



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Konteks Penelitian

Lembaga pendidikan termasuk di dalamnya Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) saat ini telah beroperasi di lingkungan pasar yang mempengaruhi kemampuan mereka dalam melayani dan memenuhi kebutuhan para pengguna layanan pendidikan.<sup>1</sup> Reformasi di dunia pendidikan, seperti desentralisasi, perubahan struktural, Internasionalisasi, dan privatisasi, membawa pendidikan tinggi ke lingkungan yang kompetitif.<sup>2</sup> Kondisi ini mengarahkan lembaga pendidikan tinggi untuk lebih berorientasi pasar, dalam upaya untuk keberlangsungan di masa-masa yang akan datang.<sup>3</sup>

Begitu juga dengan keberadaan perguruan tinggi keagamaan Islam pesantren (PTKI Pesantren) yang seringkali dipandang sebelah mata, sebagai *second choice* (pilihan kedua) dan tidak berkualitas. Selain itu munculnya istilah "pesantren masuk kampus", yang menggambarkan bahwa dunia pesantren sudah tidak lagi eksklusif dan dianggap pinggiran. Padahal, PTKI Pesantren memiliki berbagai kelebihan yang tidak dimiliki perguruan tinggi lainnya, salah satunya adalah integrasi pembelajaran dengan menanamkan nilai-nilai pesantren yang menghasilkan lulusan cerdas secara intelektual, dan taat pada nilai-nilai agama.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Alina Filip, "A Global Analysis of the Educational Market Environment," *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 46 (2012): 1552-56, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.339>.

<sup>2</sup> David Schüller and Vladimír Chalupský, "Internal Marketing Communication of Higher Education Institutions," *Economics and Management* 16, no. 1 (2011): 1316-22.

<sup>3</sup> Conway Tony, "Strategic Planning in Higher Education," ed. Mackay Stephen, *International Journal of Educational Management* 8, no. 6 (January 1, 1994): 29-36, <https://doi.org/10.1108/09513549410069202>.

<sup>4</sup> Mashudi dkk, Laporan Akhir Penelitian Pengembangan Perguruan Tinggi

Sementara itu perguruan tinggi swasta juga ditengarai sangat rentan keberadaannya dikarenakan empat faktor yang meliputi (1) keleluasaan perguruan tinggi negeri membuka jurusan dan program studi, (2) adanya undang-undang yang mengharuskan akreditasi institusi dan program studi, (3) kecenderungan masyarakat yang lebih percaya pada perguruan tinggi negeri, dan (4) sumber pembiayaan perguruan tinggi disediakan oleh penyelenggara perguruan tinggi (Kepmen No.234 Tahun 2000).

Munculnya banyak pesantren dengan klaim pesantren modern atau didirikannya perguruan tinggi di kompleks pesantren, merupakan indikator penting bahwa pesantren tidak selamanya memperlihatkan perkembangan yang statis. Bahkan jika dilihat dari kemandiriannya, pesantren justru lebih mempunyai keunggulan.

Sejalan dengan hal tersebut, pemikir-pemikir Islam Indonesia baik kalangan kampus maupun di luar kampus terus bekerja untuk mematangkan format hubungan harmonis antara Islam dengan ilmu pengetahuan mulai dari formulasi dasar pemikiran, pencarian titik pertemuan, model pengembangan keilmuan, pembentukan institusi, penyusunan model kurikulum, pemilihan strategi perkuliahan, pembentukan lingkungan kampus, penulisan buku literatur, penulisan jurnal, penulisan makalah perkuliahan, penulisan skripsi, tesis, disertasi sampai dengan pola-pola ujian.<sup>5</sup>

Selain dari penjelasan tersebut, tidak dapat dipungkiri bahwa mempertahankan eksistensi sebuah lembaga pendidikan merupakan sebuah keniscayaan. Pada satu sisi, dosen merupakan elemen kunci dalam sistem pendidikan di perguruan tinggi baik negeri maupun swasta. Kemudian Semua komponen baik sarana-prasarana, kurikulum, biaya, sangat mendukung dan membantu interaksi antara dosen dengan mahasiswa.<sup>6</sup> Namun demikian tidak sedikit lembaga

---

*"Penelitian Pengembangan Perguruan Tinggi Format Pendidikan Islam Modern: Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren Universitas Nurul Jadid Paiton Probolinggo dan Universitas Ibrahimy Sukorejo Situbondo"* (November 2021)

<sup>5</sup> Mujamil Qomar, *"Tradisi-tradisi Kreatif Pemikiran Islam Indonesia"*. (Lentera Kreasindo.Yogyakarta. 2015.) hlm. 395

<sup>6</sup> Binti Maunah, Mirna Wahyu Agustina *"Peranan Dosen dalam Meningkatkan Interaksi Sosial Mahasiswa dalam Proses Pembelajaran Sosiologi Pendidikan (Studi Multi Situs di Iain Tulungagung dan Iain Kediri)"* Ta'allum: Jurnal Pendidikan Islam Volume 07,

yang gagal dalam memanfaatkan hal tersebut, dikarenakan kurang tepatnya perumusan langkah-langkah strategis yang diambil<sup>7</sup>. Namun demikian, dalam kondisi tersebut masih ada institusi yang mampu mempertahankan eksistensinya dan mampu bersaing dalam pengelolaan organisasi dengan menerapkan langkah-langkah manajemen strategik.

