

MANAJEMEN STRATEGIK

DALAM TRANSFORMASI IAIN MENJADI UIN

Ujang Suyatman

Dosen Fakultas Adab dan Humaniora

UIN Sunan Gunung Djati Bandung

Email: mangsuyat@yahoo.co.id HP: 08172334860

Abstrak

Transformasi IAIN Bandung menjadi UIN pada tahun 2005 merupakan suatu perubahan mendasar. Perubahan tersebut tidak sekedar berubah nama atau status kelembagaan, tetapi juga menuntut adanya perubahan struktur, kultur dan sumberdaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: wujud perubahan yang dicita-citakan UIN Bandung, program-program pengembangan dan efektivitas pencapaian sasaran, serta kendala-kendala dalam mencapai sasaran perubahan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif-naturalistik dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan metode triangulasi melalui teknik-teknik wawancara, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian adalah sebagai berikut, bahwa perubahan IAIN menjadi UIN dimaksudkan untuk mengubah image masyarakat dan meningkatkan minat mereka terhadap perguruan tinggi Islam tersebut. Upaya itu dilakukan melalui strategi pengembangan produk dengan menawarkan pendidikan yang mampu memadukan kemampuan etis dan moral dengan kemampuan secara teknologis, fungsional, individual, informatif, dan terbuka bagi masyarakat. Program-program pengembangan UIN Bandung dinilai berhasil dalam meningkatkan minat masyarakat, namun belum didukung peningkatan mutu dan budaya akademik secara optimal. Adapun kendala-kendala dalam pencapaian sasaran perubahan meliputi hambatan visi, hambatan sumberdaya, hambatan budaya, dan hambatan manajemen.

Kata kunci: manajemen strategik, perubahan.

Abstract

Transformation of IAIN Bandung to UIN in 2005 was a fundamental change. These changes are not just changing the name or institutional status, but also requires a change in structure, culture and resources. This study aims to determine: a form of creating the desired change in UIN Bandung, development programs and the effectiveness of achieving objectives, and constraints in achieving change. The research method used is qualitative-naturalistic method with case study approach. The data was collected through a triangulation method of interviewing techniques, participant observation, and study documentation. The results were as follows, that the changes intended to alter the public image and increase their interest in the Islamic universities. Efforts were made through a strategy of product development by offering education that can integrate ethical and moral capabilities with the ability technologically, functionally, individualized, and informative. Development programs UIN Bandung was considered successful in improving the public interest, but have not supported increasing the quality and academic culture optimally. As for the constraints in achieving the changes include vision barriers, resource, cultural, and management.

Keywords: strategic management, change

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Pada tahun 2000-an terjadi sebuah perubahan yang cukup mendasar di lingkungan Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN). Pada saat itu sejumlah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) berubah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Hingga 2009, tercatat ada enam PTAIN yang telah mengubah status menjadi UIN. Salah satu diantaranya adalah IAIN Sunan

Gunung Djati Bandung yang berubah menjadi UIN Sunan Gunung Djati Bandung sejak 10 Oktober 2005 (Karni, 2009: 304).

Gagasan transformasi ini sebenarnya bukan merupakan isu baru. Diakui Natsir (UIN Bandung, 2006), bahwa sejak awal gagasan pendiriannya, perguruan tinggi agama Islam dimaksudkan untuk mengembangkan sistem pendidikan Islam yang tidak hanya bersifat doktriner, melainkan lebih ke arah

transformasi ajaran-ajaran Islam yang secara aplikatif berfungsi sebagai model, arah, nilai, dan cara untuk menapaki kehidupan yang jauh lebih baik dan kontekstual. Oleh karena itu, diperlukan upaya-upaya redefinisi, reposisi, reorientasi, dan reaktualisasi di lingkungan UIN. Redefinisi mengandung arti bahwa UIN merupakan institusi pendidikan tinggi modern yang mengkaji Islam dalam berbagai perspektif. Kenyataan ini sekaligus menempatkan UIN sebagai produsen kajian-kajian Islam kontemporer dan dapurnya para sarjana Muslim. Dengan demikian, pola pembelajaran yang dikembangkan di lingkungan UIN idealnya harus memadukan antara *learning to know* dengan *learning to be*, *learning to do*, dan *learning to life together*. Reposisi mengisyaratkan bahwa peran dan fungsi UIN tidak bisa dipisahkan dengan konteks ke-Indonesiaan. Di sisi ini, etos religius dan etos ilmiah bertemu dengan etos kebangsaan. Dengan kata lain, kehadiran UIN harus senantiasa memiliki kebermaknaan peran dan fungsi dalam pengembangan masyarakat dan bangsa Indonesia.

