar 6.1 Proses Formulasi Strategi Perguruan Tinggi diadaptasi dari Kotler dan Keller, (2009: 51)

Berdasarkan gambar tentang proses formulasi strategi perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan tinggi dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

a) Misi Organisasi Perguruan Tinggi. Misi organisasi ini harus dirumuskan secara spesifik dalam rangka untuk mencapai visi lembaga pendidikan tinggi. Misi perguruan tinggi ini sangat penting untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perguruan tinggi.

b) Analisis Lingkungan Ekstemal berkaitan erat dengan peluang dan ancaman perguruan tinggi. Perguruan tinggi sebagai organissi lembaga pendidikan harus dapat mengetahui dengan pasti peluang dan anacaman yang dating dari eksternal organisasi. Hal ini dalam rangka untuk mengetahui peluang yang bisas didapatkan dalam meningkatkan mutu dan daya saing. Selain itu juga untuk mengetahui ancaman yang datang dari luar organisasi yang akan mempengaruhi kelancaran jalannya organisasi atau mungkin dapat menghalangi kemajuan organisasi. Ancaman ini harus

diselesaikan atau dihindari agar tidak menghambat perkembangan perguruan tinggi.

c) Analisis Lingkungan Internal Perguruan Tinggi. Analisis ini dilaksanakan dalam rangka untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan organisasi perguruan tinggi. Agar Perguruan tinggi bisa sukses untuk meraih peluang, maka perlu mengetahui kekuatan yang dimiliki untuk diberdayakan dalam meraih peluang, sehingga visi dan misi Perguruan Tinggi dapat diraih dengan baik. Selain mengetahui kekuatan juga perlu diketahui kelemahan organisasi Perguruan Tinggi dengan baik dan tepat. Mengetahui kelemahan dapat dijadikan sebagai dasar untuk membuat kebijakan strategis dan skala prioritas dalam perbaikan organisasi. Kelemahan harus diperbaiki agar perguruan tinggi mampu untuk meraih peluang dengan baik, peluang akan sangat sulit untuk diraih, apabila perguruan tinggi masih mempunyai banyak kelemahan. Oleh karena itu, analisis lingkungan internal organisasi perguruan tinggi ini sangat dibutuhkan agar *leader* dapat membuat kebijakan strategis yang berorientasi pada peningkatan mutu dan daya saing pergutuan tinggi.

d) Formulasi Tujuan Peguruan Tinggi. Formulasi ini dibuat setelah perguruan tinggi membuat analisis SWOT, Perguruan tinggi dapat mengembangkan tujuan khusus dalam suatu periode perencanaan atau bisa disebut dengan perencanaan jangka pendek. Tahap ini dalam manajamen strategik sering disebut dengan istilah formulasi tujuan (*goal formulation*). Tujuan perguruan tinggi adalah sasaran yang spesifik yang berkaitan dengan besaran tujuan yang ingin dicapai dan waktu pelaksanaannya. Sasaran atau tujuan merupakan hal yang sangat penting untuk dirumuskan karena akan menjadi

fokus dalam pelaksanaan seluruh proses pendidikan dan pembelajaran yang ada di perguruan tinggi. Pelaksanaan terfokus ini dalam sistem manajemen sering disebut dengan *Management by Objectives* (MBO).

e) Formulasi Strategis perguruan tinggi Merupakan tujuan (*goal*) untuk mengetahui secara pasti terhadap apa-apa yang ingin dicapai oleh perguruan tinggi. Adapun strategi adalah rencana yang dibuat oleh organisasi untuk mensiasati agar tujuan bisa dicapai dengan baik. Perguruan tinggi hasrus membuat strategi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan tahapan-tahapan strategis yang telah diambil kebijakan oleh *leader* di perguruan tinggi.

f) Formulasi dan Implementasi Program Strategik perguruan tinggi yang dipandang sangat baik dapat juga mengalami kegagalan untuk diwujudkan apabila implementasinya tidak baik. Apabila perguruan tinggi ingin memperkuat *out put*-nya mempunyai kompetensi yang bagus dan menguasai bahasa internasional, maka kurikulum harus disusun dengan baik sesuai dengan kompetensi yang diharapkan, ditunjang dengan SDM yang handal dalam bidang keahliannya, mempunyai laboratorium, mengembangkan riset, mengembangkan pembelajaran berbasis *life skill*, membuat standar mutu, standar proses, srandar penilaian, dan standar kelulusan.

Umpan Balik dan Kendali dalam penyesuaian strategis peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi dengan lingkungan internal dan ekternal akan menjadi bagus dan tepat apabila dilaksanakan dengan baik dan tepat sasaran. Kondisi yang perlu diperhatikan oleh perguruan tinggi adalah berkaitan erat dengan perubahan dan perkembangan kondisi eksternal

yang bisa mengganggu pertumbuhan dan perkembangan perguruan tinggi. Sementara perguruan tinggi juga harus tetap memperhatikan dan berusaha untuk meraih peluang-peluang yang ada sehingga dapat menjadi perguruan tinggi bermutu dan diminati oleh masyarakat. Perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu dan daya saing perlu juga tetap memperhatikan 7-S, yaitu: strategi, struktur, sistem, gaya (*style*) keahlian (*skill*), stef, dan (*shared value*). Kunci kesehatan organisasi adalah kemampuan untuk mempelajari perubahan lingkungan dan menerapkan tujuan dan perilaku baru dalam menghadapi kondisi yang terjadi untuk mendapatkan efektifitas dan efisiensi organisasi.

D. Formulasi Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi Islam

Masyarakat dunia saat ini dihadapkan pada berbagai tantangan yang muncul dari proses globalisasi yang terjadi pada saat ini. Globalisasi tidak hanya mendorong terjadinya transformasi peradaban dunia melalui proses modernisasi, industrialisasi, dan revolusi informasi, melainkan juga menimbulkan terjadinya perubahan-perubahan dalam struktur kehidupan dunia. Akibatnya, tidak terkecuali masyarakat Indonesia, diperkirakan akan mengalami perubahan-perubahan yang serba cepat dalam berbagai bidang, baik berkaitan dengan persoalan-persoalan sosial, budaya, ekonomi, politik, maupun pendidikan.

Globalisasi melahirkan revolusi informasi yang ditandai oleh tingginya prestasi manusia dalam bidang teknologi informasi dengan memberikan kemudahan dalam proses komunikasi antar bangsa. Namun demikian, kemudahan proses komunikasi ini memicu munculnya akulturasi asimetris, yaitu ketimpangan pola

hubungan antara negara-negara maju dan negara-negara berkembang. Dalam pola hubungan ini, negara-negara maju akan mendominasi negara-negara berkembang tidak hanya dalam bidang ekonomi dan teknologi, melainkan dalam bidang-bidang yang lain seperti politik, militer, budaya, dan pendidikan (Rahim, 2001: 183).

Perguruan Tinggi Islam sebagai salah satu perguruan tinggi keagamaan Islam harus mampu meningkatkan mutu secara terus-menerus sesuai dengan tuntutan perkembangan ilmu pengetahuan dan kebutuhan masyarakat serta *stakeholder* pendidikan agar mempunyai daya saing dan diminati oleh masyarakat. Untuk meciptakan pendidikan tinggi yang bermutu dan mempunyai daya saing yang tinggi merupakan tantangan tersendiri yang harus diwujudkan agar lembaga tetap eksis dan diminati masyarakat secara luas baik regional, nasional, bahkan internasional. Untuk mewujudkan impian dan harapan tersebut, IAIN sebagai lembaga pendidikan Islam harus mampu membuat perencanaan strategik yang dapat diimplementasikan dengan baik. Perencanaan strategik ini merupakan suatu proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternatif yang berkaitan dengan sasaran dan cara-cara yang akan dilaksaakan di masa yang akan datang guna untuk mencapai tujuan yang dikehendaki serta adanya pemantauan dan penilaian atas hasil pelaksanaan yang dilaksanakan secara sistematis dan berkesinambungan.

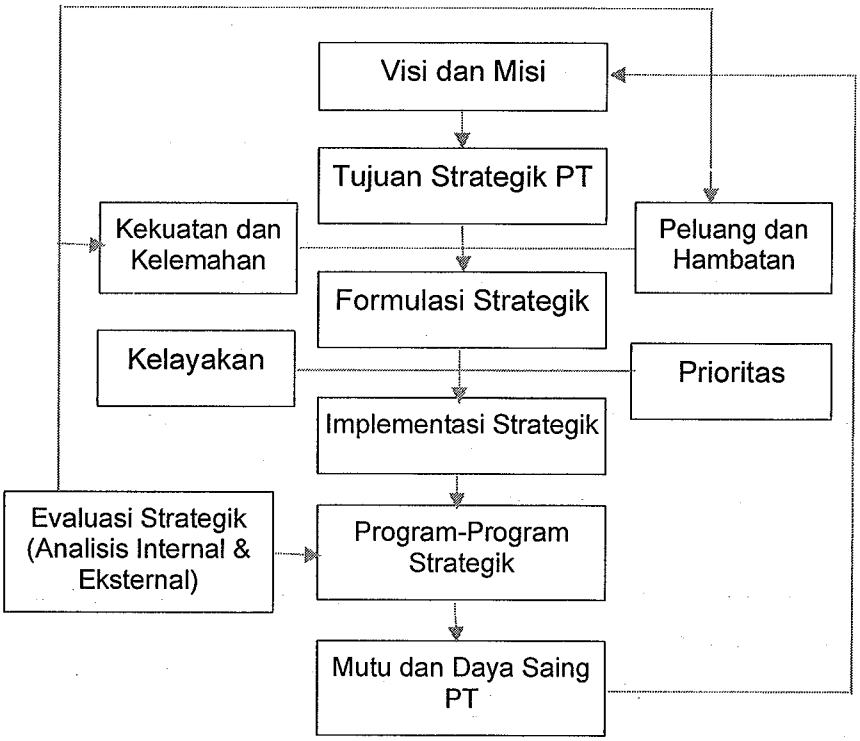
Proses dalam membuat formulasi strategik yang ada di perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan tinggi yang terjadi pada saat ini dilaksanakan dengan berbagai aktivitas untuk mengevaluasi diri yang ada pada saat ini atau disebut dengan analisis internal dan dilanjutkan untuk menetapkan situasi dan kondisi yang diingingkan untuk dicapai

sehingga dapat ditentukan aktivitas dan program-program strategik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Temuan ini diperkuat oleh Mutohar (2013: 138) yang menjelaskan bahwa dalam proses membuat perencanaan terdapat tiga kegiatan yang harus dilaksanakan oleh lembaga, yaitu: (1) menilai situasi dan kondisi yang ada pada saat ini, (2) merumuskan dan menetapkan situasi dan kondisi yang diinginkan, dan (3) menentukan aktivitas untuk mencapai keadaan yang diinginkan.

Perencanaan strategik atau sering disebut dengan istilah formulasi strategi merupakan fungsi manajemen strategik yang pertama untuk membuat program-program strategis perguruan tinggi agama Islam dalam mendayagunakan seluruh sumber daya potensial, baik manusia maupun non manusia untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan atau ditetapkan sebelumnya. Hal ini sangat penting untuk diperhatikan oleh lembaga pendidikan Islam agar visi, misi, dan tujuan yang menjadi kesepakatan bersama dapat dicapai dengan baik. Tercapainya tujuan yang telah ditetapkan merupakan upaya untuk mewujudkan perguruan tinggi yang bermutu dan memiliki daya saing yang tinggi pada saat ini, dimana setiap lembaga berusaha untuk bersaing dan memenuhi tuntutan, kebutuhan, dan kepuasan pelanggan agar perguruan tinggi tetap menjadi lembaga yang diminati oleh masyarakat secara luas baik pada tingkat regional, nasional, bahkan internasional.

Mutu dan daya saing perguruan tinggi merupakan kata kunci yang harus diwujudkan oleh setiap perguruan tinggi agar dapat diminati oleh masyarakat dan pengguna lembaga pendidikan. Untuk mewujudkan perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing tinggi perlu adanya formulasi strategi yang dapat digunakan dalam meningkatkan mutu dan daya saing. Berdasarkan hasil

penelitian dapat dijelaskan bahwa formulasi strategi dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:



Gambar 6.1. Formulasi Strategi dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi Islam

Untuk menjadikan lembaga pendidikan Islam yang bermutu dan berdaya saing sebagaimana yang diharapkan oleh sebagian besar masyarakat, maka perlu adanya langkah-langkah strategis secara terarah, terpadu dan berkesinambungan yang dilakukan oleh lembaga pendidikan bekerjasama dengan orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga yang relevan. Karena upaya untuk menciptakan sebuah lembaga pendidikan yang bermutu dan berdaya saing tinggi akan terasa ringan bila ditopang oleh

sumbangsih orang tua, masyarakat dan lembaga-lembaga lain. Oleh karena itu mutu produk pendidikan akan dipengaruhi oleh sejauh mana lembaga mampu mengelola seluruh potensi yang ada secara optimal, mulai dari pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana dan prasarana, kurikulum dan kehumasan (dalam hubungannya dengan orang tua masyarakat dan lembaga-lembaga lain yang relevan). Bila lembaga pendidikan Islam mampu melakukan langkah-langkah strategis sebagaimana tersebut diatas, maka diharapakan mampu menjadi lembaga pendidikan yang bermutu dan berdaya saing di era global yang terjadi pada saat ini.

Berdasarkan temuan penelitian dari hasil analisis lintas situs yang dilaksanakan peneliti tentang formulasi strategi dalam meningkatkan mutu dan daya saing Perguruan Tinggi Islam berkaitan erat dengan upaya lembaga dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Kegiatan ini dilaksanakan berdasarkan hasil penilaian yang terjadi pada saat sekarang dan membuat rumusan situasi dan kondisi yang akan dicapai dimasa yang akan datang (tahun mendatang), serta membuat program-program strategis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk melaksanakan hal tersebut, berdasarkan hasil penelitian ini dapat dijelaskan indicator-indikator yang diperhatikan dalam melaksanakan fomrmulasi strategi dalam meningkatkan mutu dan daya saing Perguruan Tinggi Islam. Indikator-indikator yang dimaksudkan dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Visi dan Misi Organisasi

   Formulasi strategik dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi Perguruan Tinggi Islam bermula dari upaya untuk mencapai visi dan misi perguruan tinggi. Visi yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi Islam dapat dijadikan sebagai

komitmen bersama dalam meningkatkan semangat juang untuk mewujudkan lembaga pendidikan tinggi keagamaan Islam menjadi perguruan tinggi yang mempunyai daya saing baik pada lingkup nasional bahkan internasional. Visi dirumuskan secara bersama-sama dengan seluruh civitas akademik dan melibatkan *stakeholder* yang terkait. Visi dapat dijadikan sebagai semangat juang secara kolaboratif untuk meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi. Rumusan visi ini terdapat nilai-nilai semangat kebersamaan dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh perguruan tinggi. Visi yang dimiliki oleh perguruan tinggi harus dapat menggambarkan masa depan yang lebih baik, mewakili harapan, atraktif, dan realistis. Penjelasan ini didasarkan dari proposisi analisis lintas situs sebagai berikut:

P1 : Visi yang dapat menggambarkan harapan masa depan yang lebih baik dan realistis akan dapat menghantarkan peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi.

Visi yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi Islam dapat menunjukkan dengan jelas arah pergerakan lembaga pendidikan tinggi Islam dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi di masa yang akan datang. Berdasarkan visi yang dimiliki oleh lembaga pendidikan Islam sebagai suatu organisasi akan dapat mengenali dirinya dengan baik dari posisinya sekarang menuju pencapaian ke masa yang akan datang. Kondisi ini menunjukkan bahwa visi pada hakekatnya merupakan jembatan antara masa kini dan masa yang akan datang, sehingga perumusannya harus didasarkan pada harapan yang realistis dan terukur sehingga dapat dicapai dengan baik di masa yang akan datang. Berkaitan dengan temuan tersebut Komariah dan Triatna (2006: 91) menjelaskan

bahwa ciri–ciri visi yang baik dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) visi dapat memperjelas arah dan tujuan lembaga pendidikan, (2) rumsan visi mudah dimengerti dan diartikulasikan dengan baik, (3) kandungan visi dapat mencerminkan cita–cita yang tinggi lembaga pendidikan danmempuntai *standar of excellence* yang akan dicapai, (4) visi dapat menumbuh kembangkan inspirasi, semangat, kegairahan dan komitmen bersama untuk menjadi lebih baik, (5) visi dapat menciptakan makna bagi anggota organisasi, (6) visi dapat merefleksikan keunikan atau keistimewaan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan, (7) visi dapat mengandung nilai–nilai *excellent* ataupun *core value* organisasi yang dijunjung tinggi oleh civitas akademik, (8) visi harus kontekstual dalam arti memperhatikan secara seksama hubungan organisasi dalam lembaga pendidikan.

Proses perumusan visi agar menjadi milik bersama, maka perlu melibatkan seluruh sivitas akademik dan stakeholder pendidikan tinggi. Visi lembaga pendidikan tinggi harus dirumuskan dengan jelas, tegas, dan mengandung daya Tarik bagi seluruh stakeholder dan pengguna lembaga pendidikan. Visi ini akan lebih mudah untuk dipahami dan diwujudkan dalam keseluruhan proses peningkatan mutu lembaga pendidikan. Penjelasan ini didasarkan pada perumusan proposisi sebagai berikut:

P2 : Perumusan visi yang jelas, tegas, dan mengandung daya tarik seluruh *stakeholder* dapat meningkatkan komitmen bersama dalam mewujudkan perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing.

Keberadaan visi ini menjadi sangat penting bagi lembaga pendidikan tinggi dalam meningkatkan mutu dan daya saing

lembaga di era global yang terjadi pada saat ini. Visi harus mudah dipahami dan diterjemahkan dengan baik kedalam misi dan tujuan organisasi, sehingga dapat dirumuskan indikator-indikator dalam pencapaian visi dan misi organaisasi lembaga pendidikan Islam. *Leader* perlu mengkomunikasikan visi secara intensif kepada seluruh anggota organisasi yang ada di lembaga pendidikan tinggi sehingga merasa sebagai pemilik visi yang ada dalam organisasi. Rasa memiliki visi ini akan mempunyai dampak pada terciptanya komitmen bersama dalam mewujudkan atau mencapai visi secara maksimal di perguruan tinggi. Komitmen bersama akan ditandai adanya kinerja yang produktif seluruh personnel yang ada di lembaga pendidikan Islam sehingga tercipta budaya mutu dalam mencapai visi dan misi lembaga pendidikan tinggi keagamaan Islam.