Pada tahun 2022 di Indonesia terdapat 58 Perguruan Tinggi Keagamaan Islam yang terdiri dari 23 Universitas Islam Negeri (UIN), 29 Institut Agama Islam Negeri (IAIN), dan 6 Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN). Sedangkan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) berjumlah 835. Perubahan ke arah penguatan PTKI dan perubahan kelembagaan dari institusi ke universitas sebaiknya ditafsirkan dalam konteks upaya Lembaga Pendidikan Islam untuk memperbaharui model manajemen strategi pendidikannya.<sup>8</sup>

Pada sisi yang lain, Masyarakat Ekonomi ASEAN yang telah diselenggarakan memberikan dampak pada sektor pendidikan di Indonesia. Dengan adanya MEA, terbuka peluang bagi perguruan tinggi asing untuk masuk dan mendirikan perguruan tinggi di wilayah Indonesia. Hal ini dimungkinkan secara hukum sesuai dengan Pasal 90 Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi yang menyebutkan bahwa perguruan tinggi negara lain dapat menyelenggarakan pendidikan tinggi di wilayah Indonesia yang bekerja sama dengan perguruan tinggi di Indonesia dan dengan izin pemerintah. Kerjasama dapat dilakukan antar perguruan tinggi di ASEAN seperti yang telah terbentuk dalam Asean University Network AUN dan beberapa perguruan tinggi lainnya telah melakukan kerjasama dengan perguruan tinggi di kawasan ASEAN dan dengan negara lain di Eropa.<sup>9</sup>

---

Nomor 02, November 2019, Halaman 285-310 p-ISSN: 2303-1891; e-ISSN: 2549-2926

<sup>7</sup> Ragil Arwani, "*Formulasi Strategi Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren*" Ta'lim: Jurnal Multidisiplin Ilmu Volume 1 Nomor 1 Edisi Juni 2022

<sup>8</sup> Ali Miftakhur Rosyad, "*Pengembangan Dan Pembaharuan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam di Indonesia: Gagasan Dan Implementasinya*" Vol. 4, No. 2, Agustus 2021P-ISSN: 2614- 4883; E-ISSN: 2614-4905<https://al-afkar.com/index.php/AfkarJournal>

<sup>9</sup> Asrof Syafi'i, "*Strategy for Improving the Quality of Universities*". Eductec Journal of Education and Technology.volume 6 Nomor 2 Desember 2022

Beberapa Universitas kelas dunia yang membuka cabang di Indonesia di antaranya: (1) *Deakin College-University* (Australia), (2), *Lasalle College* (Kanada), (3) *Monash University* (Australia), (4) *Raffles Design Institute* (Singapura), (5) *Deakin University Lancaster University Indonesia* (Australia & UK), dan (6) *Western Sydney University* (Australia).<sup>10</sup> Universitas-universitas tersebut menjadi kompetitor universitas dalam negeri dalam layanan pendidikan, utamanya kualitas lulusan dan reputasinya.

Berdasarkan beberapa alasan tersebut orientasi pasar berdampak pada kebutuhan institusi untuk dapat merumuskan strategi bersaing dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat untuk memenuhi kebutuhan pemangku kepentingan. Mengelola strategi adalah suatu hal yang penting, yaitu kegiatan bagi perguruan tinggi untuk proaktif dan reaktif terhadap tata kelola organisasi pada lingkungan yang mempengaruhi masa depan institusi. Teori manajemen strategik dan perencanaan strategis telah memberikan landasan yang baik bagi institusi pendidikan tinggi sebagai pendekatan dalam mengembangkan strategi bersaing untuk masa depan yang lebih baik dan sejahtera.<sup>11</sup>

Dengan menerapkan teori-teori manajemen strategik maka lembaga dapat menghasilkan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial untuk kinerja jangka panjang institusi.<sup>12</sup> Manfaat prinsip strategis manajemen adalah membantu organisasi merumuskan strategi dengan lebih baik melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, serta logis dan rasional dalam pemilihan strategi.<sup>13</sup> Namun penerapan konsep orientasi pasar dan kegiatan perencanaan strategis pada perguruan tinggi sering kali menemui beberapa

---

<sup>10</sup> <https://www.myeducationrepublic.com/news/6-kampus-luar-negeri-yang-buka-cabang-di-indonesia/>

<sup>11</sup> Sara Javan Amoli and Farnouche Aghashahi, "An Investigation on Strategic Management Success Factors in an Educational Complex," *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 230 (2016): 447–54.

<sup>12</sup> T.L. Wheelen and J.D. Hunger, "Strategic Management and Business Policy": Toward Global Sustainability, Always Learning (Pearson Prentice Hall, 2011), 5.