Reorientasi dimaksudkan sebagai upaya pembenahan dan penyempurnaan sistem pendidikan yang tidak hanya menekankan pada aspek *link and match* dalam hubungannya dengan dunia kerja *an sich*, melainkan juga harus diimbangi dengan orientasi pada upaya transformasi etis dalam mencetak serta membentuk watak dan karakter Islami setiap lulusannya. Sedangkan reaktualisasi mengandung arti bahwa UIN, sebagai lembaga pengkajian dan pendidikan, harus menjadi *pioneer* dalam mewujudkan cita-cita masyarakat madani melalui internalisasi, institusionalisasi, dan fungsionalisasi Islam dalam kehidupan masyarakat yang majemuk. Hal tersebut memberi pengertian, bahwa konsepsi-konsepsi Islam harus ditransformasikan secara nyata dalam kehidupan, baik sebagai faktor motivatif, edukatif, dan dinamisatif, maupun sebagai faktor selektif, preventif, dan responsif dalam mensikapi segala kemungkinan yang akan menyeret pada pemikiran, ideologi, sikap, dan perilaku yang menyimpang (UIN Bandung, 2006: vii-viii).

Di samping itu, perubahan IAIN menjadi UIN merupakan upaya revitalisasi perguruan tinggi Islam di tengah-tengah kecenderungan masyarakat yang lebih meminati pendidikan yang dapat memberikan kemampuan teknologis dibanding pendidikan agama yang bersifat etis. Dampaknya, terjadi penurunan minat masyarakat terhadap IAIN dari tahun ke tahun. Membiarkan aset bangsa ini tetap pada status IAIN yang berakibat menurunnya peminat untuk memasukinya, merupakan sebuah kerugian yang sangat besar. Sebab, tidak mustahil perguruan tinggi ini akan "ditutup" karena tidak ada lagi peminatnya (Natsir, 2006: 9). Melalui perubahan yang ditandai dengan dibukanya prodi-prodi umum yang melengkapi prodi-prodi agama yang sudah dikembangkan, diharapkan minat masyarakat kembali meningkat. Di samping itu, perubahan tersebut dimaksudkan untuk

meningkatkan peranserta dosen dan mahasiswa serta alumni IAIN dalam kehidupan masyarakat. Diakui Natsir (2006: 17), kiprah dosen dan mahasiswa selama ini belum optimal dalam mentransformasikan ilmu pengetahuan bagi kehidupan masyarakat. Mereka cenderung memapankan pengetahuan masa lalu dan melanggengkan realitas sosial yang timpang dan tidak adil melalui justifikasi agama.

Namun demikian, untuk merealisasikan rencana-rencana strategis tersebut bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Perubahan IAIN menjadi UIN menuntut adanya pengembangan baik struktur, budaya, maupun sumberdaya. Sementara itu, kondisi internal UIN Bandung masih menyimpan sejumlah kelemahan, di antaranya minimnya pendanaan, lemahnya kemampuan sumberdaya manusia baik kualitas maupun kuantitas, belum optimalnya sarana penunjang akademik, dan belum terwujudnya kultur akademik yang memadai (UIN Bandung, 2008: 9).

Kelemahan-kelemahan tersebut menjadi masalah internal yang secara umum dihadapi PTAIN. Sebagaimana dikatakan Fadjar (2006), sedikitnya terdapat lima faktor yang menjadi penghambat pengembangan perguruan tinggi Islam secara umum. *Pertama*, pimpinan perguruan tinggi Islam kurang mampu melakukan komunikasi, baik ke dalam maupun ke luar. Oleh karena itu, pengembangan UIN memerlukan peran pimpinan yang mampu menjalin komunikasi baik dengan kalangan dosen, karyawan, masyarakat, pemerintah, maupun dunia usaha untuk mengembangkan kerja sama dalam mengembangkan pendidikan yang bermutu.

Kedua, perubahan IAIN menjadi UIN memerlukan dana pendidikan yang semakin meningkat seiring meningkatnya kebutuhan penambahan sarana-prasarana, pengembangan sumber daya manusia, serta kebutuhan layanan bagi mahasiswa dan personil lainnya. Sementara itu, sumber dana yang diperoleh dari pemerintah kurang mencukupi. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mencari sumber dana alternatif di luar subsidi pemerintah.

Ketiga, belum terwujud keterkaitan yang mantap antara kurikulum dengan kebutuhan peserta didik, masyarakat dan dunia kerja. Karena itu diperlukan inovasi/pembaharuan kurikulum yang sesuai dengan kultur dan visi masyarakat, serta memiliki *link and match* dengan tuntutan lapangan kerja.

Keempat, perubahan menjadi universitas telah menambah beban tersendiri bagi perguruan tinggi Islam. Sebab, resiko universitas memikul beban fakultas dan jurusan dengan beberapa disiplin ilmu. Sementara itu, dosen perguruan tinggi Islam yang memiliki disiplin ilmu yang sesuai dengan bidang-bidang keilmuan yang dikembangkan jumlahnya sedikit. Dengan demikian, harus mendatangkan dosen-dosen dari luar dalam jumlah

yang banyak.