Berdasarkan kajian dan temuan penelitian dapat diberikan penjelasan bahwa visi yang ada di lembaga pendidikan tinggi keagamaan Islam dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi mempunyai ciri-ciri sebagai berikut: (a) perumusan dalam peryataaan visi lembaga berorientasi ke masa depan yang lebih baik, (b) visi dikembangkan secara bersama-sama oleh civitas akademik kampus bersama dengan *stakeholder*, (c) visi merupakan statemen keunggulan yang dicita-citakan untuk dicapai dimasa yang akan datang, (d) visi dinyatakan dalam kalimat yang singkat, padat, bermakna, dan mudah dipahami, (e) visi dapat dijabarkan ke dalam tujuan dan indikator keberhasilan yang realistis, (f) visi dapat dilaksanakan sehingga dapat dicapai dengan baik.

Untuk menciptakan lembaga pendidikan tinggi yang bermutu dan memiliki daya saing yang tinggi, perlu adanya perumusan visi dan misi yang menjadi komitmen bersama

seluruh civitas akademik untuk diwujudkannya dengan baik dalam keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran yang ada di perguruan tinggi. Dalam konteks ini, visi merupakan hal yang sangat penting dirumuskan oleh perguruan tinggi keagamaan Islam untuk menggambarkan keinginan-keinginan ideal yang akan dicapai di masa yang akan datang. Bekaitan dengan perumusan visi ini Komariah dan Triatna (2006:90) memberikan penjelasan bahwa tujuan dirumuskan visi yang ada di lembaga pendidikan adalah: (1) kesatuan pandangan seluruh civitas akademik dapat diwujudkan dengan baik. Dengan demikian usaha dalam peningkatan mutu pendidikan dapat dilaksanakan secara efektif, konsisten dan berkesinambungan atau berkelanjutan, (2) lembaga pendidikan mempunyai pemahaman tentang masa depan yang lebih mantap, (3) usaha-usaha yang dilakukan oleh lembaga pendidikan tinggi dalam peningkatan mutu dapat lebih terarah.

Berdasarkan temuan penelitin di ketiga situs penelitian ini menunjukkan bahwa peryataan visi lembaga dapat diekspresikan dengan baik dalam sistem organisasi yang dapat mengikat masing-masing anggota organisasi untuk mencapai tujuan ya ng telah ditetapkan oleh lembaga. Visi disosialisasikan dengan baik kepada seluruh civitas akademik sehingga dapat mengikat dalam bingkai komitmen bersama dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi di wilayah jawa timur. Pernyataan visi telah diekspresikan dengan baik agar mampu menjadi tema yang mempersatukan semua unit dalam organisasi lembaga pendidikan tinggi, menjadi media komunikasi dan motivasi civitas akademik serta semua pihak yang berkepentingan. Contoh sebagaimana peryataan visi yang diwujudkan dalam bentuk tema di IAIN Tulungagung menjadikan

kampus dakwah dan peradaban, di IAIN Jember menjadikan kampus sebagai sumber pengkajian Islam Nusantara, IAIN Ponorogo menjadikan kampus sebagai pusat Research University. Kondisi ini menunjukkan bahwa visi, misi, dan tujuan lembaga sangat penting untuk diciptakan sebagai ciri khas perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu dan daya saing di era global yang terjadi pada saat ini.

Mutu dan daya saing perguruan tinggi merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh lembaga pendidikan di era global yang terjadi pada saat ini. Lembaga pendidikan tinggi termasuk IAIN harus sensitive dan peka terhadap tuntutan tersebut jika tidak mau ditinggalkan oleh pelanggan dan pesaing-pesaing lembaga pendidikan yang lain. Untuk itu, Perguruan Tinggi Keagamaan Islam harus mempunyai visi dan misi yang dibutuhkan oleh lembaga, masyarakat, pemerintah, dan instansi-instansi yang terkait sehingga dapat menarik minat masyarakat dan *stakeholder* pendidikan tinggi untuk percaya dan memberikan dukungan terhadap Perguruan Tinggi Islam yang ada pada saat ini. Untuk itu perlu adanya rumusan visi dan misi yang baik dan dibutuhkan oleh masyarakat pengguna pendidikan tinggi. Hal ini sesuai dengan temuan proposisi sebagai berikut:

P3 : Visi dan misi dirumuskan sebagai upaya untuk membentuk komitmen bersama dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi.

Visi juga dapat dijadikan sebagai sumber kreatifitas dan inovasi organisasi pendidikan tinggi yang ada di Perguruan Tinggi Islam. Kreatifitas dan inovasi ini sangat penting dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan tinggi. Berkaitan

dengan perumusan visi tersebut, Akdon (2006: 96) memberikan penjelasan bahwa dalam merumuskan visi yang ada dalam organisasi pendidikan dapat memperhatikan kriteria sebagai berikut: (1) visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan oleh lembaga atau organisasi termasuk Perguruan Tinggi Islam, (2) visi dapat memberikan arahan mendorong anggota organsasi untuk mewujudkan kinerja yang baik, (3) visi dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi berbagai macam tantangan dalam mewujudkannya, (4) visi dapat menjembatani masa kini dan masa yang mendatang, (5) visi memuat gambaran yang realistik dan kredibel dengan masa depan yang menarik, (6) visi mempunyai sifat yang tidak statis dan tidak untuk selamanya.

Visi yang dapat dijadikan sebagai sumber kreatifitas dan inovasi bagi seluruh civitas akademik yang ada di perguruan tinggi harus mengandung nilai-nilai yang realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, dan mempunyai daya Tarik, sehingga dapat menumbuhkan komitmen bersama untuk mewujudkannya dengan baik di perguruan tinggi. Agar hal tersebut bisa dicapai, maka dalam proses perumusannya harus melibatkan semua *stakeholder* pendidikan tinggi. Visi yang telah dirumuskan diterjemahkan kedalam *guidelines* yang lebih operasional dan kongkrit sehingga dapat dijadikan sebagai acuan dalam pengembangan strategi dan aktifitas dalam organisasi lembaga pendidikan tinggi. Hal ini didasarkan pada hasil analisis lintas situs sebagai berikut:

P4 : Perumusan visi yang realistik, dapat dipercaya, meyakinkan, dan mempunyai daya tarik dapat dijadikan sebagai sumber kreatifitas dan inovasi dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi.

Agar visi yang dimiliki oleh perguruan tinggi menjadi operasional, maka dijabarkan dalam bentuk perumusan misi perguruan tinggi. Pernyataan dalam misi lebih tajam dan lebih detail sebagai jabaran perumusan visi organisasi lembaga pendidikan tinggi. Proses dalam perumusan misi organisasi, dimulai dari perumusan kata kunci yang ada dalam visi organisasi yang telah dirumuskan. Kata kunci dalam pencapaian visi perlu ditentukan indikator yang akan dirumuskan menjadi misi. Indikator-indikator tersebut dapat dijadikan sebagai acuan dalam perumusan misi organisasi lembaga pendidikan. Dengan kata lain perumusan misi didasarkan dari penjabaran indikator-indikator yang ada dalam visi organisasi lembaga pendidikan.

Misi merupakan penjabaran visi yang dimiliki oleh perguruan tinggi. Misi bersifat lebih operasional berdasarkan indicator-indikator yang terdapat dalam visi organisasi. Oleh karena itu, pernyataan peryataan yang ada dalam misi organisasi menunjukkan adanya tugas utama yang harus dilakukan organisasi atau lembaga pendidikan tinggi dalam mencapai tujuan lembaga pendidikan tinggi. Pernyataan misi organisasi lembaga pendidikan terkandung adanya definisi yang jelas tentang pekerjaan atau tugas pokok yang diemban oleh suatu organisasi lembaga pendidikan dalam kurun waktu tertentu sehingga tahap demi tahapan dapat mencapai visi organisasi secara realistik.

Pernyataan yang terdapat dalam misi menunjukkan dengan jelas arti penting eksistensi organisasi atau lembaga pendidikan tinggi. Hal ini disebabkan karena misi dapat mewakili alasan dasar berdirinya organisasi atau lembaga lembaga pendidikan tinggi. Pernyataan misi yang jelas dapat memberikan

arahan jangka panjang sehingga memberikan stabilitas manajemen dan kepemimpinan organisasi lembaga pendidikan tinggi. Visi yang ada di lembaga pendidikan perlu di transformasikan dengan baik dalam sistem lembaga pendidkan tinggi. Transformasi visi ini merupakan kemampuan *leader* dalam membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif di lembaga pendidikan tinggi sebagai upaya untuk mewujudkan *shared vision* (visi bersama) pada *stakeholder* sehingga diperoleh *sense of belonging* dan *sense of ownership* terhadap lembaga pendidikan tinggi. Penjelasan ini diperkuat oleh temuan proposisi hasil analisi lintas situs sebagai berikut:

P5 : Transformasi visi kedalam misi merupakan kemampuan *leader* dalam membangun kepercayaan melalui komunikasi yang intensif dan efektif di lembaga pendidikan tinggi sebagai upaya untuk mewujudkan *shared vision* (visi bersama) dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga.

2. Tujuan Strategik Lembaga

Tujuan strategik yang ingin dicapai oleh lembaga pendidikan tinggi merupakan penjabaran dari rumusan visi dan misi lembaga. Tujuan ini sangat penting untuk dimiliki oleh lembaga dalam upaya untuk mencapai tahapan demi tahapan yang ada dalam visi dan misi organisasi. Tujuan dirumuskan dengan lebih spesifik dengan tahapan pencapaian yang jelas dan terukur sehingga akan menjadikan visi dan misi organisasi lebih realistik dan juga untuk memudahkan dalam membuat formulasi strategi dalam meningkatkan mutu dan daya saing pendidikan tinggi keagamaan Islam. Tujuan ini dirumuskan

berdasarkan indikator-indikator dalam pencapaian visi dan misi organisasi di lembaga pendidikan tinggi. Tujuan dirumuskan untuk mencapai tahapan demi tahapan operasional dalam sistem organisasi lembaga pendidikan tinggi.

Tujuan strategis dapat dijadikan sebagai pedoman dalam merumuskan program-program strategis yang ada di perguruan tinggi. Program-program kegiatan yang dibuat oleh masing-masing program studi baik secara akademik maupun non akademik didasarkan untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Penjelasan ini didasarkan pada temuan proposisi dari hasil analisis lintas situs sebagai berikut:

P6 : Tujuan yang dirumuskan dapat digunakan untuk membuat program-program strategis dalam mencapai visi dan misi organisasi lembaga pendidikan tinggi

Tujuan harus dirumuskan secara realistis untuk mendukung mencapai visi dan misi organisasi yang ada di perguruan tinggi. Tujuan sebagai target atau sasaran sangat penting untuk dirumuskan karena merupakan salah satu pilar dari proses perumusan perencanaan strategik yang efektif dalam mendukung setiap butir tujuan dan menyatakan tugas-tugas khusus yang akan diselesaikan dalam jangka waktu pendek agar organisasi pendidikan bisa berhasil dengan baik (Akdon, 2006:146). Tujuan strategik ini sangat penting untuk dimiliki oleh setiap lembaga pendidikan agar mampu untuk membuat perencanaan-perencanaan strategis dalam mencapai visi dan misi organisasi. Oleh karena itu tujuan harus dirumuskan dengan baik, jelas, dan realistik agar dapat dicapai secara efektif dan efisien. Penjelasan ini juga didasarkan pada temuan penelitian sebagai berikut:

P7 : Tujuan yang dirumuskan dengan jelas dan realistik dapat membantu organisasi untuk mencapainya secara efektif dan sfisien.

Kejelasan tujuan menjadi faktor penentu dalam pelaksanaan sebuah kegitan yang ada di perguruan tinggi. Tujuan yang akan dicapai harus sudah dirumuskan dengan baik agar pelaksanaan program-program kegiatan senantiasa diarahkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perumusan tujuan harus didasarkan pada upaya untuk mencapai visi dan misi organisasi. Tujuan dirumuskan secara operasional dan jelas tahapan demi tahapan pencapaiannya serta alat ukur untuk mengevaluasi pencapaiannya.

IAIN sebagai salah satu perguruan tinggi keagamaan Islam mampu berkembang secara terus-menerus dalam meningkatkan mutu pendidikan dan daya saingnya di era global yang terjadi pada saat ini. Hal ini disebabkan karena terbentuknya komitmen yang tinggi dalam upaya untuk mencapai tujuan yang telajh dirumuskan bersama. Upaya untuk mencapai tujuan ini juga karena didukung oleh komitmen *leader* yang ada di Perguruan Tinggi Islam untuk meningkatkan mutu lembaga secara terus-menerus (*continuous quality improvement*). Komitmen ini menjadi motor yang dapat menggerakkan seluruh civitas akademik untuk saling bekerja sama dengan baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Penjelasan ini didasarkan pada temuan proposisi lintas situs sebagai berikut:

P8: Leader membangun komitmen bersama dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan agar menjadi Perguruan Tinggi Islam yang bermutu dan memiliki daya saing yang tinggi.

Kemauan dan kemampuan *leader* menjadi faktor pemicu utama dalam meningkatkan mutu dan daya saing Perguruan Tinggi Islam dalam menghadapi perubahan, perkembangan, dan tuntutan yang ada dalam persaingan untuk mewujudkan perguruan tinggi yang diminati oleh masyarakat secara luas baik regional, nasional, bahkan internasional. Untuk mewujudkan hal tersebut, inovasi dan kreatifitas selalu dimunculkan agar harapan demi harapan bisa dicapai dengan baik, efisien, dan efektif. *Leader* di perguruan tinggi dituntut harus visioner dan mampu merumuskan strategi untuk mencapai visi dan misi organisasi. *Leader* harus mampu menggerakkan dan memberdayakan seluruh potensi yang dimiliki secara maksimal agar tujuan organisasi dapat dicapai dnegan baik.

3. Kekuatan dan Kelemahan

Kekuatan dan kelemahan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui oleh masing-masing organisasi agar mampu untuk membuat formulasi strategi dengan baik dan tepat sasaran. Kekuatan merupakan hal yang sangat penting untuk diketahui agar organisasi pendidikan tinggi mampu memberdayakan potensi yang dimilikinya secara maksimal. Potensi merupakan kekuatan yang dimiliki oleh lembaga. Potensi yang dimiliki harus diketahui dengan pasti, agar *leader* mampu memberdayakannya dengan baik. Berkaitan dengan kekuatan ini, terdapat beberapa pertanyaan yang perlu dijawab untuk mengidentifikasi kekuatan. Pertanyaan-pertanyaan yang dimaksudkan diantaranya adalah: (1) apa yang menjadi kekuatan lembaga dilihat dari SDM, kurikulum dan pembelajaran, sarana prasarana, mahasiswa/peserta didik, keuangan, penelitian, pengabdian, kerja-sama dan sebagainya?,

(2) apa yang sudah dikerjakan dengan baik oleh lembaga?, (3) apa yang dilihat orang lain sebagai kekuatan lembaga?, (4) apa yang dilakukan dengan baik oleh lembaga? (5) apa rekam jejak yang baik (*best practice*) yang sudah dilakukan oleh lembaga?, (6) dimana lembaga telah bersaing dengan baik?, dan sebagainya.

Pertanyaan-pertanyaan tersebut yang menjadi acuan bagi lembaga untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya secara tepat dan akurat. Mengetahui kekuatan dan kelemahan dengan baik, *leader* dapat menggunakan sebagai dasar dalam membuat perencanaan strategis dengan memperhatikan skala prioritas yang harus dilaksanakan dalam sistem manajemen peningkatan mutu perguruan tinggi. Penjelasan ini didasarkan pada temuan proposisi penelitian sebagai berikut:

P9 : Kekuatan yang dimiliki oleh lembaga dapat dijadikan sebagai dasar untuk menyusun strategi peningkatan mutu dan daya saing Perguruan Tinggi Islam

Kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh lembaga pendidikan perlu diketahui secara jelas dan pasti, agar *leader* mampu membuat keputusan yang tepat dalam memberdayakan semua sumber daya potensial yang ada dalam organisasi. Sumber daya potensial yang menjadi kekuatan organissi harus digunakan dan diberdayakan dengan baik untuk meningkatkan mutu dan daya saing lembaga. Peluang akan dapat diperoleh dengan baik, apabila organisasi mampu memberdayakan seluruh potensi yang dimilikinya dan mengatasi kelemahan yang ada dalam sistem organisasi. Kelemahan-kelemahan yang ada dalam sistem organisasi perguruan tinggi harus

segera diatasi dengan kebijakan-kebijakan strategis berbasis data yang ada. Kelemahan ini akan dapat mengganggu kelancaran organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien, apabila tidak segera diatasi.

Kelemahan dapat diatasi dengan memanfaatkan atau memberdayakan sumber daya potensial atau kekuatan yang dimiliki organisasi. Untuk mengatasi kelemahan-kelemahan yang ada, perlu adanya kebijakan strategis dengan mempertimbangkan skala prioritas penyelesaian terhadap kelemhan yang mempunyai dampak yang lebih besar terhadap pertumbuhan dan perkembangan organisasi atau yang akan memberikan ancaman terhadap organisasi, apabila kelemahan tersebut tidak segera diatasi dengan baik. Kebijakan-kebijakan strategis untuk mengatasi kelemahan dan memanfaatkan kekuatan merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan oleh *leader* dalam sistem organisasi perguruan tinggi. *Leader* harus mempunyai kecakapan secara konseptual (*conceptual skill*), kemampuan tehnis (*technical skill*), dan hubungan manusia (*Human skill*) agar mampu membuat strategi dengan baik dan memberdayakan segala poptensi yang dimilikinya dalam sistem organisasi perguruan tinggi.

4. Peluang dan Hambatan

Peluang adalah suatu kondisi lingkungan eksternal yang menguntungkan bagi perguruan tinggi Keagamaan Islam bahkan menjadi formulasi dalam lembaga pendidikan tinggi. Formulasi lingkungan eksternal tersebut berkaitan erat dengan: (1) kecenderungan penting yang terjadi dikalangan calon mahasiswa, (2) layanan pendidikan ke-Islaman yang belum mendapat perhatian bagi perguruan tinggi umum, (3)

perubahan, perkembangan, dan kepercayaan masyarakat dalam konteks persaingan. (4) hubungan Perguruan Tinggi dengan pengguna atau pelanggan.