<sup>13</sup> Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases*, 13th ed (Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2011), 5

kendala terutama dari segi sumber daya manusia. Beberapa diantaranya adalah sulit menerima konsep orientasi pasar karena berasal dari dunia usaha dan tidak relevan dalam ranah pendidikan tinggi.<sup>14</sup>

Kekeliruan dalam mengelola sebuah organisasi perusahaan atau lembaga salah satunya karena hanya berfokus pada satu tujuan pokok.<sup>15</sup> Selanjutnya gagalnya sebuah organisasi perusahaan dalam membaca, mengungkap dan juga mengidentifikasi perubahan disebabkan tiga alasan yakni resistensi sumber daya manusia, kurang pengalaman membaca perubahan dan kurang terlatihnya sebuah organisasi dalam membuat dan menyimpan berbagai alternatif tindakan. Selanjutnya perlu kiranya membahas sebuah tema terkait dengan sebuah dinamika perubahan yang hanya bisa dihadapi dengan merumuskan langkah-langkah yang baik dalam menghadapi perubahan tersebut.

Selain itu, sebagian besar institusi pendidikan tinggi tidak diimbangi dengan kemampuan sumber daya manusia dalam perencanaan strategis. Mereka umumnya melakukan kegiatan operasional dengan melakukan hal yang sama hari demi hari. Model tradisional diterapkan dalam menghadapi kondisi lingkungan dan mengesampingkan peluang. Akibatnya, institusi seringkali kehilangan kesempatan untuk berkembang pada masa selanjutnya.<sup>16</sup> Hasil penelitian menemukan bahwa salah satu kendala utama yang dihadapi institusi dalam menerapkan manajemen strategis masih belum memadainya pemahaman pimpinan lembaga mengenai proses manajemen strategik.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> Bugandwa Mungu Akonkwa Deogratias, "Is Market Orientation a Relevant Strategy for Higher Education Institutions? Context Analysis and Research Agenda," *International Journal of Quality and Service Sciences* 1, no. 3 (January 1, 2009): 311-33, <https://doi.org/10.1108/17566690911004230>

<sup>15</sup> Purnomo dan Zulkiefli Mansyah, "Manajemen Strategi", (Jakarta: Penerbitan FEUI, 1996), hlm. 66

<sup>16</sup> Philip Kotler and Patrick E. Murphy, "Strategic Planning for Higher Education," *The Journal of Higher Education* 52, no. 5 (1981): 470, <https://doi.org/10.2307/1981836>.

<sup>17</sup> Kwukweka Chukwumah Fides and Obiageli Ezeugbor Carol, "Problems of Implementation of Strategic Plans for Secondary Schools Improvement in Anambra State,"

Kesalahan pemahaman ini berakibat pada pendapat kurang pentingnya manajemen strategik sebagai suatu jawaban atas permasalahan yang dihadapi oleh institusi. Inilah sebabnya, banyak perguruan tinggi yang belum berhasil mencapainya sukses dalam mengikuti perubahan zaman. Sistem pendidikan Islam pada awalnya menjadi ciri khas pendidikan di pondok pesantren. Seiring berjalannya waktu, model pembelajaran Madrasah Diniyyah mulai berkembang dalam konsep pendidikan informal di masyarakat dan Pendidikan formal di sekolah mulai dari sekolah dasar sampai sekolah menengah bahkan pendidikan tinggi.<sup>18</sup> Pencanaan “PTKI berbasis pesantren” sebenarnya bertitik tolak dari sejumlah pertimbangan yang mendasar. Pertama, pesantren dan PTKI adalah dua pusat studi yang sama-sama memiliki kelebihan dan kelemahan.

Pada satu pihak, pesantren merupakan lembaga pendidikan tradisional yang memang rata-rata masih lemah dalam hal manajemen organisasi, metodologi dan budaya akademik. Strategi yang digunakan selama ini rata-rata masih merupakan pengulangan yang hanya melahirkan penumpukan strategi yang kemudian dianggap sebagai sesuatu yang final. Namun di sisi yang lain, PTKI di pondok pesantren tidak boleh dipandang sebelah mata dikarenakan sejarah tidak bisa berpaling dari kontribusi pesantren sebagai salah satu agen budaya dan benteng moralitas yang berakar kuat di masyarakat.<sup>19</sup>

Sebuah data menunjukkan, secara kuantitatif setiap tahunnya jumlah Pendidikan Tinggi terus bertambah. Pada tahun 2016 tercatat jumlah Perguruan Tinggi mencapai 4.259 dan pada tahun 2018 telah mencapai 4.676 baik negeri maupun swasta. Maknanya semakin banyak pula pesaing sebagai sebagai faktor eksternal yang

---

Educational Research and Reviews 10, no. 10 (May 23, 2015): 1384–89, <https://doi.org/10.5897/ERR2015.2177>.