Kelima, kendala paling berat yang dihadapi perguruan tinggi Islam adalah masalah kultur. Selama ini, perguruan tinggi Islam belum dapat membedakan secara jelas dalam menerapkan sistem manajemen perguruan tinggi dengan pondok pesantren. Pendidikan tinggi perlu kultur tersendiri, terutama berkaitan dengan orang-orang dengan latar sosio-kulturnya yang beragam. Gaya kepemimpinannya pun berbeda dengan kepemimpinan pondok pesantren yang terkonsentrasi pada kiai. Begitu pula dengan proses belajar-mengajarnya. Lebih jauh dari itu, manajemen pendidikan menyangkut perkembangan keilmuan dan pemikiran. Karena itu, wawasan dan gerak ke arah masa depan menjadi sebuah keharusan.

Identifikasi dan Perumusan Masalah

- Identifikasi Masalah

Tuntutan yang semakin besar terhadap dunia pendidikan membutuhkan adanya perubahan dalam pengelolaan pendidikan. Penerapan praktek-praktek manajemen tradisional tidak lagi memadai untuk menjawab tantangan dan tuntutan-tuntutan terhadap dunia pendidikan saat ini. Oleh karena itu, diperlukan sistem manajemen yang tidak hanya terfokus pada sumber daya – alih-alih sumber dana yang terbatas – yang dimiliki, tetapi juga mengakomodir tuntutan dan kebutuhan masyarakat guna mencapai arah perubahan yang diinginkan (Sutisna, 1993).

Di samping itu, perubahan fundamental dan menyeluruh dalam dunia pendidikan menuntut pemimpin yang cakap, tidak saja selaku pejabat eksekutif yang efisien, melainkan juga selaku pemimpin institusional yang efektif (Sutisna 1993: 8; Adman, 2001). Perubahan tersebut bukanlah sebuah proses yang sederhana. Ia adalah mengenai mengubah kinerja organisasi. Kemampuan organisasi untuk berubah ditentukan oleh seberapa berdayanya personil organisasi dalam melakukan perubahan (Wibowo, 2006; Mulyadi, 1997).

Masalah-masalah yang menjadi kendala pengembangan UIN Bandung di atas memerlukan penanganan dan pengelolaan yang serius jika perubahan yang dicita-citakan ingin tercapai dengan baik. Perubahan tersebut memerlukan persyaratan baik akademik maupun administratif, sehingga harus dilakukan dengan perencanaan yang matang dan prosedur yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal penting yang perlu dicatat atas perubahan mendasar tersebut, menurut Rahim (2006: 100), adalah perlunya strategi dan kebijakan yang konsisten, dalam arti diselaraskan dengan potensi yang dimiliki serta tantangan yang dihadapi pendidikan tinggi Islam dewasa ini.

Berdasarkan paparan di atas, penulis memandang perlu dilakukan penelitian mengenai implementasi manajemen strategik UIN Bandung yang mencakup perumusan, penerapan dan evaluasi strategi yang dijalankan. Untuk mengevaluasi pencapaian sasaran perubahan secara komprehensif dan terpadu, peneliti menggunakan teknik *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat ukur kinerja manajemen strategik. Penelitian ini dirumuskan dalam judul penelitian sebagai berikut: “Manajemen Strategik dalam Transformasi IAIN menjadi UIN (Studi Kasus Manajemen Strategik dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di UIN Sunan Gunung Djati Bandung)”.

- Perumusan Masalah

Kebijakan perubahan IAIN Bandung menjadi UIN merupakan sebuah langkah yang cukup mendasar. Di satu sisi, perubahan itu menuntut adanya perubahan segenap entitas organisasi agar sesuai dengan tuntutan perubahan yang terjadi. Di sisi lain, kondisi internal perguruan tinggi Islam, secara umum, berpotensi menjadi kendala dalam mewujudkan cita-cita perubahan yang diinginkan. Untuk itu, diperlukan tidak sekedar pemahaman untuk berubah, tetapi juga pengelolaan yang efektif dan efisien. Berdasarkan masalah-masalah tersebut, pertanyaan penelitian ini menyangkut: 1) Wujud perubahan yang dicita-citakan UIN Bandung; 2) Program-program pengembangan dan pencapaian sasaran perubahan; dan 3) Kendala-kendala dalam realisasi rencana-rencana perubahan UIN Bandung.

TINJAUAN TEORITIS

Manajemen Strategik

- Definisi dan Konsep Manajemen Strategik

Pembahasan mengenai strategi tersusun dalam tiga tahapan, yaitu: (1) *strategic planning*, (2) *strategic management*, dan (3) *strategic thinking* (Rowe, A.J., et.al., 1990). Perencanaan strategis (*strategic planning*) berfokus pada penyelarasan antara kekuatan internal dengan tuntutan eksternal yang melibatkan kecermatan dalam analisis, pengiraan dan pertimbangan-pertimbangan ekonomi dan finansial.