Ancaman merupakan kebalikan dari sebuah peluang, ancaman meliputi faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan bagi sebuah lembaga pendidikan. Jika sebuah ancaman tidak ditanggulangi maka akan menjadi sebuah penghalang atau penghambat bagi maju dan peranannya sebuah lembaga pendidikan baik IAIN maupun lembaga pendidikan yang lain. Ancaman ini berkaitan erat dengan: terdapat persaingan yang ketat antar perguruan tinggi untuk meraih peminat calon mahasiswa baru, kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga pendidikan tersebut dan lain-lain, tumbuh kembangnya perguruan tinggi yang lain bisa juga akan menjadi ancaman yang seriaus apabila tidak selalu mengadakan perbaikan.

Agar peluang bisa kita dapatkan dan ancaman bisa kita atasi, maka perlua adanya strategi yang harus dilakukan oleh manajer untuk membuat kebijakan-kebijakan strategis dalam sistem organisasi perguruan tinggi. Berkaitan dengan manajemen strategik, agar *leader* mampu membuat keputusan-keputusan strategis yang dapat meningkatkan mutu dan daya saing lembaga, maka perlu memahami dan menguasai proses manajemen strategik pendidikan. Berkaitan dengan hal tersebut Boseman (1989:6) menjelaskan bahwa terdapat proses atau tahapan dalam melaksanakan manajemen strategik, yaitu dengan melaksanakan analisis SWOT secara cermat dan akurat terhadap lembaga yang kita pimpin. Tahapan yang dimaksudkan adalah: (1) mengenali visi dan misi organisasi, (2) melakukan formulasi tentang filosofi dan kebijakan organisasi,

(3) menetapkan sasaran strategikorganisasi, (4) menetapkan strategi organisasi, (5) melaksanakan strategi organisasi, dan (6) melakukan kontrol strategi organisasi.

5. Isu Strategis sebagai Peluang Perguruan Tinggi Islam dalam Meningkatkan Mutu dan Daya Saing

Berkaitan dengan isu-isu strategis ini merupakan hal yang sangat tepat untuk direspon oleh perguruan tinggi dalam meningkatkan mutu dan daya saing. Perguruan tinggi yang responsive terhadap segala perubahan dan perkembangan akan mampu tetap eksis dan diminati oleh masyarakat dan *stakeholder* pendidikan. Hal ini disebabkan karena selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan, tuntutan, dan harapan pelanggan pendidikan. Oleh karena itu, perguruan tinggi harus selalu merespon secar positif terhadap segala isu-isu strategis yang dapat memberikan kontribusi kepada perguruan tinggi untuk mengadakan perbaikan dan perubahan agar menjadi lebih baik dan berkualitas.

Isu-isu strategis yang dapat dijadikan dasar untuk mengadakan perbaikan dan perubahan untuk meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi dapat diidentifikasi dan diberikan penjelasan sebagai berikut:

a. Isu Perkembangan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI)

IAIN sebagai salah satu perguruan tinggi keagamaan Islam mempunyai tugas dan tanggung jawab yang sangat besar dan mulia dalam mempersiapkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas. Agar perguruan tinggi ini bisa tetap eksis dan diminati oleh masyarakat harus selalu berbenah diri dan merespon secar positif terhadap

perkembangan, perubahan, bahkan isu-isu strategis dalam meningkatkan mutu pendidikan dan daya saing perguruan tinggi yang dinamis dan kompetetitif. Berkaitan dengan hal tersebut Direktur Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI (2015) menegaskan bahwa PTKI merupakan lembaga pendidikan tinggi agama yang diarahkan untuk mencetak intelektual-kyai atau kyai-intelektual. Sesungguhnya bidang garapan PTKI adalah studi Islam (*Islamic studies*) dari sejak pertama kali didirikan hingga sekarang ini. Kuatnya bidang garapan ini (studi Islam), sehingga menjadi ciri khas PTKI itu sendiri. Dengan ciri khas yang cukup kuat ini, munculnya persepsi masyarakat (muslim khususnya), bahwa PTKI lebih merupakan lembaga agama dan lembaga dakwah dibandingkan lembaga akademik. Salah satu dasar pemikiran ini adalah bahwa peran alumni PTKI lebih memainkan perannya sebagai ulama dibandingkan ilmuwan. Padahal sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam, PTKI sebenarnya dimaksudkan sebagai pusat riset bagi pengembangan ilmu-ilmu keislaman. Cita-cita ini hanya mungkin diwujudkan dengan memperteguh posisi PTKI sebagai lembaga akademis.

Harapan terhadap PTKI dikategorikan menjadi dua kelompok, yaitu (1) harapan yang bersifat sosial (*social expectations*); dan (2) harapan yang bersifat akademik (*academic expectations*). Setelah berlangsung lebih dari lima dekade, dengan berbagai perubahan baik pada tingkat nasional maupun global, tampak bahwa harapan yang bersifat sosial itu lebih kuat dibandingkan dengan harapan yang bersifat akademik. Sementara, keduanya merupakan satu kesatuan yang ingin diwujudkan oleh IAIN. Oleh karena

itu pada saat ini IAIN, masih berkutat pada aspek *social expectations*, sehingga dapat dikatakan bahwa IAIN secara umum masih bersifat tradisional.

Kondisi tersebut dibuktikan pada model kajian keislaman yang sebagian besar masih bersifat normatif. Kajian-kajian yang bersifat historis, psikologis, dan sosiologis terhadap Islam dan masyarakat muslim masih baru „tahap awal", baik dari kuantitas maupun cakupan wilayah. Tidak heran jika mahasiswa IAIN tidak banyak mengenal masyarakat muslim dunia, bahkan Indonesia sendiri. Mahasiswa IAIN lebih mengenal Islam secara normatif ditambah sejarahnya pada masa klasik. Sejalan dengan perubahan tantangan yang dihadapi, harapan-harapan terhadap IAIN yang sepenuhnya berorientasi pada social expectations tidak lagi mencukupi. Bukan hanya karena sifatnya yang tradisional, tetapi juga karena orientasi harapan seperti itu tidak sejalan, baik dengan tantangan global maupun pengembangan IAIN sendiri di masa depan menyongsong otonomi perguruan tinggi.

Menghadapi tantangan global, harapan yang bersifat akademis (*academic expectations*) harus lebih mendapat perhatian. Beberapa aspek tantangan diperkirakan akan mengikuti globalisasi antara lain:

1) Globalisasi akan melahirkan tingkat kompetisi yang sangat tinggi dalam kehidupan masyarakat atau bangsa. Dalam situasi semacam ini kualitas atau mutu akan menjadi pertimbangan bagi masyarakat dalam memilih produk barang atau jasa;
2) Penguasaan ilmu dan teknologi sangat penting untuk menghasilkan produk barang atau jasa sesuai tuntutan

(kualitas) pasar. Hal ini dapat terwujud apabila suatu masyarakat atau bangsa menguasai ilmu dan teknologi; dan

3) Ketiga, kondisi yang kompetitif dan terbukanya arus informasi antarnegara akan memungkinkan setiap bangsa untuk memperoleh informasi dengan cepat tentang ilmu pengetahuan yang dapat dimanfaatkan untuk melahirkan karya-karya inovatif bagi kesinambungan kehidupan bermasyarakat.

Pada saat bersamaan, IAIN dihadapkan pada tantangan otonomi perguruan tinggi sejak diberlakukannya UU Nomor 20 Tahun 2003 dan dipertegas dengan berlakunya UU Nomor 12 Tahun 2012. Konsep otonomi perguruan tinggi menuntut lembaga-lembaga pendidikan tinggi tidak hanya memiliki kemampuan finansial, tetapi juga secara berkelanjutan melakukan peningkatan kualitas. Hanya perguruan tinggi berkualitas yang akan sanggup menciptakan kegiatan-kegiatan produktif dan pada gilirannya menyokong kemampuan finansial perguruan tinggi bersangkutan.

Berhadapan dengan tantangan tersebut, IAIN di Indonesia harus lebih menonjolkan *academic expectations*. Di kalangan IAIN sendiri secara terus menerus harus dibangun kesadaran bahwa mengantarkan IAIN menjadi lembaga akademis adalah lebih penting daripada mempertahankan IAIN sebagai lembaga keagamaan atau dakwah. Dalam kaitan ini, terdapat beberapa agenda yang harus mendapat perhatian, diantaranya :

1) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM) di bidang riset, implementasi hasil riset, dan publikasi karya ilmiah dosen IAIN;
2) Membuka jaringan kerjasama (*network*), baik dengan universitas-universitas dan pusat-pusat studi di dalam maupun di luar negeri. Jaringan kerjasama juga harus dibangun dengan lembaga-lembaga pendidikan Islam yang lain, terutama pesantren dan madrasah;
3) Memperluas wacana keilmuan-tidak terbatas pada kajian Islam yang bercorak normatif; tidak hanya membuka horison sosiologis dan antropologis dalam kajian-kajian Islam, tetapi juga membuka bidang-bidang pengetahuan yang selama ini jauh dari IAIN.

Berkaitan dengan konteks di atas, Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama RI terus berupaya memacu agar IAIN tidak semata-mata memfungsikan dirinya lembaga dakwah, tetapi lembaga akademis. Program-program penelitian, publikasi ilmiah, dan pengabdian kepada masyarakat yang dikembangkan oleh pemerintah, sudah sepatutnya dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas akademik dengan tanpa menafikan dampak dakwah di dalamnya. IAIN harus mensosialisasikan kepada masyarakat luas bahwa harapan-harapan yang bersifat akademis mendapat porsi yang lebih besar daripada harapan-harapan yang bersifat sosial.

Adapun dari segi kurikulum IAIN juga harus berani melakukan restrukturisasi. Sebagai pusat keilmuan dan penelitian Islam, disiplin keagamaan selain lebih menekuni bidang-bidang kajian Islam, hendaknya juga mencakup

penguasaan kerangka teori ilmu-ilmu umum. Dengan mereorientasi diri sebagaimana disebutkan, IAIN dapat membuka berbagai profesi yang dibutuhkan masyarakat. Di samping itu, yang tidak kalah pentingnya adalah lebih meneguhkan dirinya sebagai lembaga akademis. Bagi mahasiswa IAIN yang berminat menjadi "ulama", dapat mengambil berbagai program studi khusus seperti program studi al-Qur'an, program studi Hadits, program studi Fiqh dan sebagainya. Bagi yang ingin menjadi "ilmuwan/saintis", dapat mengambil program studi umum seperti psikologi, ekonomi, teknik, MIPA bahkan kedokteran sekalipun.

IAIN pada saat ini juga dituntut untuk menghasilkan karya-karya ilmiah yang melahirkan temuan-temuan baru dalam bidang sain dan teknologi yang secara harmoni berintegrasi dengan agama. Integrasi ilmu "umum" dan ilmu agama di sini bukan semata dilihat dari perspektif aksiologis, tetapi lebih dari itu harus terintegrasi secara epistemologis. Bantuan peningkatan mutu penelitian setidaknya telah menggambarkan semangat untuk mensinergiskan sain/teknologi dengan agama melalui berbagai aktivitas riset dan pengabdian kepada masyarakat. Sinergisitas antara pendidikan/ pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat merupakan suatu keniscayaan yang harus dilakukan oleh PTKI untuk selanjutnya disosialisasikan secara luas, baik melalui media elektronik maupun cetak. Berkaitan dengan isu-isu strategis ini, terdapat bebara situasi dan kondisi yang dapat dijadikan dasar bagi perguruan tinggi agama Islam untuk membuat formulasi strategis, yaitu:

1. **Pemerataan dan Perluasan Akses**

Berdasarkan Rencana Jangka Panjang Departemen Pendidikan Nasional 2005-2025, bahwa kebijakan pemerataan dan perluasan akses pendidikan diarahkan pada upaya meningkatkan daya tampung satuan pendidikan sesuai dengan prioritas nasional serta memberikan kesempatan yang sama bagi semua peserta didik tanpa membedakan status sosial, ekonomi, jenis kelamin, geografi, potensi akademik dan keadaan fisik. Adapun tujuan dari kebijakan pemerataan dan perluasan akses tersebut adalah untuk meningkatkan kapasitas belajar sepanjang hayat bagi seluruh masyarakat Indonesia dalam rangka peningkatan daya saing bangsa dan peningkatan Indeks Pembangunan Manusia.

2. **Isu Internasionalisasi Perguruan Tinggi**

Berdasarkan pada *National Strategy for Higher Education to 2030*, ada dua hal yang perlu menjadi perhatian bagi perguruan tinggi, yaitu: *pertama*, tentang perumusan pernyataan visi yang berskala internasional. Hal ini, bertujuan untuk mengembangkan strategi kelembagaan dan kebijakan-kebijakan serta mempertimbangkan paradigma internasional dan global dalam perspektif yang lebih luas. Dan *kedua*, kesiapan menerima mahasiswa asing. Ketika perguruan tinggi siap menerima mahasiswa asing, maka sebaiknya ada dukungan dan promosi yang kuat terkait dengan keselamatan, keamanan, dan kesejahteraan bagi mereka belajar dan tinggal di suatu daerah, khususnya di Indonesia.

Permintaan belajar di perguruan tinggi di seluruh dunia semakin meningkat, yang mana dunia sudah saling

terkoneksi, ide dan pengetahuan yang tidak lagi terjadi hambatan batas antar negara. Hal ini dibuktikan oleh staf dosen, mahasiswa, dan peneliti yang berparandangan global dan bermigrasi menjadi peluang terbaik, semakin banyak mahasiswa belajar di luar negeri, meningkatnya kerjasama dan kolaborasi secara institusional, dan terwujudnya pengalaman internasional dan wawasan budaya antara negara yang menjadi salah satu inti kompetensi dari lulusan luar negeri.

Berdasarkan salah satu sumber di Biro Perencanaan dan Kerjasama Luar Negeri Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dinyatakan bahwa dua tahun terakhir (2011-2013) jumlah mahasiswa asing mengalami peningkatan sebesar 20%, dari sekitar 8000 orang mahasiswa asing menjadi 10.000. UNESCO juga mencatat bahwa mahasiswa yang sedang belajar di perguruan tinggi meningkat, pada tahun 2000 tercatat sebanyak 101 juta mahasiswa, menjadi 152,5 juta mahasiswa pada tahun 2007 dan UNESCO juga mengestimasi ada 2,8 juta mahasiswa asing melakukan mobilisasi belajar ke perguruan tinggi di luar negara (UNESCO 2009). Di Indonesia, juga akan diperkirakan akan semakin meningkatkan jumlah mahasiswa asing yang akan belajar di Indonesia, hal didukung oleh kebijakan pemerintah yang melakukan kerjasama antara negara terkait dengan promosi pendidikan di Indonesia. Secara hukum, sudah didukung oleh Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 25 Tahun 2007 tentang Persyaratan dan Prosedur bagi Warga Negara Asing untuk menjadi Mahasiswa pada Perguruan Tinggi di Indonesia. Internasionalisasi perguruan tinggi, juga menjadi salah

kebijakan strategis Direktorat Pendidikan Islam, yaitu meningkatkan daya saing perguruan tinggi Islam, demi tercapainya standar perguruan tinggi International.

Berkaitan dengan hal tersebut terdapat empat faktor kunci dalam melakukan internasionalisasi perguruan tinggi yang harus diperhatikan, diantaranya (1) *research quality*; (2) *teaching quality*; (3) *graduate employability*; dan (4) *international outlook*. Dengan demikian, perguruan tinggi di Indonesia diharapkan mampu memainkan peran kunci untuk merespon perubahan dengan cepat dan dapat menggunakan sumberdaya secara efisien dan efektif dalam rangka menjalankan proses pendidikan tinggi untuk menghasilkan lulusan yang berkarakter, cerdas, dan terampil memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi berskala internasional. Internasionalisasi perguruan tinggi itu sendiri merupakan salah satu cara suatu negara merespon dampak globalisasi, tetapi pada saat yang sama menjunjung tinggi nilai-nilai dan budaya individualitas suatu bangsa.

Untuk meraih pe;uang tersebut terdapat pendekatan yang harus menjadi perhatian dalam internasionalisasi perguruan tinggi, yaitu (1) pendekatan activitas. Tipe pendekatan ini adalah untuk menggambarkan aktivitas perguruan tinggi internasional, seperti kurikulum, tukar mahasiswa/dosen, bantuan teknis, dan adanya mahasiswa asing; (2) pendekatan kompetensi. Pendekatan ini dimaksudkan untuk mengembangkan atau merespon ketrampilan-ketrampilan baru, pengetahuan, sikap dan nilai baik dosen, staf, dan mahasiswa yang berstandar internasional; (3) pendekatan etos, pendekatan ini menekankan penciptaan budaya kampus yang mempromosikan dan mendukung inisiatif internasional atau antara budaya; dan (4) pendekatan proses. Pendekatan ini dimaksudkan

mengintegrasikan dimensi internasional ke dalam proses pengajaran, penelitian, dan pelayanan yang dikombinasi dari berbagai kegiatan, kebijakan, dan prosedur. Adapun salah satu strategi yang dapat dilakukan adalah melakukan benchmarking pada perguruan tinggi yang sudah skala dunia atau perguruan tinggi yang sudah mendapat rangking kelas dunia.

3. Isu Tuntutan Pendidikan Berkualitas

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 19 Tahun 2005, upaya peningkatan mutu, relevansi dan daya saing diarahkan pada pencapaian mutu pendidikan yang secara terus-menerus meningkat (*continuous quality improvement)* yang mengacu pada Standar Nasional Pendidikan (SNP). SNP mencakup komponen-komponen yang terkait dengan mutu pendidikan, yaitu standar isi, standar proses, standar kompetensi lulusan, standar pendidik dan tenaga kependidikan, standar sarana dan prasarana, standar pengelolaan, standar pembiayaan, dan standar penilaian pendidikan.

Adapun dalam SNP diarahkan pada bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyatakat, kemahasiswaan dan alumni, sarana dan prasarana pendidikan. Isu yang muncul bahwa pada (1) bidang pendidikan, proses penyelenggaraan pendidik dan kapasitas institusi belum tertata sesuai dengan sistem pembelajaran terintegrasi dan inovatif serta belum menerapkan sistem penjaminan mutu secara konsisten untuk meningkatkan daya saing; (2) bidang penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, belum tertatanya tata kelola lembaga penelitian dan pengabdian sebagai penopang dalam memperoleh dana penelitian dan

pengabdian untuk meningkatkan kualitas penelitian dan pengabdian dosen yang berdaya saing; (3) pada bidang kemahasiswaan dan alumni. Pengembangan *soft skill* mahasiswa belum optimal karena belum tersedia daya dukung yang memadai serta terjalinnya jaringan dengan alumni dan pemangku kepentingan (*stakeholder);* dan (4) pada bidang sarana dan prasarana. Sarana dan prasarana pendidikan yang memadai belum tersedia dan belum terintegrasi sistem tata kelola dengan baik untuk meningkatkan kinerja.