<sup>18</sup> Ngainun Naim, Abdul Aziz, Teguh, “Integrasi dari Madrasah Diniyyah sistem pembelajaran untuk memperkuat moderasi beragama di perguruan tinggi Indonesia” Jurnal Internasional Evaluasi dan Penelitian dalam Pendidikan (IJERE) Jil. 11, No.1, Maret 2022, hlm.108~119 ISSN: 2252-8822, DOI:10.11591/ijere.v11i1.22210

<sup>19</sup> Cahya Edi Setyawan, “Menggagas Model Perguruan Tinggi Agama Islam”. Jurnal Komunikasi dan Pendidikan Islam, Volume 6, Nomor 1, Juni 2017 119

seharusnya menjadi acuan bagi Perguruan Tinggi terutama yang berbasis pesantren untuk merespon dan merumuskan ulang strateginya. Oleh karena itu, formulasi strategi yang dilakukan oleh institusi pendidikan tinggi perlu kiranya ditinjau dari teori manajemen strategis model Hunger dan Wheelen dan juga teori-teori yang lain. Sehingga diharapkan terjadi interaksi diantara teori-teori yang telah ada dengan realitas empiris yang ada pada institusi, agar tetap dapat bertahan dalam persaingan dan gempuran perubahan. Hal tersebut sekaligus sebagai kata kunci bahwa untuk mempertahankan eksistensi adalah kecermatan dalam menganalisa sebuah perubahan.<sup>20</sup>

Tidak dapat dipungkiri bahwa keterlibatan masyarakat mempunyai peranan penting bagi perkembangan lembaga di masa yang akan datang. Begitu juga lembaga pendidikan tinggi bisa dikatakan sukses bila mendapatkan kepercayaan dari masyarakat, sebagai salah satu yang bertanggung jawab atas suksesnya pendidikan, selain lembaga pendidikan dan orang tua.<sup>21</sup> Pesantren sebagai bagian dari lembaga pendidikan Islam, perlu juga menetapkan tujuan secara organisatoris.

Keberhasilan suatu organisasi, ditentukan oleh kemampuan pimpinan menetapkan strategi yang tepat dalam menjalankan fungsi maupun peran organisasi, memanfaatkan lingkungan, memilih sumber daya internal yang tepat. Organisasi yang mampu mengoperasionalkan peran organisasi disebut menerapkan manajemen strategik. Manajemen strategik disebut juga sebagai serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi atau perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategik meliputi analisis atau pengamatan lingkungan (eksternal maupun internal), formulasi atau perumusan strategi (perencanaan strategi atau perencanaan jangka panjang),

---

<sup>20</sup> Ragil Arwani, "Formulasi Strategi Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren" Ta'lim: Jurnal Multidisiplin Ilmu Volume 1 Nomor 1 Edisi Juni 2022

<sup>21</sup> Chusnul Chotimah, "Manajemen Public Relation Integratif". STAIN Tulungagung Press 2013.

implementasi dan evaluasi serta pengendalian.<sup>22</sup> Namun demikian dalam praktiknya, penerapan tahapan manajemen strategis pada PTKI di Indonesia seringkali mengalami permasalahan bahkan pada tahap perencanaan strategis.

Manajemen strategis mempunyai peran dan fungsi sangat penting dalam menentukan sebuah upaya mengarahkan organisasi/lembaga/institusi agar tetap bisa *survive* atau eksis dalam pusaran arus perubahan yang sangat pesat. Banyak sekali perusahaan atau lembaga yang tadinya berjaya namun pada akhirnya menurun bahkan sampai pada titik terendah yakni gulung tikar. Meski banyak hal yang menyebabkan perusahaan atau lembaga itu mati, namun pada hakikatnya perusahaan atau lembaga tersebut tidak melakukan perencanaan dan tindakan- tindakan strategis dalam menghadapi perubahan, dan terhadap masalah-masalah internal maupun eksternal yang terjadi, sehingga sampai pada sebuah kegagalan. Hal ini berlaku juga pada lembaga pendidikan tinggi khususnya yang berbasis pesantren.<sup>23</sup>

Perencanaan strategis seringkali dilakukan karena terpaksa dan hanya dijadikan sebagai syarat kelengkapan administratif, misalnya untuk keperluan akreditasi. Ada pula yang membuat rencana idealis, namun sulit untuk dilaksanakan. Seringkali sulit bagi institusi untuk menerapkannya rencana strategis karena ketidaksesuaian antara idealitas dan kenyataan.<sup>24</sup> Kondisi ini tampaknya semakin menunjukkan sulitnya teori manajemen strategis dan perencanaan strategis untuk diterapkan dalam konteks organisasi seperti lembaga pendidikan tinggi.

Namun demikian, hal tersebut tidak terjadi pada semua PTKI yang gagal menerapkan konsep perencanaan strategis dalam

---

<sup>22</sup> H.S. Ali Jadid Al Idrus, "Manajemen Strategi Lembaga Pendidikan Islam Abad Ke-21". Prenada Jakarta 2022.

<sup>23</sup> Ragil Arwani, "Formulasi Strategi Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren" Ta'lim: Jurnal Multidisiplin Ilmu Volume 1 Nomor 1 Edisi Juni 2022

<sup>24</sup> Sarah Cowburn, "Strategic Planning in Higher Education: Fact or Fiction?" Perspectives: Policy and Practice in Higher Education 9, no. 4 (January 2005): 103-9, <https://doi.org/10.1080/13603100500357324>.

mengembangkan strategi kelembagaan. Globalisasi menembus dinding geografis, kebangsaan, bahkan peradaban bangsa-bangsa, sehingga pendidikan sebagai muatan globalisasi tidak dapat dicegah oleh negara maupun masyarakat manapun.<sup>25</sup> Perkembangan beberapa kampus PTKI yang dulunya selalu dianggap pilihan kedua, akhir-akhir ini menunjukkan fenomena yang luar biasa baik swasta maupun negeri dengan bertransformasi menjadi lebih berorientasi pasar dan memenangkan persaingan. Mereka telah berhasil menciptakan strategi yang efektif dalam pengembangan organisasi hingga saat ini. Mereka bisa menjadi institusi modern dan berkembang menjadi organisasi multilevel.<sup>26</sup> Mereka bahkan juga menjadi organisasi yang semakin besar dengan struktur dan sub-unit yang kompleks yang bahkan berada di luar bisnis inti.

Kampus yang memiliki organisasi yang lengkap telah berhasil berkembang seiring berjalannya waktu antara lain Universitas Islam Tribakti (UIT) Lirboyo Kediri, dan UNIPDU Jombang. Kedua institusi tersebut merupakan perguruan tinggi yang telah mencapai pengembangan kelembagaan dari level sekolah tinggi dan institut menjadi level universitas. Manajemen strategik yang merupakan syarat penting dalam pengelolaan lembaga, disebut sebagai seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengawasan keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu perusahaan dapat mencapai sasarannya.

Manajemen strategik dijelaskan juga sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang ditetapkan oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>27</sup> Ketepatan strategi yang diterapkan pimpinan suatu organisasi, didasarkan pada pemikiran strategis yang dimilikinya dengan pengalaman pembelajarannya dalam situasi lingkungan yang terus berubah. Manajemen strategik

---

<sup>25</sup> Prim Masrokan, *“Manajemen Mutu Sekolah, Strategi Peningkatan Mutu dan Daya saing Lembaga Pendidikan Islam”*. Ar-Ruzz Media. Jogjakarta 2014.

<sup>26</sup> Agus Zaenul Fitri, Binti Nasukah, Azmil Tayeb, *“Strategic Planning Model of Islamic Religious” Higher Education (PTKI) in Indonesia*”. *Jurnal Pendidikan Islam*: Volume 8, Nomor 2, December 2019/1441. DOI: 10.14421/jpi.2019.82.287-308

<sup>27</sup> H.S. Ali Jadid Al Idrus, *“Manajemen Strategi Lembaga Pendidikan Islam Abad Ke-21”*. Prenada Jakarta 2022.

merupakan proses suatu organisasi menata perumusan dan pengimplementasian strateginya.

Manajemen strategik menjadi bidang ilmu yang berkembang dengan cepat, muncul sebagai respons atas meningkatnya pergolakan dan perubahan lingkungan. Bidang ilmu ini melihat pengelolaan organisasi secara menyeluruh termasuk dalam hal anggaran, dan berusaha menjelaskan mengapa beberapa organisasi berkembang dan maju dengan pesat, adapun yang lainnya tidak maju dan akhirnya bangkrut secara finansial. Sesuai kenyataan tersebut pengetahuan keuangan menjadi penting untuk meningkatkan kualitas hidup dalam bentuk pengelolaan keuangan pribadi, kemudian keterampilan keuangan menjadi pengalaman praktis untuk mengelola sumber daya keuangan dan alokasinya. Sementara itu, skala prioritas dalam mengalokasikan sumber daya keuangan tersebut menjadikan individu lebih sejahtera dengan memenuhi kebutuhan hidup berdasarkan perencanaan keuangan yang berkualitas dalam organisasi.<sup>28</sup>

Ciri khusus manajemen strategik adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategik. Berbeda dengan keputusan-keputusan yang lain, keputusan strategik berkaitan erat dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang bagi organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik. Pertama, *rare* yaitu keputusan-keputusan yang bersifat khusus dan tidak biasa, yang tidak dapat ditiru. Kedua, *consequential* yaitu keputusan-keputusan strategik yang menggunakan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen. Ketiga, *directive* yaitu keputusan-keputusan strategik yang membuat keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang bagi organisasi secara keseluruhan.<sup>29</sup>

Definisi manajemen strategis yang telah dikemukakan oleh David

---

<sup>28</sup> Agus Eko Sujianto 1, Sukarji, Zuhri "Focus Group Discussion on Finance Literacy of Village- Owned Enterprises" Saudi Journal of Economics and Finance DOI:10.36348/sjef.2023.v07i04.001 | Received: 25.02.2023 | Accepted: 04.04.2023 | Published: 09.04.2023