Era-globalisasi ditambah dengan adanya kebijakan MEA (Masyarakat Ekonomi Asian), penyelenggaran pendidikan tinggi baik umum maupun Islam menghadapi sejumlah permasalahan, diantaranya tantang arus globalisasi itu sendiri, pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, dan perubahan arah kebijakan penyelenggaraan pendidikan tinggi. Era globalisasi dan arus informasi yang kuat berdampak pada pergerakan barang dan jasa serta manusia tanpa mengenal tapal batas suatu negara, ruang dan waktu semakin sempit, jarak semakin dekat, dan mobilitas manusia dan barang semakin tinggi. Hal berimplikasi pada tingginya peluang tenaga kerja terdidik dari luar negeri masuk ke Indonesia sehingga terjadi persaingan yang ketat; dan isu kedua adalah perguruan tinggi luar negeri semakin mudah dalam menyelenggarakan pendidikan di Indonesia. Hal ini berdampak pada persaingan dalam memperoleh mahasiswa, calon mahasiswa sudah barang tentu akan memilih perguruan tinggi yang mampu menyajikan pelayanan akademik yang berkualitas, karena dengan harapan akan mendapat pendidikan yang berkualitas pula. Mengutip Nazari (2013) perguruan tinggi Islam menghadapi tiga isu strategis, yaitu kualitas, efesiensi, dan

relevansi. Hasil penelitian yang dilakukan oeh *Technological and Profesional Skills Development Sector Project,* menyatakan bahwa perguruan tinggi Islam perlu peningkatan kualitas penyelegaraan pendidikan tinggi Islam.

Berdasarkan *National Strategy for Higher Education to 2030*, ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian terkait pentingnya pendidikan berkualitas. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor, diantaranya: (1) mahasiswa di masa depan, berharap mendapatkan pengalaman proses belajar dan pembelajaran yang berkualitas, hasil-hasil penelitian perguruan tinggi dinformasikan secara *up-to-date* dan difasilitasi oleh lingkungan dan sumber-sumber belajar yang berkualiyas, seperti fasilitas perpustakaan, laboratorium, dan pembelajaran berbasis elektroni (e-learning); (2) harapan mahasiswa tentang adanya sistem terbuka yang memungkin mahasiswa melakukan umpan balik (*feedback*) terkait dengan manajemen kelembagaan dan program serta kebijakan; (3) setiap mahasiswa mengharapkan proses pembelajaran yang bersumber dari hasil-hasil penelitian dan pengetahuan yang *up-to-date* serta adanya beasiswa; (4) perguruan tinggi sebaiknya mempersiapkan mahasiswanya pada tahun pertama lebih baik dalam rangka memberi pengalaman belajar dan pembelajaran untuk mendorong mereka lebih berhasil; (5) perguruan tinggi ke depan, sebaiknya mengembangkan program-program ketrampilan dan pengetahuan yang efektif yang diperlukan untuk di masyarakat dan tempat kerja, baik bagi lulusan sarjana maupun pascasarjana; (6) semua perguruan tinggi harus mempunyai kerangka penjaminan mutu dalam rangka transformasi proses belajar mengajar; dan (7) semua

perguruan tinggi harus memastikan bahwa semua staf pengajar (dosen) yang berkualitas dan kompeten dalam proses pembelajaran dan harus mendukung pengembangan potensi mahasiswa.

Elfrianto (2011) menjelaskan bahwa: salah satu tolok ukur kualitas perguruan tinggi, dapat dilihat dengan parameter (1) kualitas akademik lulusan; (2) kualitas moral lulusan; dan (3) iklim akademik. Oleh sebab itu, tuntutan adanya pendidikan yang berkualitas telah menjadi isu utama bagi pengguna dan penyelenggara pendidikan tinggi. Perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan dituntut untuk mampu mengelola pendidikan bermutu dalam rangka menghasilkan hasil sesuai dengan yang dijanjikan. Kualitas perguruan tinggi harus ditingkatkan secara terus menerus, sehingga diperoleh tingkat efesiensi terbaik dan kompetitif, yang pada gilirannya dibuktikan dengan terwujudnya kepuasan mahasiswa / pengguna jasa pendidikan.

4. Isu tentang Penerapan Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Baik (*Good University Governance*)

Tata kelola yang baik pada perguruan tinggi tidak lain adalah untuk mengembangkan perguruan tinggi yang sehat, yang dicirikan dengan berfungsinya unsur-unsur organisasi dan tata kelola yang sehat berbasis nilai-nilai akademi, etik, dan meritokratik. Terbentuknya suasana akademik yang melandasi tata hubungan antar sivitas akademik maupun antara sivitas akademik dan *stakeholders*. Paradigma baru perguruan tinggi mendorong perubahan peran dan proses penyelenggaraan lembaga pendidikan menuju *knowledge creator* melalui perencanaan strategis dengan pendekatan daya saing. Agar dapat melaksanakan peran dan proses tersebut dengan baik, maka aspek

kesehatan lembaga harus mampu berfungsi secara optimal dalam rangka mewujudkan visi dan misi yang ditetapkannya. Kesehatan lembaga perguruan tinggi ditandai adanya visi dan misi yang kuat serta mampu mendorong motivasi dan komitmen seluruh anggota organisasi, sehingga memiliki struktur dan manajemen yang efektif dan efisien, serta memberikan wahana kerja yang kondusif bagi semua elemen dalam organisasi tersebut. Kapasitas lembaga, secara terprogram dan sistematis harus dibina dan dikembangkan, agar dapat melaksanakan otonomi dan akuntabilitas.

Beberapa isu yang perlu diperhatikan dalam tatakelola yang baik diantaranya (1) struktur organisasi dan tata kelola organisasi belum sepenuhnya sesuai dengan tuntutan kebutuhan dan fungsi pelayanan berbasis Standar Pelayanan Mininal (SPM); (2) pengembangan sumber daya manusia (tenaga pendidikan dan kependidikan) belum terpetakan dan belum berbasis kinerja; (3) pengembangan perguruan tinggi belum didukung manajemen informasi berbasis ICT (information communication and technology) dan pola pikir sumber daya manusia belum responsif terhadap perkembangan teknologi tersebut; (4) jaringan kerjasama dalam pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi belum maksimal; dan (5) sistem perencanaan dan penganggaran serta informasi pengelolaan keuangan belum sepenuhnya tertata secara terpadu, transparan dan akuntabel.

Perguruan tinggi diharapkan mampu melaksanakan hal tersebut, sudah barang tentu perguruan tinggi mampu menata sistem penyelenggaraan pendidikan tinggi yang benar-benar fokus mencapai keunggulan yang diperlukan masyarakat. Merujuk Nazari (2013) ada tiga kata kunci untuk

mencapai keunggulan yang diperlukan masyarakat, yaitu: *quality, efeciency,* dan *relevance.* Ketiga kata kunci tersebut hanya dapat dikelola dalam sistem manajemen yang sehat dengan ketatalaksanaan perguruan tinggi yang baik (*good university governance).*

Tata kelola perguruan tinggi yang otonom, transparan dan akuntabel dengan mengedepankan prinsip-prinsip *good university governance*, merupakan amanat dari UU Sisdiknas, sebagaimana yang ditetapkan dalam Pasal 48 ayat (1) yang menyatakan bahwa pengelolaan dana pendidikan berdasarkan pada prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas publik. Prinsip transparansi berarti perguruan tinggi memiliki keterbukaan dan kemampuan untuk menyajikan informasi yang relevan secara tepat waktu sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan standar pelaporan yang berlaku kepada pemangku kepentingan. Sedangkan prinsip akuntabiitas mengandung makna bahwa perguruan tinggi memiliki kemampuan dan komitmen untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatan yang dijalanlan kepada pemangku kepentingan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan pasal 5, PMK Nomor 119/PMK.05/2007 menyebutkan bahwa pola tata kelola merupakan peraturan internal universitas dengan menetapkan (1) organisasi dan tata laksana, mencakup struktur organisasi, prosedur kerja, pengelompokan fungsi yang logis, ketersediaan dan pengembangan sumber daya manusia, serta efisiensi biaya; (2) akuntabilitas, mencakup kebijakan, mekanisme/prosedur, media pertanggungjawaban dan periodisasi pertanggungjawaban program, kegiatan, dan keuangan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan; dan (3)

transparansi, dengan menerapkan asas keterbukaan yang dibangun atas dasar kemudahan memperoleh informasi bagi yang membutuhkan. Sementara, merujuk United Nations Development Program (UNDP) menyebutkan bahwa indikator keberhasilan tata kelola yang baik, jika (1) mengikutsertakan semua; (2) transparan dan bertanggungjawab; (3) efektif dan adil; (4) menjamin supremasi hukum; (5) menjamin bahwa prioritas politik, sosial dan ekonomi didasarkan pada konsensus masyarakat; (6) memperhatikan yang paling lemah dalam pengambilan keputusan.

5. Isu Pendaanaan Pendidikan

Pertumbuhan perguruan tinggi harus didukung dengan sumber daya penyelenggaraan pendidikan yang memadai dengan basis pendanaan yang tepat. Selain itu, secara bersama-sama pertumbuhan dan peningkatan kualitas juga harus didukung ketersediaan pendanaan yang tepat pula. Di sisi lain pendanaan pendidikan harus selaras dengan prioritas kebijakan nasional yaitu perluasan akses pendidikan kepada semua lapisan masyarakat. Hal ini disebabkan bahwa perguruan tinggi memiliki peran yang sangat sentral dan strategis dalam pembangunan suatu bangsa. Pertama, lulusan perguruan tinggi memposisikan diri atau diposisikan masyarakat sebagai calon pemimpin pada berbagai level dan berbagai instansi. Kedua, produk perguruan tinggi dianggap berperan dalam menentukan konsep pembangunan bangsa.

Upaya penyelenggaran pendidikan yang dapat memberikan *outcome* di masyarakat, diperlukan formula pendanaan pendidikan pada perguruan tinggi yang efektif dan efisien. Ada beberapa isu yang patut diperhatikan oleh

manajemen perguruan tinggi dalam rangka pendanaan penyelenggaran pendidikan tinggi, yaitu (1) jumlah mahasiswa yang akan didanai oleh pemerintah, termasuk dalam hal ini bidang studinya dan target lulusan; (2) seberapa besar peran masyarakat terhadap pendanaan pendidikan tinggi, hal ini mengakibatkan besaran SPP yang ditetapkan; (3) formula pendanaan harus menggunakan parameter yang terukur, dengan pendekatan perhitungan *unit cost*; (4) kesenjangan antara sumber daya dengan tingkat partisipasi masyarakat; (5) tuntutan kebutuhan akuntabilitas terhadap pemanfaatan dana pendidikan kian tinggi; (6) diperlukan strategi penggalian pendanaan dengan pendekatan inovatif; dan (7) kecenderungan berkurangnya dana pendidikan yang bersumber dari pemerintah.

Kebijakan pemerintah melalui Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 yang diperbaharui melalui Peraturan Pemerintah Nomor 74 Tahun 2012 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum dan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2013 tentang Bentuk dan Mekanisme Pendanaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum merupakan salah satu mengatasi beberapa isu di atas. Dalam peraturan tersebut ada dua hal yang patut diperhatikan, yaitu adanya tuntutan akutanbilias pengelolaan keuangan negara dan perguruan tinggi dituntut untuk melakukan penggalian dana melalui pendekatan-pendekatan inovatif. Secara implisit, dalam peraturan tersebut adalah berkurangnya pendanaan pendidikan yang bersumber dari pemerintah, namun demikian, pemerintah memberi keleluasaan kepada perguruan tinggi yang sudah layak untuk segera mengajukan model manajemen

perguruan tinggi melalui Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.

6. **Perkembangan Teknologi Informasi dan Perannya pada Manajemen Perguruan Tinggi.**

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi atau *information and communication technology* (ICT) di dalam dunia pendidikan khususnya di perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi, bukan lagi dianggap sebuah pilihan, tetapi telah menjadi kebutuhan mutlak yang harus dimanfaatkan oleh perguruan tinggi, jika ingin meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikannya. Perguruan tinggi kelas dunia, misalnya *Harward University, Massachusetts Institute of Technology, Stanford University, UC-Berkeley, Oxford University, Cambridge University, Univeriti Kebangsaan Malaysia, Universiti Malaya*, dan lain sebagainya telah menerapkan ICT tidak hanya untuk keperluan administrasi manajemen pendidikan, tetapi juga sudah dijadikan sebagai media utama dalam penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar, riset dan pengembangan, serta pelayanan kepada masyarakat. Di negeri jiran peranan ICT sudah dimanfaatkan sejak sekolah dasar hingga perguruan tinggi. Ini merupakan komitmen pemerintah Malaysia dalam mengembangkan masyarakatnya melek teknologi dan bahkan ekonomi Malaysia digerakkan oleh kemampuan penggunaan ICT ini, yang dikenal dengan konsep *value-base knowledge economic*.

Adapun peran strategis ICT dalam perguruan tinggi, diantaranya: (a) ICT sebagai pemangkin transaksi dan interaksi. ICT dapat dijadikan *enabler* yang memungkinkan

perguruan tinggi dapat menciptakan proses pelayanan pendidikan yang *cheaper-better-faster*; (b) ICT sebagai inovasi dalam proses belajar mengajar; dan (c) ICT sebagai *performance information dashboard*.

Peran strategis dan tanggungjawab perguruan tinggi wajib memanfaatkan ICT dengan dukungan manajemen ICT yang profesional, sebagaimana seperti berikut ini:

a) Meningkatkan *e-literacy* masyarakat. Tugas perguruan tinggi adalah meningkatkan *information literacy* masyarakat. Istilah *information literacy* sering dikaitkan dengan *information competence*, yaitu kemampuan seseorang dalam mendayagunakan informasi yang diperolehn untuk membantu meningkatkan kinerja seseorang;
b) Mengurangi dampak *digital gap*. Sebagai negara sedang berkembang adalah masalah kesenjangan digital (*digital gap*). Dalam kontek perekonomi dunia hari ini, sudah terjadi apa yang disebut dengan *digital economic* dan *digital organization*. Ekonomi digital merupakan istilah dalam sistem perekonomian pada masyarakat pasca industri, yaitu ekonomi yang berlandaskan ilmu pengetahuan, ekonomi inovasi, ekonomi *on-line*, *new economy, e/i-economy* atau ekonomi digital itu sendiri. *Digital organization* adalah suatu organisasi (perguruan tinggi) yang menggunakan jaringan komputer secara elektronik yang dihubungkan dengan semua bagian internal organisasi melalui jaringan intranet dan semua stakeholder melalui internet atau extranet; dan
c) Melahirkan Daya Saing Nasional. ICT dianggap memiliki suatu karakteristik yang berbeda dengan teknologi

lainnya karena hampir semua sendi kehidupan dan sektor industri dapat menerapkannya dan memperoleh manfaat signifikan dari ICT.

7. Isu Mutu Lulusan Perguruan Tinggi Rendah

Berdasarka *Organization for Economic Co-operation Development* (OECD) yang menyatakan bahwa "Indonesia akan menjadi negara dengan jumlah sarjana terbanyak kelima di dunia pada tahun 2020 mendatang". Secara implisit menunjukkan bahwa jumlah lulusan perguruan tinggi di Indonesia mengalami peningkatan setiap tahunnya. Di sisi lain, penyerapan lulusan sarjana pada sektor-sektor riil sangat kecil dan bahkan sangat kompetitif dengan tenaga kerja asing. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, jumlah pengangguran sarjana pada Februari 2013 telah mencapai 360.000 orang, atau 5,04% dari total pengangguran yang mencapai 7,17 juta orang. Jumlah tenaga kerja asing selalu meningkat, belum lagi ditambah dengan kebijakan Masyarakat Ekonomi Asian (MEA). Menurut data Departemen Tenaga Kerja, tahun 2004 ada 19.567 ekspatriat di Indonesia, tetapi tahun 2005 mencapai 51.000 oran, dan 56,86% menduduki jabatan profesional dan 32,47% pemegang kendali pucuk pimpinan.

Hasil observasi para pengamat pendidikan menunjukkan bahwa lulusan perguruan tinggi selama ini kurang siap bekerja. Kurang siap bekerja karena produknya hanya menghasilkan lulusan yang menghafal teori-teori tanpa diikuti oleh kemampuan untuk mengaplikasikannya. Oleh sebab itu, OECD menilai, lulusan perguruan tinggi di Indonesia gagal mengimbangi keinginan pasar. Banyak

perusahaan atau instansi pemerintah sulit menemukan orang yang bisa berpikir kritis dan mampu membuat transisi yang mulus dalam bekerja. Kualitas lulusan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dunia kerja itulah yang kemudian menyebabkan penyerapan lulusan sarjana di dunia kerja mengalami pelambatan. Masih banyak ketidaksinkronan antara keahlian yang diperlukan berbagai lapangan kerja dengan kompetensi lulusan perguruan tinggi. Kualitas lulusan dihadapkan pada akseptabilitas pengguna (users/stakeholders).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa terdapat persaingan dalam penyediaan jasa pendidikan tinggi menjadi tantangan sekaligus peluang untuk melakukan perubahan internal perguruan tinggi jika ingin tetap eksis dan diminati masyarakat. Salah satu challenge itu misalnya diversifikasi bidang pekerjaan yang menuntut kompetensi dan keahlian spesifik. Kondisi ini mengakibatkan persaingan yang sangat ketat akan dialami para lulusan di dalam dunia kerja. Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI), sebagai bagian dari sistem pendidikan tinggi nasional, tidak akan luput dari challenge seperti itu.