<sup>29</sup> H.S. Ali Jadid Al Idrus, "Manajemen Strategi Lembaga Pendidikan Islam Abad Ke-21". Prenada Jakarta 2022

secara garis besar sama dengan manajemen strategis model Hunger dan Wheelen yang membaginya menjadi empat langkah atau tahapan yakni analisis lingkungan (eksternal-internal), perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi pengawasan.<sup>30</sup> Senada dengan David, Hunger dan Wheelen, Agus Zaenul Fitri yang memberikan pandangan bahwa manajemen strategis adalah sebuah pengetahuan atau seni tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi.<sup>31</sup> Tahapan yang dikemukakan Agus dari manajemen strategis terdiri juga dari 3 tahapan yakni perumusan, pelaksanaan dan juga evaluasi strategi. Dari beberapa model manajemen strategis, model Hunger dan Wheelen ini dirasa paling sederhana, mudah dilaksanakan, rasional namun cukup baik, sehingga sering menjadi rujukan bagi sebagian penelitian.

Pada perkembangan pendidikan tinggi di pesantren dewasa ini, pemerintah memberikan perhatian khusus terhadap PTKI di Indonesia. Jumlah PTKI yang melebihi jauh di atas jumlah PTKIN merupakan bukti bahwa begitu antusiasnya pengelola pesantren dalam memperhatikan perkembangan intelektual dalam dunia pesantren. Dari data yang ada jumlah PTKI mencapai 272 perguruan tinggi, sedangkan PTKIN Perguruan tinggi dibawah naungan pemerintah hanya mencapai 52 perguruan tinggi.<sup>32</sup>

Adanya perkembangan jumlah perguruan tinggi di negeri ini yang begitu pesat, menunjukkan bahwa animo masyarakat Indonesia untuk meningkatkan kualitas keilmuannya semakin tinggi. Kebutuhan masyarakat akan layanan pendidikan, termasuk layanan pendidikan tinggi terus berkembang. Pada tahun 2018, jumlah perguruan tinggi Islam di Indonesia (PTKI) berkembang dengan cepat, jumlahnya mencapai 701 perguruan tinggi Islam (PTKI) yang terbagi menjadi, 58 PTKIN (Perguruan Tinggi Keagamaan Islam

---

<sup>30</sup> R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, "Manajemen Perguruan Tinggi Modern", (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2006), hlm. 64

<sup>31</sup> Agus Zaenul Fitri, "Manajemen Mutu dan Organisasi di Perguruan Tinggi", (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), hlm. 102.

<sup>32</sup> (<http://edukasi.kompasiana.com/2014/03/04/statistika-perguruantinggi-di-indonesia-639224.html>, (diakses tanggal 11 Maret 2024)

Negeri). Sedangkan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) berjumlah 643, dan mayoritas, perguruan tinggi Islam swasta dikelola pesantren.<sup>33</sup>

Program studi-program studi umum yang ditawarkan dalam lembaga pendidikan tinggi berbasis agama Islam dalam konteks mayoritas masyarakat muslim di Indonesia dapat dikelola untuk meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap PTKI<sup>34</sup>. Performa UIN yang ada sekarang menunjukkan perkembangan yang cukup pesat, hal ini terlihat dalam banyak aspek meliputi: sumber daya manusia, jumlah mahasiswa, kerjasama UIN dengan lembaga lainnya baik itu dalam maupun luar negeri.

Fenomena ini patut ditelusuri dalam kaitannya dengan model strategis yang telah mereka pilih untuk mengembangkan institusi, baik di tingkat korporasi, tingkat unit bisnis maupun fungsional. Dengan demikian, akan diperoleh sudut pandang baru tentang bagaimana keberadaannya model strategi bisnis dengan menggabungkan teori manajemen strategik yang dapat diterapkan pada ranah organisasi pendidikan. Strategi perusahaan model seperti yang dikemukakan oleh Fred R. David dalam bukunya "Manajemen Strategis,"<sup>35</sup> dan Model strategi unit bisnis yang digagas oleh Michael E. Porter dalam bukunya "Keunggulan Kompetitif Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul,"<sup>36</sup> dapat menjadi referensi untuk mengidentifikasi apakah model strategi bisnis tersebut benar atau tidak diterapkan dalam institusi pendidikan. Model perencanaan strategis David telah berhasil banyak digunakan untuk membantu merumuskan strategi di perguruan tinggi.<sup>37</sup> Sedangkan model generik

---

<sup>33</sup> (<http://diktis.kemenag.go.id/rankingptai/>) (diakses tanggal 11 Maret 2024)

<sup>34</sup> Iis Arifudin, Ali Miftakhu Rosyad, "Pengembangan dan Pembaharuan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Di Indonesia: Gagasan dan Implementasinya". Vol. 4, No. 2, Agustus 2021P-ISSN: 2614-4883; E-ISSN: 2614-4905<https://al-afkar.com/index.php/Afkar Journal>

<sup>35</sup> David, Strategic Management

<sup>36</sup> Michael E. Porter, "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance" (New York: London: Free Press; Collier Macmillan, 1985).