Orientasi untuk mencapai visi, misi, dan tujuan yang dimiliki oleh IAIN yang ada di jawa Timur dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga dapat dilihat dari program-program strategis yang dibuat dalam membentuk masyarakat akademik yang berlandaskan prinsip-prinsip ilmu pengetahuan. Program-program strategis ini berkaitan erat dengan program-program yang dirancang untuk meningkatkan kompetensi dosen baik melalui seminar, workshop, maupun studi lanjut. Seminar sebagai upaya

untuk mengembangkan masyarakat akademik yang berlandaskan ilmu pengetahuan menjadi sebuah kegiatan yang sangat diminati oleh seluruh civitas akademik IAIN

Kesadaran untuk mengembangkan kompetensi keilmuan pada masing-masing dosen sangat kelihatan dari berbagai kegiatan ilmiah yang diikuti oleh mahasiswa dan dosen. Kegiatan ilmiah seperti seminar yang diselenggarakan oleh IAIN baik di fakultas maupun di pascasarjana selalu menjadi minat mahasiswa dan dosen untuk ikut berperan serta dalam kegiatan seminar tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan kegiatan akademik yang diselenggarakan oleh kampus sangat diminati oleh civitas akademik IAIN yang ada pada saat ini.

BAB VII
IMPLEMENTASI STRATEGI PENINGKATAN MUTU DAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

A. Pendahuluan

Lembaga pendidikan tinggi yang bermutu dan berdaya saing merupakan tuntutan dan harapan masyarakat sebagai pengguna lembaga pendidikan. Agar lembaga pendidikan tinggi menjadi bermutu dan berdaya saing, maka diperlukan menyusun langkah-langkah strategis secara tepat, terarah, terpadu dan berkesinambungan yang dilaksanakan oleh seluruh civitas akademik dan bekerjasama dengan orang tua, masyarakat, lembaga-lembaga yang relevan atau yang kita sebut dengan *stakeholder* pendidikan tinggi.

Penciptaan lembaga pendidikan tinggi yang bermutu dan berdaya saing akan menjadi ringan, apabila didukung dengan adanya kinerja tim yang baik serta didukung oleh *stakeholder* pendidikan tinggi. Hal ini disebabkan karena mutu produk kompetensi lembaga pendidikan sangat dipengaruhi oleh kemampuan lembaga dalam mengelola seluruh potensi yang ada secara optimal. Potensi tersebut antara lain adalah pendidik, tenaga kependidikan, peserta didik, proses pembelajaran, sarana dan prasarana, kurikulum dan pembelajaran, keuangan, iklim, budaya, *stakeholder*, serta humasa. Apabila lembaga pendidikan tinggi mampu membuat dan melakukan langkah-langkah strategis sebagaimana tersebut diatas, maka diharapakan lembaga pendidikan tinggi yang bermutu dan berdaya saing tinggi di era global yang ada pada saat ini dapat diwujudkan dengan baik.

Lembaga pendidikan tinggi yang bermutu adalah lembaga pendidikan yang memiliki kemampuan atau kompetensi, baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial yang secara menyeluruh menjadi kecakapan hidup *(life skill)* (Mutohar, 2013). Peningkatan mutu pendidikan tinggi harus terdapat ruang untuk mengadakan perbaikan secara terus-menerus (*continuous quality improvement*), sehingga secara berkesinambungan mutu dan daya saing pendidikan tinggi dapat diwujudkan dengan baik. Dalam upaya penigkatan mutu dan daya saing terkandung strategi-strategi sebagai berikut:

1. Mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan, baik kurikulum maupun administrasi.
2. Melibatkan proses diagnosis dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnosis dalam peningkatan mutu lembaga pendidikan tinggi.
3. Peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan fakta, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, peningkatan mutu harus dilaksanakan secara terus-menerus dalam keseluruhan proses yang ada dan berkesinambungan.
4. Peningkatan mutu harus meberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan tinggi.
5. Peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan tinggi dapat memberikan kepuasan kepada mahasiswa, orangtua, dan masyarakat (Mutohar, 2013:277).

B. Langkah-Langkah Pelaksanaan Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi

Pelaksanaan strategik peningkatan mutu dan daya saing pendidikan tinggi yang perlu diperhatikan adalah bagaimana manajer dapat megelola lembaga pendidikan tinggi dengan baik, sehingga menjadi bermutu dan berkualitas sesuai dengan visi dan misi lembaga yang ingin dicapai. Selain itu juga memerlukan partisipasi aktif dan dinamis dari dosen, tenaga kependidikan, mahasiswa, dan *stakeholder* pendidikan yang memiliki kepeduliaan terhadap pendidikan tinggi.

Perguruan tinggi sebagai lembaga pendidikan perlu memperhatikan kepuasan pelanggan secara terus-menerus dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga. Kepuasan pelanggan menjadi sangat penting keberadaannya karena sebagai barometer terhadap mutu dan daya saing. Apabila pelenggan menjadi puas akan mutu perguruan tinggi, ini akan berakibat pada dukungan dan minat pelanggan akan meningkat. Meningkatnya dukungan dan minat pelanggan juga akan berpengaruh pada daya saing perguruan tinggi. Semakin banyak dan luas dukungan dan minat pelanggan, maka akan semakin meningkat pula daya saing perguruan tinggi.

Pelaksanaan peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi, terdapat beberapa langkah strategis yang perlu dilakukan oleh perguruan tinggi. Langkah-langkah strategis yang dimaksudkan adalah:

a. Kerjasama tim *(team work)*.Kerjasama ini merupakan unsur yang sangat penting dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi, karena kerjasama tim akan membentuk perilaku dan cara berfikir sebuah anggota dalam mencapai visi, misi, dan tujuan yang dipengaruhi oleh filosofi organisasi

norma, kode etik, sistem penghargaan, dan harapan dari para anggota organisasi yang ada di perguruan tinggi.

Kerja sama tim yang ada di perguruan tinggi merupakan salah satu komponen penting dalam penigkatan mutu dan daya saing lembaga. Kerja sama tim yang baik dalam mengadakan perbaikan lembaga merupakan wujud komitmen bersama dalam meaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk menciptakan mutu pendidikan. Komitmen dan eksistensi kerjasama dalam sebuah lembaga pendidikan merupakan modal utama dalam meraih mutu dan kepuasan *stakeholder* dan pelanggan melalui proses perbaikan mutu secara berkesinambungan.

Keberhasilan dalam kerja sama tim dipengaruhi juga oleh budaya organisasi perguruan tinggi. Budaya (*culture*) yang ada dalam organisasi perguruan tinggi mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan sikap dan perilaku tim. *Tim work* akan dapat bekerja sama dengan baik dan mampu menciptakan produktifitas kerja apabila tim mempunyai peranan dan tanggung-jawab yang jelas, dapat berkoordinasi dengan baik, berempati, menguasai manajemen konflik, mempunyai prosedur operasi yang jelas dan simpel, serta terdapat komitmen dalam pencapain misi tim.

Individu *tim work* di perguruan tinggi harus memperhatikan beberapa persyaratan sebagai anggota tim agar mampu menciptakan kinerja dan produktivitas organisasi. Persyaratan yang dimasudkan adalah: mempunyai kesadaran diri bekerjasama dalam mencapai tujuan tim, menghargai adanya perbedaan perbedaaan individual, bersikap empati dan perhatian yang besar dalam melaksanakan tugas-tugas tim.

Peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi perlu adanya kinerja tim yang baik. Kinerja tim perlu ditingkatkan agar produktivitas organisasi bisa dicapai dengan baik. Strategi untuk meningkatkan kinerja tim yang ada diperguruan tinggi dalam mencapai tujuan dapat dilaksanakan sebagai berikut:

1) Saling ketergantungan, saling ketergantungan individu dalam sebuah tim sangat penting dalam hal informasi, sumber daya, pelayanan tugas, karena hal ini dapat memperkuat kekompakan tim dalam mencapai kepuasan seluruh *stakeholder*.
2) Perluasan tugas, tim harus diberi tantangan, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut membentuk semangat persatuan, kebanggaan, dan kesatuan tim.
3) Pensejajaran, rasa individualistis harus dibuang dalam rangka mencapai misi yang sama.
4) Bahasa yang umum, dalam pemakaian istilah harus memakai bahasa umum agar mudah dipahami oleh semua anggota tim.
5) Kepercayaan atau respek, dalam tim harus berusaha membentuk kepercayaan dan respek demi tercapainya kerjasama yang baik.
6) Kepemimpinan, dalam tim setiap individu memiliki bakat dan kemampuan anggota tim
7) Keterampilan pemecahan masalah, kemampuan memecahkan masalah dalam tim harus dibina. Karena masalah sering muncul dalam organisasi.
8) Ketrampilan mengatasi terjandinya konflik, dalam peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi dibutuhkan keterampilan menghadapi perbedaan pendapat dan menyampaikan ketidaksetujuan terhadap

pendapat orang lain tanpa merusak keharmonisan dalam tim.

9) Penilaian atau tindakan, penilaian dilakukan dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada.
10) Penghargaan, penghargaan atas kesuksesan tim dalam menyelesaikan tugas merupakan motivasi tim untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan selanjutnya (Sutopo: 97).

b. Keterlibatan *stakeholder*

Kebutuhan dan tuntutan *stakeholder* merupakan hal yang harus diperhatikan oleh perguruan tinggi, karena hal ini merupakan salah satu misi utama dalam peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi. Perguruan tinggi sebagai sebuah lembaga dalam perkembangannya harus mampu untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan seluruh pelanggan (*stakeholder*). Perguruan tinggi yang baik adalah perguruan tinggi yang mampu menjaga hubungan dengan pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu dan daya saing.

Pelanggan perguruan tinggi ini berkaitan erat dengan: (a) pelanggan internal perguruan tinggi, pelanggan internal ini terdiri dari: dosen, pustakawan, laborat, teknisi, dan tenaga kependidikan yang ada di perguruan tinggi, (b) pelanggan eksternal perguruan tinggi, yaitu: (1) pelanggan primer,yang termasuk dalam pelanggan ini adalah mahasiswa, (2) pelanggan sekunder, yaitu: orangtua, pemerintah, maupun masyarakat, (3) pelanggan tersier, yaitu pemakai lulusan perguruan tinggi.

Pelanggan utama dalam lembaga pendidikan tinggi adalah mahasiswa yang secara langsung menerima jasa dari perguran

tinggi, pelangan ke dua adalah orang tua atau sponsor dari mahasiswa yang memiliki kepentingan langsung baik secara individu maupun institusi, pelanggan ke tiga adalah pihak yang memiliki peran penting secara tidak langsung seperti pemeritah, masyrakat, maupun dunia usaha. Dari ketiga pelanggan tersebut hendaknya lembaga pendidikan tinggi mampu memberikan hasil pendidikan dan pembelajaran yang dapat memberikan kepuasan kepada *stakeholder.* Pemenuhan tuntutan dan harapan masyarakat harus didukung dengan langkah-langkah strategis agar *stakeholder* menjadi puas. Untuk itu, lembaga perguruan tinggi perlu adanya perbaikan dan peningkatan mutu dapat dilaksanakan secara berkelanjutan agar dapat memenuhi tuntutan, kebutuhan, dan hapan masyarakat secara menyeluruh.

c. Keterlibatan Mahasiswa

Keterlibatan mahasiswa menjadi hal yang sangat penting untuk menjalankan keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran di perguruan tinggi. Mahasiswa harus berlatih untuk mengembangkan skill dan pengetahuannya dengan baik. Mahasiswa harus mampu berperan aktif dalam keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran yang dijalankan baik di dalam kelas, di laboratorium, maupun untuk praktek lapangan.

d. Keterlibatan Orang Tua, Masyarakat, dan Pengguna

Orang tua, Masyarakat, dan pengguna lembaga pendidikan tinggi juga perlu dilibatkan secara aktif untuk memberikan masukan dan kerja sama yang baik dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi. Keterlibatan orang tua, masyarakat, dan pengguna merupakan hal yang sangat penting untuk diperhatikan dan diajak untuk kerja sama dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi. Keterlibatan ini bisa dalam bentuk ide, gagasan, dan

saran dalam pengembangan kurikulum dan program-program strategis yang akan dijalankan di perguruan tinggi.

Perguruan tinggi tidak akan mungkin bisa berkembang tanpa adanya dukungan dari orang tua mahasiswa, masyarakat, dan pengguna. Ini merupakan factor kunci yang harus diperhatikan dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi. Kepuasan orang tua, masyarakat, dan pengguna harus menjadi perhatian utama dalam mengembangkan perguruan tinggi yang bermutu dan berdaya saing di era global pada saat ini. Program-program srategis harus selalu dibuat oleh perguruan tinggi untuk meningkatkan skill mahasiswa sehingga menjadi lulusan yang siap pakai, baik di pemerintahan, dunia usaha, industri, maupun dalam kehidupan masyarakat sosiokultural.

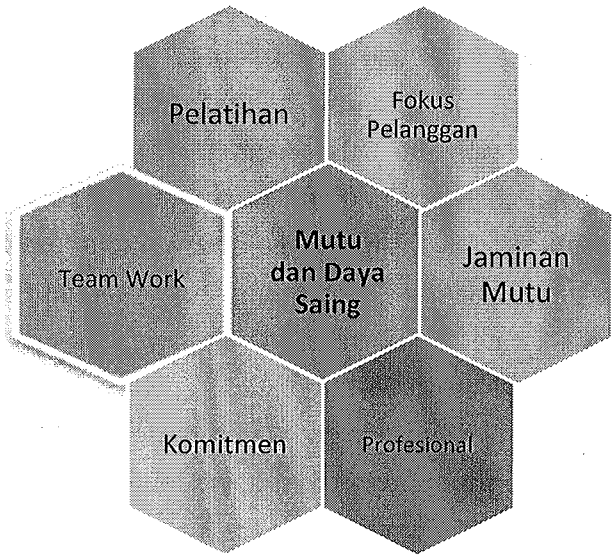
C. Pelaksanaan Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi

Pelaksanaan strategi peningkatan mutu dan daya saing pendidikan tinggi merupakan hal yang sangat penting dan menentukan terhadap hasil yang dicapai dalam meningkatkan mutu dan daya saing. Perencanaan yang telah dibuat oleh lembaga harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin dan seefektif mungkin. Bagusnya perencanaan tidak akan mempunyai arti apabila tidak dilaksanakan dalam proses organisasi yang ada di lembaga pendidikan. Komitmen untuk mengimplementasikan rencana menjadi bagian yang sangat menentukan terhadap keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Mutohar (2014:158) menegaskan bahwa implementasi strategi menggambarkan cara mencapai tujuan yang telah dirumuskan oleh organisasi. Kegiatan ini merupakan lanjutan dari

formulasi strategi yang mempunyai beberapa prinsip kegiatan yaitu: (a) analisis pilihan strategik dan kunci keberhasilan, (b) penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program dan kegiatan), (c) sistem pelaksanaan, pemantauan dan pengawasan yang haras dirumuskan dengan jelas berdasarkan hasil analisis yang telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan secara efektif dan eflsien.

Berdasarkan temuan penelitian dapat dijelaskan bahwa implementasi strategi dalam meningkatkan mutu dan daya saing IAIN dapat diberikan penjelasan dalam bentuk gambar sebagai berikut:



Gambar 8.1 Pelaksanaan Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi Islam

Mutu dan daya saing perguruan tinggi yang ada pada saat ini membawa pada arah perbaikan-perbaikan yang dilaksanakan oleh masing-masing perguruan tinggi agar mampu untuk bersaing dan

tetap eksis dalam mempersiapkan sumber daya manusia Indonesia yang berkualitas. Berdasarkan temuan penelitian ini, dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Team Work

Upaya peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan Islam, maka diperlukan partisipasi aktif dan dinamis dari orang tua, siswa, guru dan staf lainnya termasuk institusi yang memiliki kepedulian terhadap pendidikan Islam. Pada hakekatnya tujuan institusi pendidikan adalah untuk menciptakan dan mempertahankan peningkatkan mutu dan daya saing lembaga pendidikan islam, kepuasan para pelanggan dan dalam kepuasan pelanggan ditentukan oleh *stakeholder* lembaga pendidikan tersebut. Oleh karena hanya dengan memahmi proses dan kepuasan pelanggan maka organisasi dapat menyadari dan menghargai kualitas. Semua usaha/manajemen dalam peningkatkan mutu dan daya saing lembaga pendidikan islam harus diarahkan pada suatu tujuan utama, yaitu kepuasan pelanggan, apa yang dilakukan manajemen tidak ada gunanya bila tidak melahirkan kepuasan pelanggan (Sutopo, 2005:94-96).

Kerjasama tim merupakan unsur yang sangat penting dalam peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan Islam. Tim adalah sekelompok orang bekerja secara bersama-sama dan memiliki tujuan bersama yaitu untuk memberikan kepuasan kepada seluruh *satakeholder.* Kerja tim dalam sebuah organisasi merupakan komponen penting dalam peningkatkan mutu dan daya saing lembaga pendidikan islam, mengingat kerja tim akan meningkatkan kepercayaan diri, komunikasi dan mengembangkan kemandirian. Kerjasama tim dalam menangani proyek perbaikan atau pengembangan mutu

pendidikan merupakan salah satu bagian dari pemberdayaan (*empowerment*) pegawai dan kelompok kerjanya dengan pemberian tanggungjawab yang lebih besar. Eksistensi kerjasama dalam sebuah lembaga pendidikan sebagai modal utama dalam meraih mutu dan kepuasan *stakeholder* melalui proses perbaikan mutu secara berkesinambungan.

Fungsi kerjasama tim dapat dijelaskan sebagai berikut: (1) bertanggung jawab pada mutu pembelajaran, (2) bertanggung jawab pada pemanfaatan waktu, material serta ruang yang dimanfaatkan, (3) menjadi sarana untuk mengawasi, mengevalusai dan meningkatkan mutu, (4) bertindak sebagai penyalur informasi kepada pihak manajemen tentang perubahan-perubahan yang dalam proses peningkatan mutu tim. Kunci keberhasilan tim Ada tiga komponen saling berkaitan yang mempengaruhi kinerja dalam produktifitas suatu tim, yaitu sebagai berikut:

1) Organisasi secara keseluruhan

   Budaya atau kultur suatu organisasi akan menentukan sikap, perilaku dan cara berfikir seluruh anggota dalam mencapai misi dan tujuan yang dipengaruhi oleh filosofi organisasi, norma, kode etik, system penghargaan dan harapan dari para anggota organisasi.

2) Tim Kerja

   Agar menjadi tim yang menguntungkan lembaga karena bekerja efektif, maka suatu tim harus memiliki beberapa karakteristik. Sangat tidak mudah untuk mengidentifikasi karakteristik yang tepat untuk suatu tim yang efektif. Suatu tim dianggap efektif atau tidak sangat tergantung dari kriteria yang diterapkan lembaga.