<sup>37</sup> Syed Abdul Malik, Nasser S. Al-Khatani, and Mohammad Naushad, "Integrating AHP, SWOT and QSPM in Strategic Planning-an Application to College of Business

Porter terbukti menjadi model yang paling tepat untuk diterapkan pada organisasi pelayanan publik.<sup>38</sup>

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini berupaya mengidentifikasi dan mendiskusikan strategi model yang diterapkan oleh beberapa PTKI di Indonesia, baik di tingkat korporasi, tingkat unit bisnis maupun fungsional. Hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu mengkontekstualisasikan konsep manajemen strategik, konsep dasar strategi, dan posisinya dalam manajemen strategik, tingkat strategi, dan model strategi, dalam ranah institusi pendidikan tinggi.

Di antara perguruan tinggi berbasis pesantren yang ada di Indonesia, terdapat dua Perguruan Tinggi di Jawa Timur, yang terkenal dengan berbagai keunggulannya baik dari prestasi mahasiswanya, kualitas lulusannya, maupun manajemen kinerja organisasinya. Perguruan Tinggi tersebut adalah Universitas Islam Tribakti (UIT) Lirboyo Kediri dan Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang. Perguruan Tinggi Islam ini berada di dalam naungan organisasi Pondok Pesantren Lirboyo Kediri pada awal berdirinya bernama Universitas Islam Tribakti (UIT) Lirboyo Kediri, kemudian pada tahun 1988 berubah nama menjadi Institut Agama Islam Tribakti (IAIT) Kediri, dan yang terakhir pada tahun 2022 berubah nama kembali menjadi Universitas Islam Tribakti Lirboyo Kediri.<sup>39</sup>

Berikutnya UNIPDU merupakan wadah pendidikan yang dikelola oleh Yayasan Pesantren Tinggi Darul Ulum (YAPETIDU) Jombang, yang pada awalnya mendirikan Universitas Darul Ulum (UNDAR) Jombang, kemudian pada tahun 1999 yayasan mendapatkan SK Departemen Pendidikan Nasional Nomor 122/D/O/1999 untuk mendirikan Perguruan Tinggi Ilmu Bahasa Asing Darul Ulum (STIBA

---

*Administration in Saudi Arabia*," International Journal of Academic Research 5, no. 5 (2013): 373–79.

<sup>38</sup> Esper Rosenberg Hansen and Ewan Ferlie, "Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a Typology," *Public Management Review* 18, no. 1 (January 2, 2016): 1–19, <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957339>.

<sup>39</sup> <https://uit-lirboyo.ac.id/profil-iai-tribakti/#> (diakses pada 13-3-2024)

DU) dan pada tahun ini pula mendapatkan SK Dirjen Pembinaan Kelembagaan Agama Islam Nomor E/110/1999 nama Fakultas Tarbiyah dan Syariah Universitas Darul Ulum diubah menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Darul Ulum (STAI DU) Jombang.<sup>40</sup>

Kedua Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren tersebut telah dikunjungi serta didapatkan data studi pendahuluan bahwa masing-masing mempunyai keistimewaan dari sisi manajerial dan kinerja organisasi dengan melibatkan manajemen strategik, hal ini dibuktikan dengan telah disusunnya visi misi, dan renstra, perguruan tinggi sebagai tahapan dari manajemen strategik serta semakin majunya kedua perguruan tinggi tersebut, dimana dalam perkembangannya dari perguruan tinggi mampu berinovasi sehingga menjadi universitas. Berawal dari situlah penulis menganggap perlu melakukan penelitian secara mendalam terhadap performansi organisasi perguruan tinggi berbasis pesantren, yang memberlakukan manajemen strategis secara masif dan berkelanjutan pada kedua perguruan tinggi berbasis pesantren tersebut.

## **B. Fokus dan Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan paparan konteks penelitian tersebut, maka fokus penelitian penulis dalam penelitian ini adalah pemindaian lingkungan, formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi pada tingkat korporasi, bisnis dan fungsional dalam peningkatan performansi organisasi. Adapun pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pemindaian lingkungan pada tingkat korporasi, unit bisnis dan fungsional yang dilakukan dalam peningkatan performansi organisasi perguruan tinggi berbasis pesantren di universitas Islam tribakti kediri dan universitas pesantren tinggi darul ulum jombang?
2. Bagaimana formulasi strategi korporasi, strategi unit bisnis dan strategi fungsional yang dilakukan dalam peningkatan

---

<sup>40</sup> <https://unipdu.ac.id/sejarah-unipdu-2/> (diakses pada 13-3-2024)

performansi organisasi perguruan tinggi berbasis pesantren di Universitas Islam Tribakti Kediri dan Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang?