3) Para individu anggota tim

Sifat individu anggota tim harus memiliki beberapa persyaratan agar kinerja atau produktivitas meningkat, yaitu: memiliki kesadaran dini untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan tim, memiliki apresiasi terhadap perbedaan individual, bersikap empati dan perhatian yang besar dalam penyampaian tugas masing-masing individu anggota tim (Robbin, 1999: 98).

Adapun karakteristik kerjasama tim yang efektif sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Timothy (1999:20-30) adalah sebagai berikut: (1) tujuan yang jelas: Visi, misi, tujuan, atau tugas tim telah didefinisikan dan telah diterima oleh semua anggota tim. Memiliki sebuah rencana kerja, (2) Informalitas: Iklim cenderung informal, nyaman, dan santai. Tidak ada tanda-tanda ketegangan atau tanda-tandan kebosanan, (3) Partisipasi: Ada banyak diskusi, dan semua orang didorong untuk berpartisipasi, (4) Mendengarkan: Para anggota menggunakan teknik mendengarkan secara efektif seperti mempertanyakan, parafrase dan meringkasnya agar keluar ide. (5) Adab ketidaksepakatan: Ada ketidaksepakatan, tetapi tim merasa nyaman dengan ini dan tidak menunjukkan tanda-tanda menghindari, merapikannya, atau menekan konflik, (6) konsensus keputusan: untuk keputusan-keputusan penting, tujuannya adalah substansial, namun tidak harus dengan suara bulat kesepakatan melalui diskusi terbuka tentang semua ide-ide, menghindari pemungutan suara formal, atau mudah kompromi, (7) komunikasi terbuka: Anggota tim bebas untuk mengungkapkan perasaan mereka mengenai tugas pada kelompok operasi. Ada beberapa agenda tersembunyi dan komunikasi yang terjadi di luar pertemuan, (8) kejelasan peran dan tugas kerja: Ada ekspektasi yang jelas tentang peran yang

dimainkan oleh setiap anggota tim. Ketika tindakan diambil, kejelasan tugas yang dibuat, diterima, dan dilaksanakan. Tugas kerja cukup didistribusikan di antara anggota tim, (9) Berbagi kepemimpinan: Meskipun tim memiliki pemimpin formal, fungsi kepemimpinan bergeser, dari waktu ke waktu tergantung pada keadaan, kebutuhan kelompok, dan keterampilan para anggota. Pemimpin formal model perilaku yang sesuai membantu menciptakan norma-norma positif, (10) Hubungan eksternal :Tim menghabiskan waktu untuk mengembangkan hubungan di luar, memobilisasi sumber daya, dan membangun kredibilitas dengan pemain di luar organisasi, (11) Keragaman Gaya: Tim memiliki spektrum yang luas dari berbagai tipe anggota yang menekankan perhatian pada tugas, penetapan tujuan, fokus pada proses, dan pertanyaan tentang bagaimana tim berfungsi, (12) penilaian diri: secara berkala, tim berhenti untuk memeriksa seberapa baik fungsi yang telah dilaksanakan dan apa yang dapat mengganggu efektivitas.

Efektivitas organisasi sebagian besar tergantung pada aktifitas dan interaksi yang terjadi dalam tim ketika mereka melakukan tugas yang berkaitan dengan tujuan bersama. Tim kerja mampu mencapai kinerja atau produktivitas yang diharapkan apabila dilakukan dengan adanya peranan dan tanggung jawab yang jelas, mampu melaksanakan manajemen konflik, adanya prosedur operasi yang jelas dan simpel, serta pencapaian misi tim.

Strategi untuk meningkatkan kinerja tim dalam pencapaian tujuan organisai dapat dilaksanakan dengan cara: (a) saling ketergantungan, Saling ketergantungan individu dalam sebuah tim sangat penting dalam hal informasi, sumber daya, pelayanan tugas, karena hal ini dapat memperkuat

kekompakan tim dalam mencapai kepuasan seluruh *stakeholders*, (b) perluasan tugas, Tim harus diberi tantangan, karena reaksi atau tanggapan terhadap tantangan tersebut membentuk semangat persatuan, kebanggan dan kesatuan tim, (c) penjajaran (*alignment*), Rasa individualistis harus dibuang dalam rangka mencapai misi yang bersama, (d) Bahasa yang umum, Dalam pemakaian istilah harus memakai bahasa umum agar supaya mudah dipahami oleh semua anggota tim, (e) Kepercayaan/respek, Dalam tim harus berusaha membentuk kepercayaan dan respek demi tercapainya kerjasama yang baik, (f) Kepemimpinan, Dalam tim setiap individu memiliki bakat dan kemampuan anggota tim, (g) Ketrampilan pemecahan masalah, Kemampuan memecahkan masalah dalam tim harus dibina. Karena masalah sering muncul dalam organisasi, (h) Ketrampilan menangani komprontasi/konflik, Dalam peningkatan mutu dibutuhkan ketrampilan menghadapi perbedaan pendapat dan menyampaikan ketidaksetujuan terhadap pendapat orang lain tanpa merusak keharmonisan dalam tim, (i) Penilaian/tindakan, Penilaian dilakukan dengan memantau dan membandingkan apa yang telah dilakukan dengan pernyataan misi dan rencana tindakan yang ada, (j) penghargaan, Penghargaan atas kesuksesan tim dalam menyelesaikan tugas merupakan motivasi tim untuk bekerja lebih baik dalam mencapai tujuan selanjutnya (Sutopo, 2005:97).

2. Keterlibatan *Stakeholders*

Misi utama dari peningkatan mutu dan daya saing lembaga pendidikan Islam adalah untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan seluruh pelanggan. Sekolah yang baik adalah sekolah yang mampu menjaga hubungan dengan

pelanggannya dan memiliki obsesi terhadap mutu. Pelanggan lembaga pendidikan ada dua macam, yaitu: (a) pelanggan Internal: tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, (b) pelanggan eksternal terdiri dari: pelanggan primer: mahasiswa, pelanggan sekunder: orang tua, pemerintah dan masyarakat, pelanggan tersier: pemakai/penerima lulusan (perguruan tinggi dan dunia usaha).

Stakeholder perlu dilibatkan dalam penyelenggaraan pendidikan untuk diajak bekerja sama dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga pendidikan tinggi yang ada di IAIN. Keterlibatan stakeholder ini akan membantu perguruan tinggi dalam mengadakan perbaikan demi perbaikan dalam meningkatkan mutu dan daya saing yang terjadi pada era global saat ini.

3. Komitmen

IAIN sebagai lembaga pendidikan tinggi keagamaan Islam harus dikelola dengan baik sehingga bisa menjadi perguruan tinggi yang bermutu, diminati banyak masyarakat, dan mempunyai daya saing yang tinggi.Untuk mewujudkan IAIN yang bermutu harus ada komitmen bersama antara rektor, wakil rektor, dekan, ketua lembaga (lembaga penelitian dan lembaga penjaminan mutu, kaprodi dan seluruh civitas akademik. Komitmen merupakan wujud kesungguhan dalam meraih impian di masa yang akan datang. Komitmen yang tinggi tidak pernah tergoyahkan dengan adanya hambatan-hambatan maupun tantangan-tantangan yang ada. Hambatan dan tantangan akan dirubah menjadi peluang, apabila komitmen ada dalam sistem organisasi yang digerakkan untuk mencapai mutu dan daya saing pendidikan.

Tugas *leader* adalah untuk menjaga agar komitmen it uterus dimiliki secara bersama-sama untuk mewujudkan cita-cita, impian, dan harapan-gharapan di masa yang akan datang. Apabila semua civitas akademik di IAIN mempunyai komitmen bersama yang bersifat jangka panjang, maka yakinlah bahwa mutu pendidikan itu akan dapat diwujudkan dengan mudah, karena organisasi mempunyai kekuatan yang mampu menerobas dinding-dinding yang menjadi hambatan organisasi dalam mencapai impiannya. Komitmen laksana iman yang mampu menghantarkan seseorag untuk mencapai drajat yang tertinggi, begitu juga komitmen organisasi juga akan mampu menghantarkan organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

4. Profesional

Profesionalisme merupakan kata kunci yang harus diwujudkan dalam sistem pengelolaan lembaga perguruan tinggi agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Pengelolaan lembaga secara professional merupakan salah satu target yang dikembangkan di IAIN agar mampu menjadi perguruan tinggi agama Islam yang bermutu dan banyak diminati oleh masyarakat. Kesadaran untuk mewujudkan SDM yang professional merupakan kebijakan yang harus diambil oleh *leader* dalam meningkatkan mutu pendidikan Tinggi. Pendidikan tinggi tidak akan bermutu, apabila tidak dikelola secara professional dan juga tidak memiliki tenaga-tenaga yang professional.

Tenaga atau SDM yang professional menjadi kriteria utama dalam upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan. Para pelanggan percaya bahwa perguruan tinggi yang memiliki SDM yang professional dan keahlian, maka akan mampu

menciptakan pendidikan dan pembelajaran yang bermutu, sehingga akan mampu menghantarkan mahasiswa mempunyai kompetensi yang sesuai dengan apa yang telah diharapkan atau yang menjadi kompetensi inti di perguruan tinggi. Oleh karena itu, rektor selaku *top leader* di perguruan tinggi harus mempunyai kepedulian yang tinggi terhadap profesionalitas SDM dan tenaga kependidikan yang dimilikinya agar mampu mewujudkan visi dan misi organisasi yang telah dirumuskan dan menjadi kebijakan di perguruan tinggi.

5. Pelatihan

Pelatihan sangat dibutuhkan dalam sistem organisasi di perguruan tinggi. SDM yang dimiliki harus dikembangkan dengan baik agar mampu menjadi SDM yang professional. Pengembangan profesionalisme dosen dan tenaga kependidikan dapat dilaksanakan dengan berbagai program dan pendekatan yang bisa diagendakan oleh pengambil kebijakan. Salah satu program dan agenda yang bisa ditawarkan dan direncanakan adalah pelatihan. Pelatihan ini sangat bermanfaat dalam rangka meningkatkan kompetensi seseorang, baik kompetensi akademik maupun kompetensi keguruan.

Pelataihan, workshop, seminar, dan studi lanjut merupakan program strategis yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi dalam meningkatkan kompetensi profesionalisme tenaga pendidik dan tenaga kependidikan. Kegiatan ini merupakan kegiatan yang selalu dirancang oleh lembaga baik pada tingkat institusi, fakultas, maupun program studi. Dampak dari kegiatan ini akan memberikan informasi, pengetahuan, dan kemampuan baru yang dimiliki oleh masing-masing peserta. Hal ini disebabkan karena pelaksanaan

kegiatan ini bersifat spesifik dan terfokus pada sebuah kajian yang menjadi kegelisahan dalam sistem akademik di perguruan tinggi.

6. **Jaminan Mutu**

Upaya untuk meningkatkan mutu pendidikan yang ada di perguruan tinggi sangat memerlukan adanya jaminan mutu. Perguruan tinggi harus mampu menjamin bahwa keseluruhan proses yang ada di perguruan tinggi sudah dilaksanakan sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Upaya ini dilakukan dalam rangka untuk memberikan kepuasan dan kepercayaan pelanggan akan mutu yang dihasilkan dari perguruan tinggi. Apabila pelanggan puas dan percaya, maka perguruan tinggi akan mampu berkembang dengan baik dan akan lebih banyak diminati oleh masyarakat maupun *stakeholder* pendidikan.

Keberadaan jaminan mutu ini menjadi sangat penting bagi perguruan tinggi itu sendiri dalam rangka untuk mengelola perguruan tinggi menjadi lebih baik. Jaminan mutu tidak akan bisa diwujudkan apabila standar mutu belum ditatapkan. Keberadaan standar mutu merupakan tolok ukur dalam pelaksanaan proses pendidikan dan pembelajaran yang ada di perguruan tinggi. Keberhasilan untuk mencapai standar mutu harus menjadi orientasi setiap orang yang ada di perguruan tinggi. Untuk itu, sangat dibutuhkan adanya komitmen bersama untuk mewujudkan mutu di perguruan tinggi agar perguruan tinggi mampu memberikan jaminan kepada *stakeholder* bahwa mutu yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik yang dibuktikan dengan adanya out put yang berkualitas dan outcome yang membanggakan sehingga pelanggan menjadi puas.

7. **Fokus Pelanggan**

Strategi peningkatan mutu dan perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus merupakan upaya untuk membuat pelanggan yang ada di perguruan tinggi menjadi puas dan akan memberikan dukungan yang penuh terhadap keberadaan perguruan tinggi. Dukungan yang diberikan pelanggan dan masyarakat merupakan prestasi yang dimiliki oleh perguruan tinggi untuk bisa maju secara berkelanjutan. Dukungan ini sangat penting adanya, karena berkaitan erat dengan daya saing perguruan tinggi dengan perguruan tinggi yang lain. Semakin bagus dukungan masyarakat terhadap perguruan tinggi, maka semakin baik pula daya saing sebuah perguruan tinggi.

Fokus pada pelanggan haris menjadi perhatian khusus bagi pengambil kebijakan dalam mengembangkan perguruan tinggi yang bermutu dan diminati oleh masyarakat. Keberadaan perguruan tinggi yang tidak banyak diminati oleh masyarakat menunjukkan bahwa perguruan tinggi tersebut tidak mampu berkembang dan bersaing sehingga akan ditinggalkan oleh masyarakat dan pengguna pendidikan. Oleh karena itu focus pada pelanggan baik internal maupun eksternal menjadi sangat penting bagi lembaga perguruan tinggi untuk menjadi lebih baik dan diminati oleh banyak masyarakat.

BAB VIII
EVALUASI STRATEGIK PENINGKATAN MUTU DAN DAYA SAING PERGURUAN TINGGI

A. Pendahuluan

Mutu dan daya saing perguruan tinggi merupakan masalah yang dihadapi oleh sebagian besar perguruan tinggi yang ada di Indonesia. Pendidikan tinggi dipandang sebagai salah satu faktor utama dalam mempersiapkan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan masyarakat. Sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitasnya secara terus menerus agar mempunyai daya saing yang tinggi. Berbagai upaya dalam meningkatkan kualitas pendidikan telah banyak dilakukan. Salah satunya penentuan standar yang harus dipenuhi oleh suatu lembaga pendidikan dalam menyelenggarakan program pendidikannya. Standar-standar tersebut tidak lain adalah untuk menjaga dan meningkatkan mutu pendidikan sekaligus untuk mewujudkan lembaga pendidikan yang memiliki daya saing.

Mutu Pendidikan merupakan faktor penentu eksistensi suatu lembaga pendidikan. Jika mutu suatu lembaga pendidikan dinilai rendah, maka tingkat kepercayaan terhadap lembaga tersebut akan rendah juga. Sebaliknya, jika mutu suatu lembaga pendidikan sangat baik, maka tingkat kepercayaan terhadap lembaga pendidikan akan sangat tinggi. Pengendalian terhadap mutu pendidikan menjadi mutlak dibutuhkan. Hal ini sangat berkaitan erat dengan pencapaian-pencapaian target yang sudah ditentukan sebelumnya. Standar yang telah menjadi patokan awal harus selalu menjadi pengendali, paling tidak dapat digunakan sebagai tolok ukur suatu mutu lembaga pendidikan.

Evaluasi dan pengendalian mutu mesti dilakukan oleh Lembaga Pendidikan dalam rangka meningkatkan daya saingnya. Pemerintah pun telah menganggap ini menjadi salah satru program penting. Hal ini tertuang dalam undang-undang Sistem Pendidikan Nasional nomor 20 Tahun 2003 adalah mengupayakan pengendalian mutu pendidikan nasional melalui sistem evaluasi. Dalam undang-undang tersebut, pemerintah menjamin upaya pengendalian kualitas pendidikan nasional melalui kegiatan evaluasi pendidikan, sebagaimana tertuang dalam pasal 57 ayat 1, bahwa evaluasi dilakukan dalam rangka pengendalian kualitas pendidikan secara nasional sebagai bentuk akuntabilitas penyelenggara pendidikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan (Depdiknas, 2003). Sistem evaluasi yang ditetapkan oleh pemerintah adalah bertujuan untuk menjaga kualitas Lembaga Pendidikan, agar kualitas Pendidikan secara nasional dapat dikendalikan secara merata. Hal ini dirasa penting, mengingat masih banyak Lembaga Pendidikan yang dalam penyelenggaraannya belum memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Penjaminan mutu Perguruan Tinggi merupakan tuntutan dan kebutuhan masyarakat yang tidak bisa ditawar-tawar lagi. Oleh karena itu, perguruan tinggi wajib mengelola lembaganya untuk menghasilkan mahasiswa yang cerdas, terampil, beradab, dan berbudaya. Pendidikan tidak hanya berupaya meningkatkan ilmu pengetahuan, tetapi juga dapat menghasilkan ilmuan dan cendikiawan yang memiliki keimanan, ketaqwaan, dan kepribadian. Tuntutan untuk menghadirkan perguruan tinggi yang memiliki standar mutu Internasional merupakan kebutuhan yang mendesak. Oleh karena itu, penyelenggaraan perguruan tinggi perlu merumuskan visi, misi, statuta, organisasi dan tata kerja, rencana strategi, agar dapat menjaga kesinambungan dan penjaminan mutu lulusannya. Relevansi lulusan dan mutu pendidikan adalah persoalan kebutuhan masa kini

dan masa mendatang, dan selayaknya dipandang sebagai masalah nasional. Pendidikan Tinggi bertujuan ; (1) menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan atau menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian. (2) mengembangkan dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kehidupan nasional (pasal 2 ayat 1 PP Nomor 60 Tahun 1999).

Untuk mencapai tujuan tersebut di atas, maka mutu pendidikan dan lulusan harus di perbaiki. Perbaikan mutu lulusan hanya dapat terjadi jika di dahului perbaikan mutu pendidikan di perguruan tinggi. Itulah sebab pengemban harus terus-menerus meningkatkan konsolidasi dan memperbaiki mutu pendidikan secara berkelanjutan.Penjaminan mutu pendidikan di perguruan tinggi adalah proses penetapan dan pemenuhan standar mutu pengelolaan pendidikan tinggi secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga *stakeholders* yakni mahasiswa, orang tua, dunia kerja, pemerintah, dosen, tenaga penunjang pendidikan dan pihak lain yang berkepentingan memperoleh kepuasan. Dalam hal ini, diadakan kegiatan pemantauan, evaluasi dan koreksi untuk menyempurnakan dan atau untuk peningkatan mutu secara kontinu dan sistematis terhadap berbagai aspek penyelenggaraan sekolah tinggi, dalam rangka pencapaian standar yang telah ditetapkan sebelumnya dalam visi, misi dan tujuan pendidikan tinggi kepada semua pihak baik internal, eksternal, pengelola, lembaga terkait, organisasi profesi dan masyarakat pengguna.

Mutu pendidikan tinggi merupakan usaha untuk mencapai tujuan pendidikan dan kompentensi lulusan yang telah ditetapkan oleh institusi pendidikan di dalam rencana strategisnya atau telah

sesuainya antara tujuan pendidikan yang dilaksanakan dengan standar akademik yang telah ditentukannya. Hal ini berangkat dari konsep penjaminan mutu, bahwa di perguruan tinggi dinyatakan bermutu apabila Sekolah Tinggi mempunyai kemampuan untuk menetapkan dan mewujudkan visi melalui misi yang diemban dan kemampuan memenuhi kebutuhan *stakeholders* yang meliputi kebutuhan masyarakat (*sociaty needs*, dunia kerja (*industrial needs*) dan profesi (*professional needs*).

Perguruan tinggii sebagai sistem pendidikan nasional dituntut untuk bertanggung jawab dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi sehingga diminati oleh pelanggan pendidikan. Tuntutan pemerintah dan masyarakat mengenai akuntabilitas setiap perguruan tinggi memang wajar, karena perguruan tinggi tidak mungkin dapat melaksanakan fungsinya tanpa adanya aliran sumber daya dari masyarakat. Upaya untuk menetapkan mutu suatu hasil selalu sukar, karena adanya pihak yang menghasilkan dan pihak yang menggunakan hasil. Oleh karena itu perlu adanya evaluasi dan pengendalian secara terus-menerus agar perguruan tinggi mampu meningkatkan mutu dan mengambil kebijakan strategis berdasarkan hasil evalyuasi yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi secara kontinue dan berkelanjutan.

B. Konsep Evaluasi

Kata evaluasi secara harfiah berasal dari bahasa Inggris, yaitu: *evaluation,* adapun dalam bahasa Arab *Al-Taqdir* yang dapat diartikan penilaian. Evaluasi pendidikan (*educational evaluation= al-taqdir al-Tarbawiy*) dapat diartikan sebagai penilaian dalam bidang pendidikan atau penilaian mengenai hal-hal yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan.

Pengertian evaluasi dari segi istilah sebagaimana dijelaskan oleh Edwind dan Gerald (1977) bahwa *Evaluation refer to the act or process to determining the value of something.* Penjelasan ini mengandung maksud bahwa evaluasi berkaitan dengan tindakan atau proses untuk menentukan nilai dari sesuatu. Evaluasi pendidikan adalah suatu kegiatan atau proses penentuan nilai pendidikan, sehingga dapat diketahui mutu atau hasil-hasilnya.

Berkaitan dengan evaluasi ini terdapat beberapa istilah yang berhubungan dan berkaitan satu dengan yang lainnya. Istilah-istilah tersebut adalah tes, pengukuran, penilaian, dan evaluasi. Istilah-istilah ini dapat diberikan penjelasan sebagai berikut:

1. Tes adalah alat atau prosedur berupa daftar pertanyaan atau perintah-perintah yang harus dikerjakan dan digunakan untuk mengetahui atau untuk mengukur sesuatu dengan cara atau aturan yang sudah ditentukan.
2. Pengukuran (*measurement)* adalah usaha untuk membandingkan sesuatu dengan yang lain atau atas dasar ukuran tertentu. Pengukuran ini bersifat kuantitatif untuk mengetahui kompetensi yang sudah dicapai oleh mahasiswa.
3. Penilaian (*assesment*) berarti memberikan penilaian atau menilai sesuatu. Konsep ini mengandung arti bahwa untuk mengambil keputusan terhadap kompetensi peserta didik dengan ukuran baik atau buruk, sehat atau sakit dan sebagainya. Penilaian ini bersifat kualitatif dalam menjelaskan kompetensi yang dimiliki oleh peserta didik.
4. Evaluasi (*evaluation*) berkaitan erat dengan tes, pengukuran, dan penilaian. Evaluasi ini digunakan untuk menentukan sejauh mana sesuatu itu berharga, bermutu atau bernilai.

Konsep evaluasi dalam bidang pendidikan dapat dilihat dari dua segi, yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Evaluasi yang berkaitan dengan tujuan umum dapat digunakan untuk: (a) mengumpulkan data yang dijadikan bukti mengenai perkembangan atau kemajuan yang dialami oleh peserta didik dalam proses pembelajaran, (b) memungkinkan pendidik menilai aktifitas atau pengalaman mengajar yang telah dilaksanakan, (c) mengetahui tingkat efektifitas metode pembelajaran yang telah digunakan dalam proses pembelajaran.

Adapun tujuan khusus dapat digunakan untuk: (a) memotivasi peserta didik dalam menempuh program pendidikan, (b) mencari dan menentukan faktor-faktor penyebab keberhasilan atau kegagalan peserta didik dalam mengikuti program pendidikan, (c) memberikan bimbingan yang sesuai dengan kebutuhan, perkembangan dan bakat peserta didik, (d) memperoleh bahan laporan tentang perkembangan peserta didik yang diperlukan oleh orang tua dan lembaga pendidikan, (e) mengetahui mutu proses pembelajaran, baik cara belajar siswa maupun metode yang digunakan guru dalam mengajar.

Ruang lingkup evaluasi pendidikan sebagaimana dijelaskan oleh Sudaryono (2014:8-9) dapat diberikan penjelasan sebagai berikut: *Pertama,* evaluasi yang berkaitan dengan program pembelajaran. Evaluasi program pembelajaran ini berkaitan erat dengan: evaluasi terhadap tujuan pembelajaran, evaluasi terhadap isi program pembelajaran, dan evaluasi terhadap strategi pembelajaran.

Kedua, evaluasi yang berkaitan dengan proses pelaksanaan pembelajaran. Evaluasi ini berkaitan erat dengan: (a) kesesuaian antara proses pembelajaran yang berlansung dengan garis-garis besar program pembelajaran yang telah

ditentukan, (b) kesiapan pendidik dalam melaksanakan program pembelajaran dan kesiapan peserta didik dalam mengikuti proses pembelajaran, (c) minat dan perhatian peserta didik dalam mengikuti pembelajaran, (d) keaktifan atau partisipasi peserta didik selama proses pembelajaran, (e) peranan bimbingan dan penyuluhan terhadap peserta didik yang membutuhkannya, (f) komunikasi antara peserta didik selama dalam proses pembelajaran, (g) pemberian dorongan atau motivasi terhadap peserta didik, (h) pemberian tugas-tugas kepada peserta didik dalam rangka penerapan teori-teori yang diperoleh didalam kelas, (i) upaya menghilangkan dampak negatif yang timbul sebagai akibat dari kegiatan-kegiatan yang dilakukan di lembaga pendidikan.

Ketiga, evaluasi terhadap hasil belajar. Evaluasi ini berkaitan erat dengan: (a) evaluasi yang berkaitan dengan tingkat penguasaan peserta didik terhadap tujuan-tujuan khusus yang ingin dicapai, (b) evaluasi yang berkaitan dengan tingkat pencapaian peserta didik terhadap tujuan-tujuan umum pembelajaran.

Evaluasi pembelajaran dapat digunakan dalam mengendalikan kompetensi peserta didik. Terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan pendidik dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran. Prinsip-prinsip yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

a) Prinsip berkesinambungan (*continuity*). Evaluasi hasil belajar yang baik adalah eavaluasi yang dilaksanakan secara terus-menerus. Evaluasi hasil belajar yang dilaksanakan secara teratur, terencana, dan terjadwal secara terus-menerus memungkinkan pendidik memperoleh informasi secara komprehensip yang dapat dijadikan sebagai bahan untuk

mengetahui perkembangan dan kemajuan peserta didik dari awal hingga akhir pelaksanaan program pembelajaran.

b) *Comprehensive* (menyeluruh). Evaluasi terhadap hasil belajar peserta didik dilaksanakan secara utuh dan menyeluruh dan mencakup seluruh aspek tingkah laku peserta didik, baik pada aspek berpikir (*kognitif*), aspek sikap (*afekitf*), dan keterampilan (*psikomotor*). Hal ini dilaksanakan dalam rangka untuk mengetahui kompetensi yang sebenarnya dimiliki oleh peserta didik.

c) *Objektive* (objektif). Evaluasi hasil belajar peserta didik harus dilaksanakan secara obyektif sesuai dengan kemampuan yang sebenarnya dimiliki oleh peserta didik. Suatu evaluasi dikatakan memiliki objektivitas apabila dalam pelaksanaannya tidak ada faktor subjektif yang mempengaruhi.

d) Penggunaan kriteria. Penggunaan kriteria yang diperlukan dalam evaluasi adalah pada saat memasuki tingkat pengukuran, baik pengukuran dengan menggunakan standar mutlak (patokan) maupun standar relatif.

e) Prinsip kegunan. Evaluasi yang dilakukan hendaknya merupakan sesuatu yang bermanfaat, baik bagi siswa maupun bagi pelaksana.

Evaluasi pebelajaran dapat dilakukan dengan multi tehnik, yaitu: observasi, studi dokumentasi, wawancara, angket, tes, dan diskusi serta multi objek, yaitu pengelola dan peserta didik yang dalam pelaksanaannya terjadi cek dan re-cek (Sukmadinata, Jami'at, dan Ahman, 2006:112). Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan evaluasi dapat digunakan berbagai macam tehnik evaluasi, baik melalui evaluasi proses maupun evaluasi hasil belajar. Evaluasi ini dilaksanakan dalam rangka untuk perbaikan mutu pembelajaran yang

dilaksanakan secara terus-menerus dalam keseluruhan proses pendidikan dan pembelajaran.

Evaluasi pendidikan dan pembelajaran pada hakekatnya dapat digunakan untuk mengendalikan mutu dan daya saing pendidikan di sekolah maupun perguruan tinggi. Pendidikan yang bermutu dan berdaya saing adalah pendidikan yang menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi. Baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception* (Mutohar, 2013).

Peningkatan mutu dan daya saing harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam menajemen pengendalian mutu terkandung upaya:

1. mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan, baik kurikuler maupun administrasi,
2. melibatkan proses diagnosis dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnosis,
3. peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan fakta, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif,
4. peningkatan mutu harus dilasanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan,
5. peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan, dan

6. peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa sekolah atau madrasah dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orangtua, dan masyarakat (2013:277).

Upaya untuk mengendalikan mutu dan daya saing perguruan tinggi perlu adanya evaluasi proses dan hasil agar sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan. Evaluasi proses digunakan untuk mengendalikan proses dan adanya upaya perbaikan yang dilaksanakan secara terus-menerus agar mutu dan daya saing perguruan tinggi bisa diwujudkan dengan baik. Evaluasi ini harus dilaksanakan dengan obyektif agar mampu mengukur kompetensi yang sebenarnya dimiliki oleh peserta didik. Selain dilaksanakan secara obyektif juga perlu dilaksanakan dengan menggunakan alat evaluasi yang terstandar dan bisa mengukur apa yang akan diukur atau dengan kata lain menggunakan alat ukur yang tepat dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran di perguruan tinggi.

C. Evaluasi Strategi Peningkatan Mutu dan Daya Saing Perguruan Tinggi

Evaluasi dan pengendalian strategis adalah tahap akhir dalam maanjemen strategik. Evaluasi merupakan penilaian terhadap kinerja dan merupakan dan merupakan perbandinagn hasil proses kegiatan yang telah dilakukan dengan perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ada tiga aktifitas penilaian strategik yang mendasar, yaitu: (1) peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan bagi strategik saat ini, (2) pengukuran kinerja, yaitu dengan membandingkan hasil yang diterapkan dengan hasil sebenarnya, dan (3) pengambilan

langkah korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana (David, 1999:56).

Pendidikan yang bermutu dan berdaya saing adalah pendidikan yang menghasilkan lulusan yang memiliki kemampuan atau kompetensi. Baik kompetensi akademik maupun kompetensi kejuruan, yang dilandasi oleh kompetensi personal dan sosial, yang secara menyeluruh disebut sebagai kecakapan hidup (*life skill*). Pendidikan kecakapan hidup adalah pendidikan bermutu, baik *quality in fact* maupun *quality in perception*.

Peningkatan mutu dan daya saing harus bertumpu pada lembaga pendidikan untuk secara terus-menerus dan berkesinambungan untuk meningkatkan kapasitas dan kemampuan organisasinya guna memenuhi tuntutan dan kebutuhan peserta didik dan masyarakat. Dalam menajemen peningkatan mutu terkandung upaya: (1) mengendalikan proses yang berlangsung di lembaga pendidikan, baik kurikuler maupun administrasi, (2) melibatkan proses diagnosis dan proses tindakan untuk menindak lanjuti diagnosis, (3) peningkatan mutu harus didasarkan atas data dan fakta, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif, (4) peningkatan mutu harus dilasanakan secara terus-menerus dan berkesinambungan, (5) peningkatan mutu harus memberdayakan dan melibatkan semua unsur yang ada di lembaga pendidikan, dan (6) peningkatan mutu memiliki tujuan yang menyatakan bahwa lembaga pendidikan dapat memberikan kepuasan kepada peserta didik, orangtua, dan masyarakat (Mutohar, 2013:277).

Membangun daya saing dengan mengandalkan kompetensi dasar lembaga pendidikan Islam pada dasarnya merupakan upaya realistis yang diambil sebuah institusi pendidikan dalam menghadapi persaingan di dunia pendidikan.

Hampir dipastikan akan sulit bagi sebuah institusi pendidikan untuk unggul di segala bidang, mengingat tidak ada satu pun institusi pendidikan yang menjadi pemain tunggal, atau yang dalam kerangka ilmu ekonomi biasa disebut monopoli. Semua institusi pendidikan sebagai pelaku dalam pasar pendidikan, mau tidak mau harus memilih salah satu aspek sebagai *core competence* yang kemudian diangkat menjadi *entry point* utama dalam membentuk daya saing institusinya.

Dalam konteks Indonesia, secara pragmatis daya saing institusi pendidikan, secara lebih khusus pendidikan tinggi, sering kali dilihat dari kinerja alumninya. Kinerja alumni ini tidak saja dilihat dari bagaimana karier dan pengabdian alumni di masyarakat, melainkan juga seberapa cepat masa tunggu mereka untuk mendapatkan pekerjaan atau bahkan menciptakan lapangan kerja baru. Oleh karena itu, tuntutan konsumen, dalam hal ini lembaga pendidikan Islam dan dunia industri maupun masyarakat umum, harus pula menjadi pertimbangan pengelola pendidikan tinggi dalam mendesain kurikulum dan proses pendidikannya. Desain kurikulum yang kompetitif tentu saja tidak hanya terkait dengan hard skill, tetapi juga soft skill yang penting dalam pengembangan karier.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam lembaga pendidikan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan lembaga pendidikan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode yang lalu. Sehubungan dengan hal itu, pengukuran kinerja sebaiknya dilakukan secara komprehensif, sehingga pengambilan keputusan berkaitan dengan strategi dapat dilakukan secara menyeluruh. Dengan demikian strategi tersebut

akan dapat mengakomodasi setiap perspektif yang terlibat dalam menentukan keberhasilan perusahaan.

Pengukuran kinerja dilaksanakan dalam dua tahap, yaitu tahap persiapan dan tahap pengukuran. Tahap persiapan atas penentuan bagian yang akan diukur, penetapan kriteria yang dipakai untuk mengukur kinerja, dan pengukuran kinerja yang sesungguhnya. Sedangkan tahap pengukuran terdiri atas pembanding kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan kinerja yang diinginkan (Muhyadi, 2006:211).

Pengukuran kinerja memerlukan alat ukur yang tepat. Dasar filosofi yang dapat dipakai dalam merencanakan sistem pengukuran prestasi harus disesuaikan dengan strategi perusahaan, tujuan dan struktur organisasi perusahaan. Sistem pengukuran kinerja yang efektif adalah sistem pengukuran yang dapat memudahkan manajemen untuk melaksanakan proses pengendalian dan memberikan motivasi kepada manajemen untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya.

Manfaat sistem pengukuran kinerja adalah: (1) menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggannya dan membuat seluruh personil terlibat dalam upaya pemberi kepuasan kepada pelanggan, (2) memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata-rantai pelanggan dan pemasok internal, (3) mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut, (4) membuat suatu tujuan strategi yang masanya masih kabur menjadi lebih kongkrit sehingga mempercepat proses pembelajaran perusahaan (Mulyadi, 2006: 212-215).

Kriteria sistem pengukuran kinerja dapat dijelaskan berdasarkan hal-hal sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*). Relevan mempunyai makna (1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pelerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam form penilaian.
2. Sensitivitas (*sensitivity*). Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.
4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya (Cascio, 2003:336-337).
5. Praktis (*practicality*). Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Sementara itu, terdapat dua pendekatan untuk melakukan suatu sistem penilaian kinerja, dimana keduanya mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai kinerja tenaga kependidikan para tenaga kependidikan secara obyektif untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu yang hasilnya bermanfaat baik bagi organisasi seperti untuk kepentingan mutasi tenaga kependidikan maupun pegawai yang bersangkutan dalam rangka pengembangan karirnya.

Evaluasi dalam melaksanakan manajemen strategi merupakan hal yang sangat penting untuk melihat hasil kerja dan

juga sebagai dasar untuk mengadakan perbaikan dan merumuskan strategi dalam mengatasi kegagalan yang terjadi dalam sistem organisasi lembaga pendidikan. Evaluasi dan pengendalian sangat dibutuhkan dalam mencapai sasaran atau target tertentu dari tahap demi tahap pencapaian yang telah ditentukan sebelumnya. Evaluasi dapat dilaksanakan dalam proses pelaksanaan dan hasil dari kinerja. Evaluasi proses menurut Miller (1985:319) digunakan untuk memastikan kesesuaian antara perencanaan dan kegiatan aktual dalam sistem organisasi.

Evaluasi juga dapat digunakan untuk memeriksa hasil yang telah dicapai dari sebuah kinerja organisasi. Memeriksa hasil merupakan hal yang sangat penting dalam peningkatan mutu dan daya pendidikan tinggi. Rencana dan proses yang telah dijalankan perlu diperinksa dan dievaluasi untuk mengetahui adanya kensenjangan antara rencana, pelaksanaan, dan hasil yang dicapai sehingga dapat dirumuskan tindakan-tindakan perbaikan agar standar mutu yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik. Kegiatan pemeriksaan ini dapat dilaksanakan selama proses pendidikan dan pembelajaran berlangsung dan juga pada hasil yang dicapai.