3. Bagaimana implementasi strategi korporasi, strategi unit bisnis dan strategi fungsional yang dilakukan dalam peningkatan performansi organisasi perguruan tinggi berbasis pesantren di Universitas Islam Tribakti Kediri dan Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang?
4. Bagaimana evaluasi strategi korporasi, strategi unit bisnis dan strategi fungsional yang dilakukan dalam peningkatan performansi organisasi perguruan tinggi berbasis pesantren di Universitas Islam Tribakti Kediri dan Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan merupakan target yang akan dicapai dalam penelitian ini. berdasarkan fokus penelitian, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mendeskripsikan dan mengembangkan pemindaian lingkungan pada tingkat korporasi, unit bisnis dan fungsional yang dilakukan dalam peningkatan performansi organisasi perguruan tinggi berbasis pesantren di Universitas Islam Tribakti Kediri dan Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang
2. Untuk mendeskripsikan dan mengembangkan formulasi strategi korporasi, strategi unit bisnis dan strategi fungsional yang dilakukan dalam peningkatan performansi organisasi perguruan tinggi berbasis pesantren di Universitas Islam Tribakti Kediri dan Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang
3. Untuk menganalisis dan mengembangkan implementasi strategi korporasi, strategi unit bisnis dan strategi fungsional yang dilakukan dalam peningkatan performansi organisasi perguruan tinggi berbasis pesantren di Universitas Islam Tribakti Kediri dan Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang
4. Untuk mendeskripsikan dan mengembangkan evaluasi strategi korporasi, strategi unit bisnis dan strategi

fungsiional yang dilakukan dalam peningkatan performansi organisasi perguruan tinggi berbasis pesantren di Universitas Islam Tribakti Kediri dan Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memperkaya ilmu pengetahuan tentang teori manajemen strategik dalam peningkatan performansi organisasi, sehingga menghasilkan organisasi berkualitas di perguruan tinggi. Harapan yang lebih luasnya adalah perguruan tinggi-perguruan tinggi di Indonesia menjadi semakin adaptif dan dapat mengejar ketertinggalan dari negara-negara lainnya dalam bidang manajemen pendidikan.

##### 2. Praktis

- a. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pimpinan perguruan tinggi dalam membuat rencana strategik dan rencana operasional internal dalam mengembangkan performansi organisasi lainnya.
- b. Diperolehnya gambaran yang jelas tentang peningkatan performansi organisasi lainnya yang dilakukan pimpinan perguruan tinggi sehingga dirancang langkah-langkah strategik dalam membantu perguruan tinggi untuk mengembangkan performansi organisasi lainnya oleh Kementerian Agama.
- c. Penelitian ini juga diharapkan sebagai acuan bagi peneliti berikutnya yang ingin mengkaji lebih mendalam mengenai topik penelitian sehingga memperkaya temuan penelitian.

#### **E. Penegasan Istilah**

Definisi istilah dalam rangka mempertegas dan membatasi cakupan telaah yang ingin diteliti. Adapun istilah-istilah yang dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut:

##### 1. Konseptual

- a. Manajemen strategik sebagai suatu gagasan baru, ide yang diterapkan pada tingkatan korporasi, unit bisnis dan fungsional untuk memprakarsai peningkatan performansi organisasi, Manajemen strategik diartikan sebagai serangkaian keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka Panjang.<sup>41</sup> Elemen dasar dari manajemen strategik mencakup empat tahap utama: Pengamatan lingkungan: Melakukan analisis terhadap faktor-faktor eksternal dan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. Perumusan strategi: Menentukan tujuan dan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Implementasi strategi: Melaksanakan strategi yang telah dirumuskan. Evaluasi dan pengendalian: Memantau dan mengevaluasi kinerja organisasi, serta melakukan tindakan korektif jika diperlukan proses pengelolaan kinerja organisasi. Melalui manajemen strategik, dapat memperluas peluang masa depan dan meminimalkan risiko yang direalisasikan. Pengendalian strategis yang diterapkan di perguruan tinggi dapat dicapai dengan keterlibatan semua pihak di perguruan tinggi, termasuk rektor, wakil rektor, dekan, wakil dekan, kepala jurusan, kaprodi dan staf perguruan tinggi.<sup>42</sup>
- b. Performansi organisasi merupakan hasil akhir organisasi diukur berdasarkan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.<sup>43</sup> Performansi organisasi diukur untuk mengevaluasi dan mengkomunikasikan bagaimana pekerja atau karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Hal ini dapat dilakukan dengan membandingkan hasil

---

<sup>41</sup> Akdon. *Strategic Management for Educational Management*. (Bandung: Alfabeta.2011). hlm.6

<sup>42</sup> Budio, S. *Strategi Manajemen Perguruan tinggi*. Jurnal Menata.2019. Volume 2, No. 2

<sup>43</sup> Quash, Nancy. *The Impact of HRM Practice of Organization Performance, The Case Study of some Selected Rural Banks*. Master Thesis. College of Art and Social Science School of Business. 2013.