Berdasarkan temuan hasil penelitian yang dilaksanakan di IAIN Tulungagung, IAIN Jember, dan IAIN Ponorogo dapat diberikan kesimpulan bahwa kegiatan evaluasi dalam meningkatkan mutu dan daya saing perguruan tinggi dilaksanakan dengan mengadakan evaluasi sebagai berikut:

a. Evaluasi Kinerja Manajerial

Evaluasi kinerja manajerial ini penting dalam rangka untuk mewujudkan perguruan tinggi yang dikelola dengan baik berdasarkan manajemen yang tepat dalam mengelola

perguruan tinggi. Kegiatan evaluasi ini dilakasnakan oleh atasan langsung yang ada di lingkungan kerja. Atasan langsung mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk menggerakkan seluruh sumber daya manusia yang ada dilingkungan kerja agar mampu meningkatkan produktivitas kerja.

Produktivitas kerja yang dilaksanakan oleh personalia akan mempunyai kontribusi dalam meningkatkan mutu dan daya saing IAIN sehingga menjadi salah satu perguruan tinggi keagamaan Islam yang banyak diminati oleh masyrakat dan pengguna pendidikan (*stakeholder*). Evaluasi kinerja yang dilaksanakan oleh atasan langsung ini sebagai upaya untuk melaksanakan fungsi kontrol dalam sistem manajemen perguruan tinggi. Kontrol kinerja sangat penting untuk dilakukan oleh manajer dalam rangka untuk memastikan bahwa pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab personalia dilaksanakan dengan baik.

Evaluasi ini juga dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengadakan pembinaan terhadap personalia yang ada dalam organisasi agar menjadi personalia yang professional dan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap bidang tugasnya dan dapat menciptakan produktivitas kerja yang sebaik mungkin. Produktivitas kerja ini menjadi faktor kunci dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga di IAIN.

b. Evaluasi terhadap Pelaksanaan Program-Program Strategis

Program-program strategis yang diselenggarakan dalam meningkatkan mutu dan daya saing lembaga di IAIN merupakan komitmen organisasi yang harus diwujudkan dengan baik. Salah

satu program yang dilaksanakan adalah pembentukan dan peningkatan kompetensi professional SDM. Kompetensi professional SDM yang ada di IAIN. Profesionalitas SDM merupakan ujung tombak dalam melaksanakan kesleuruhan sistem yang ada dalam organisasi lembaga pendidikan tinggi di IAIN Jember. SDM yang berkualitas akan mampu diberdayakan dengan baik dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Agar IAIN dapat memenuhi sumber daya manusia yang berkualitas, professional, dan berdaya saing, maka perlu adanya program-program kegiatan yang diarahkan dalam pembentukan dan peningkatan kompetensi professional SDM. Program-program strategis yang dimaksudkan berkaitan erat dengan penyegaran, pembinaan, maupun peningkatan kompetensi baik melalui pendidikan lanjut, pelatihan, seminar, maupun workshop. Kegiatan-kegiatan strategis ini dalam pelaksanaannya sangat diperlukan adanya evaluasi agar dapat dipastikan bahwa program-program tersebut dapat dijalankan dengan baik dan sesuai dengan standar operasional yang ada di IAIN.

c. Kegiatan Perkuliahan Semester

Perkuliahan merupakan ujung tombak keberhasilan mahasiswa agar mempunyai kompetensi yang sesuai dengan kebijakan masing-masing program studi. Kegiatan evaluasi terhadap perkuliahan yang ada pada masing-masing program studi di IAIN dilaksanakan dalam rangka untuk mengetahui bahwa proses perkuliahan berjalan dnegan baik sesuai dengan standar proses yang telah ditetapkan. Dosen telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dnegan baik, sehingga mahasiswa terlayani dengan baik dan mempunyai

kompetensi yang sesuai dengan kompetensi lulusan pada masing-masing program studi yang ada di IAIN.

Perkuliahan yang ada di IAIN harus dilaksanakan sesuai dengan standar proses yang telah ditetapkan, yaitu selama 16 kali pertemuan termasuk didalamnya kegiatan UTS dan UAS. Kebijakan ini dibuat sesuai dengan aturan Ristek Dikti dalam rangka untuk menciptakan pendidikan dan pembelajaran yang berkualitas yang ada diperguruan tinggi. Perguruan tinggi yang berkualitas akan banyak diminati oleh pelanggan atau masyarakat. Hal ini menjadi orietasi utama dalam pengemabngan dan peningkatan mutu pendidikan di IAIN.

Peningkatan mutu pendidikan akan tercapai dengan baik, apabila kegiatan perkuliahan dapat dijalankan dengan bai sesuai dengan standar proses dan standar penilaian yang dilaksanakan oleh masing-masing dosen di IAIN. Dosen sebagai pendidik profesioanl harus mampu mengembangkan diri dan melaksanakan tugas utama dengan baik. Tugas utama dosen adalah melaksanakan pendidikan dan pembelajaran yang ada di kampus. Untuk melaksanakan pendidikan dan pembelajaran sangat diperlukan kurikulum dan rencana pembelajaran yang sesuai dengan pencapai kompetensi yang diharapkan pada masing-masing program stusi. Kurikulum dirancang berdasarkan kompetensi yang akan dicapai dalam kegiatan perkuliahan dan juga sesuai dengan standar nasional pendidikan tinggi yang kemudian dijabarkan dalam rencana perkuliahan semester. Semua aktivitas pembelajaran dan perangkat pembelajaran yang harus dibuat oleh dosen dijadikan sebagai dasar dalam pelaksanaan evaluasi kinerja dosen yang ada di IAIN.

Kegiatan perkuliahan diupayakan agar dapat dilaksanakan dengan baik dan bisa berjalan secara efektif dan efisien sehingga tujuan bisa tercapai dengan baik. Untuk itu perlu adanya komunikasi antara mahasiswa dan dosen agar bisa melaksanakan proses pembelajaran secara efektif sesuai dengan jadwal perkuliahan yang telah ditetapkan. Perkuliahan juga bisa dilaksanakan atas dasar kesepakatan antara dosen dengan mahasiswa dalam menggunakan jam dan waktu luang yang ada pada setiap kelas dan semester yang ada di masing-masing program studi yang ada di IAIN apabila tidak mengganggu jam pembelajaran yang lain.

Dosen sebagai pendidik di perguruan tinggi juga dituntut untuk mengadakan evaluasi pembelajaran agar dapat mengetahui kompetensi yang dimiliki oleh mahasiswa. Hal ini juga menjadi kebijakan pada setiap program studi yang ada di IAIN dalam rangka untuk memastikan bahwa mahasiswa telah mempunyai kompetensi sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Terdapat beberapa prinsip yang harus diperhatikan pendidik dalam melaksanakan evaluasi pembelajaran. Prinsip-prinsip yang dimaksudkan adalah sebagai berikut:

1) Prinsip berkesinambungan (*continuity*). Evaluasi hasil belajar yang baik adalah eavaluasi yang dilaksanakan secara terus-menerus. Evaluasi hasil belajar yang dilaksanakan secara teratur, terencana, dan terjadwal secara terus-menerus memungkinkan pendidik memperoleh informasi secara komprehensip yang dapat dijadikan sebagai bahan untuk mengetahui perkembangan dan kemajuan peserta didik dari awal hingga akhir pelaksanaan program pembelajaran.

2) *Comprehensive* (menyeluruh). Evaluasi terhadap hasil belajar peserta didik dilaksanakan secara utuh dan menyeluruh dan mencakup seluruh aspek tingkah laku peserta didik, baik pada aspek berpikir (*kognitif*), aspek sikap (*afekitf*), dan keterampilan (*psikomotor*). Hal ini dilaksanakan dalam rangka untuk mengetahui kompetensi yang sebenarnya dimiliki oleh peserta didik.
3) *Objektive* (objektif). Evaluasi hasil belajar peserta didik harus dilaksanakan secara obyektif sesuai dengan kemampuan yang sebenarnya dimiliki oleh peserta didik. Suatu evaluasi dikatakan memiliki objektivitas apabila dalam pelaksanaannya tidak ada faktor subjektif yang mempengaruhi.
4) Penggunaan kriteria. Penggunaan kriteria yang diperlukan dalam evaluasi adalah pada saat memasuki tingkat pengukuran, baik pengukuran dengan menggunakan standar mutlak (patokan) maupun standar relatif.
5) Prinsip kegunan. Evaluasi yang dilakukan hendaknya merupakan sesuatu yang bermanfaat, baik bagi siswa maupun bagi pelaksana.

d. Evaluasi Berdasarkan Survey Kepuasan Mahasiswa

Lembaga Penjaminan Mutu yang ada di IAIN selalu berusaha dan bekerja keras untuk mengadakan kegiatan evaluasi kinerja dosen maupun tenaga kependidikan yang didasarkan pada kepuasan mahasiswa terhadap kinerja dosen, layanan akademik, layanan perpustakaan, layanan laboratorium, layanan bahasa dan sebagainya yang ada di IAIN. Kegiatan survey ini menjadi sangat penting sebagai dasar untuk mengambil kebijakan dan langkah-langkah strategis untuk

memperbaiki dan meningkatkan kinerja semua fakultas, lembaga, dan unit yang ada di IAIN.

Kegiatan survey ini dilaksanakan secara rutin oleh LPM pada setiap satu semester sekali Hasil survey yang sudah diolah dan dianalisis oleh LPM dapat memberikan informasi yang sangat penting untuk mengetahui kondisi riil tentang kinerja dosen dan tenaga kependidikan yang ada di IAIN berdasarkan persepsi mahasiswa. Berdasarkan hasil survey tersebut, LPM memberikan rekomendasi kepada pimpinan yang ada di IAIN untuk mengadakan langkah-langkah strategis dalam meningkatkan mutu kinerja serta meningkatkan kompetensi dosen dan tenaga kependidikan supaya dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik dan meningkat secara terus-menerus.

Peningkatan kualitas kerja dapat berpengarus secara positif terhadap kepuasan mahasiswa yang mempunyai dampak secara langsung terhadap prestasi mahasiswa dan peningkatan mutu pendidikan yang ada di IAIN. Peningkatan mutu pendidikan ini juga akan berdampak pada peningkatan minat mahasiswa serta daya saing perguruan tinggi yang ada di wilayah kabupaten Jember dan sekitarnya. Survey kepuasan ini menjadi penting untuk mengukur kepuasan mahasiswa sebagai pengguna internal lembaga pendidikan tinggi. Apabila mahasiswa mempunyai tingkat kepuasan yang tinggi terhadap kinerja dosen dan layanan akademik, maka pengguna lembaga pendidikan ini menjadi puas dan mempunyai kepercayaan yang tinggi terhadap kampus. Kepercayaan ini menjadi penting dalam meningkatkan dan mengembangkan IAIN menjadi perguruan tinggi yang diminati oleh masyarakat secara luas.

Lembaga Penjaminan Mutu mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk menganalisis dan memberikan rekomendasi terkait

dengan survey yang telah dilaksanakannya. Hasil survey dapat memberikan informasi yang sangat penting bagi para pejabat akademik dalam membuat kebijakan-kebijakan strategis, utamanya yang berkaitan dengan peningkatan mutu kinerja dan pelaksanaan *excellence service* di IAIN. Pimpinan dapat membuat Kibijakan-kebijakan strategis sebagai tindak lanjut dari hasil survey untuk diadakan perbaikan demi perbaikan agar mutu kinerja bisa ditingkatkan secara terus-menerus (*continuous quality improvement*).

DAFTAR PUSTAKA

Akdon, *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*, Bandung: Alfabeta, 2006.

Bennet, N., Crawford, M., & Riches, C., *Managingange in Education: Individual and Organization Perspectives.* London: Paul Chapman Publishing Co, 1992.

Bogdan, R.C. & Biklen, S.K. 1998. *Qualitative Research for Education: An Introduction to Theory and Methods.* London: Allyn and Bacon, Inc.

Boseman, Gleen and Arvind Phatak. 1989. *Startegic Management: Text and Cases,* Sacond Edition, John Wiley & Sons, Inc. Prented in Singapore.

Bush, T. & Coleman, M. *Leadership and Strategic Management in Education.* Alih Bahasa: Fahrurraji. Jogjakarta: IRCiSoD, 2006.

Cascio, Wayne F.. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Cetakan Ketujuh, Jakarta: Erlangga.

Cipto, Bambang. 2017. *Peran Strategis Perguruan Tinggi dalam Peningkatan Daya Saing Ekonomi Bangsa.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Danim, S., *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi ke Lembaga Akademik.* Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

David, Fred R., *Strategic Management: Concepts and Cases.* 7th Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc., 1999.

David, Fred R. & Hanafiah, M. Hizam., *Pengurusan Strategik: Konsep dan Kesehatan.* Kuala Lumpur: Pearson malaysia SDN. Bhn., 2003.

Dikmenum Depdikbud, *Manajemen Peningkatan Mutu dalam Suplemen 2 Pelatihan Kepala Sekolah Menengah Umum.* Jakarta: Depdikbud, 1999.

Educational Week (Online), No Child Left Behind, http://www.edweek.org/context/topic/issuespage.ctm?id=59. 11 Maret 2003

Frinces, Z. Heflin. 2011. *Persaingan dan Daya Saing.* Yogyakarta: Penerbit Mida Pustaka

Gaspersz, Vincent. 2000. *Penerapan Total Management In Education (TQME) Pada Perguruan Tinggi di Indonesia, Jurnal Pendidikan* (online), Jilid 6, No. 3 (http://www.ut.ac.id diakses 20 Januari 2001).

Gulick, L., *Management is A Science.* New York: McGraw-Hill Book Company, Inc., 1965

Hanafiah, *M. Jusuf, dkk, 1994. Pengelolaan Mutu Total Pendidikan Tinggi,* Badan Kerjasama Perguruan Tinggi Negeri

Handoko, T. *Manajemen.* Yogyakarta: BPFE., 1997.

Hasibuan S.P., Malayu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Jakarta: Bumi Aksara

Hax, Arnoldo C., Majluf, Nicolas S. 1984. *Strategic Management: An Integrative Perspective.* Prentice-Hall International

Hery, 2013. *Cara Cepat dan Mudah Memahami Pengantar Manajemen,* Yogyakarta: Gava Media

Hersey, P. & Balnchard, H.K., *Management Organization Behaviour,* New Jersey: Englewood Cliffs, 1977.

Iriantara, Yosal. 2009. *Manajemen Humas Sekolah,* Bandung: Simbiosa Rekatama Media

Irfan, Fahmi, 2015. *Manajemen Strategis Teori dan Aplikas.* Bandung: ALFABETHA,

Komariah, Aan dan Triatna, Cepi. 2006. *Visionary Leadership: Menuju Sekolah Efektif,* Jakarta: Bumi Aksara

Lembaga Administrasi Negara. *Modul Manajemen Stratejik.* Jakarta: LAN, 2004.

Lembaga Administrasi Negara. *Modul Manajemen Stratejik.* Jakarta: LAN, 2004.

Mantja, W., *Manajemen Pendidikan dan Supervisi Pengajaran.* Malang: Wineka Media, 2002.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. 1984. *Qualitative Data Analysis A Sources Book of New Methods.* Beverly Hill, C.A.: SAGE Publication.

Muhardi, 2007. *Strategi Operasi untuk Keunggulan Bersaing,* Jakarta: Graha Ilmu,

Muljadi, H.M. Arif., *Pokok-Pokok dan Ikhtisar Manajemen Strategik: Perencanaan dan Manajemen Kinerja*, Jakarta: Prestasi Pustaka Publisher, 2006.

Murgantoyd, S. & Morgan, C., *Total Quality Management and the School.* Buckingham: Open university Press, 1994.

Nasution, MN, 2000. *Manajemen Mutu Terpadu*, Ghalia Indonesia, Jakarta

Nisjar, K.S., & Winardi, *Manajemen Strategik*, Bandung: Mandar Maju, 1997.

Sammon dalam Bush & Coleman, 2000. *Leadership and Strategic Management in Education.* Sage Publications Ltd. h.16

Sharpe, L. & Gopinathan, S. After Effectiveness: New Direction in the Singapore School System., Journal of Education *Policy.* Vol. 17.2 : 151-166, 2002.

Siagian, S.P. 2012. *Manajemen Strategik.* Jakarta: Bumi Aksara.

Soetopo, Hendyat. 2005. *Pendidikan dan Pembelajaran.* Malang: UMM

Sonhadji, A., K.H., *Penerapan Total Quality Management dan ISO 9000 dalam Pendidikan Tehnik.* Journal Ilmu Pendidikan. Jilid 1 No. 8 ISSN 0215-9643. Malang: IKIP, 1999.

Stoner, J.A.F. & Charles, W., *Management.* Alih Bahasa: Wihelmus B. Bakowatun, Jakarta: Intermedia, 1986

Sudaryono. 2014. *Pengantar Evaluasi Pendidikan.* Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia

Suderadjat, H., *Manajemen Peningkatan Mutu Berbasis Sekolah.* Bandung: CV. Cipta Cekas Grafika, 2005.

Sudijono, Anas. 1996. *Pengantar Evaluasi Pendidikan.* Jakarta: Raja Grafindo Persada

Sunyoto, Danang., 2015. *Keunggulan Bersaing; Konsep Bersaing melalui Kualitas Sumber Daya Manusia.* Yogyakarta: CAPS (*Center for Academic Publishing Service*).

Soetopo, Hendyat, 2005. *Pendidikan dan Pembelajaran*, I Malang, UMM Malang Prss.

Tilaar, H.A.R., *Beberapa Agenda Reformasi Pendidikan Nasional dalam Perspektif Abad 21*. Magelang: Tera Indonesia, 2002.

Tourangeou, Kevin W. *Strategy Management: How to Plan, Execute and Control Strategic Plans for your Business*. New York: McGraw-Hill, 1981

Ward, Keith. *Strategic Management Accounting*, British-Oxford: Butterworth-Heinemann, 1996.

Wijaya, D. 2008. *Pemasaran Jasa Pendidikan Sebagai Upaya untuk Meningkatkan Daya Saing Sekolah*. Jurnal Pendidikan Penabur , Tahun ke 7, No. 11, dalam http://www.bpkpenabur.or.id, diakses 7 Maret 2018