Hasil analisis tersebut direduksi ke dalam rencana atau aksi secara detail. Manajemen Strategik (*strategic management*) merupakan penerapan proses *strategic planning* ke dalam pertimbangan-pertimbangan manajemen dan organisasi perusahaan dalam merumuskan sasaran dan tujuan, serta menentukan kebutuhan-kebutuhan untuk implementasi dan perubahan. Sedangkan pemikiran strategis (*strategic thinking*) dapat dikatakan sebagai antisipasi atas perubahan yang terus menerus yang menuntut pendekatan yang lebih efektif dalam menjamin ketercapaian tujuan organisasi secara lebih konsisten

di masa mendatang. Dengan kata lain, ia merupakan proses intuitif dan alamiah dalam berpikir, yang melihat sesuatu melalui kompetisi, mengantisipasi kecenderungan masa depan, dan secara komprehensif memikirkan perubahan-perubahan yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan di masa depan (Gaspersz, 2006: 7).

Manajemen strategik sering dipandang sebagai suatu skenario atau "*game plan*" untuk mengembangkan usaha, mempertahankan atau memperbaiki posisi pasar, menarik dan memuaskan konsumen, berkompetisi dengan pesaing secara sukses, menjalankan operasi bisnis dan mencapai sasaran-sasaran strategis. Para manajer menjalankan manajemen strategik sebagai suatu proses dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi sebagai upaya menyediakan nilai bagi konsumen untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Manajemen strategik bertujuan untuk mengeksploitasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk masa depan. Hal ini berbeda dengan perencanaan jangka panjang, yang berusaha untuk mengoptimalkan kecenderungan-kecenderungan dewasa ini untuk hari esok (David, 2009).

Hunger dan Wheelen (2003: 3) mengatakan bahwa manajemen strategik merupakan bidang ilmu yang berkembang dengan pesat. Ia muncul sebagai respon atas perubahan lingkungan yang begitu cepat. Bidang ilmu ini berusaha melihat pengelolaan perusahaan atau organisasi secara menyeluruh dan menjelaskan mengapa beberapa perusahaan bisa berkembang dan maju dengan pesat, sementara yang lain tertinggal bahkan bangkrut. Ciri khusus manajemen strategik adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis yang memiliki karakteristik: 1) *rare*, yaitu keputusan-keputusan khusus yang tidak biasa dan tidak dapat ditiru; 2) *consequential*, yaitu keputusan-keputusan yang melibatkan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen; dan 3) *directive*, yaitu keputusan-keputusan yang menetapkan langkah-langkah yang dapat ditiru untuk pengambilan keputusan dan tindakan di masa yang akan datang untuk organisasi secara keseluruhan.

Manajemen strategik adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka mencapai hasil yang bernilai (Hitt, dkk., 1997: xv). Dengan demikian, dalam pembahasan manajemen strategik, terdapat 3 pemikiran strategis tentang perusahaan/organisasi saat ini: (1) *where are we now*; (2) *where do we want to go*; (3) *how will we get there*. Pemikiran strategis merupakan dasar proses manajerial dalam manajemen strategik.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik merupakan pengetahuan dan seni yang melandasi kemampuan pimpinan organisasi untuk menetapkan serangkaian

keputusan yang meliputi perumusan atau perencanaan, penerapan/implementasi, serta pengawasan/evaluasi tindakan-tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan/organisasi dalam jangka panjang. Tindakan-tindakan tersebut merupakan pilihan yang dipandang tepat, yang didasarkan pada penilaian terhadap kekuatan dan kelemahan internal organisasi untuk diselaraskan dengan tuntutan berupa tantangan dan ancaman lingkungan eksternalnya. Tujuan dilakukannya tindakan-tindakan itu adalah untuk mencapai masa depan organisasi yang lebih baik.

- Tahapan Manajemen Strategik

Sejumlah penulis telah mengembangkan model-model tersendiri mengenai manajemen strategik. Mereka antara lain Pearce dan Robinson (1991), Hunger dan Wheelen (2003), serta Bryson (1991). Model-model tersebut secara umum memiliki kesamaan, namun secara khusus terdapat perbedaan antara satu model dengan yang lainnya, terutama dalam penempatan tahapan-tahapan tertentu. Dalam prakteknya, proses manajemen strategik tidak sejelas terbagi dan seimbang yang digambarkan oleh model. Para penyusun strategi tidak menjalankan prosesnya dalam bentuk yang sangat kaku, karena ada timbal balik antarlevel hirarki dalam sebuah organisasi (David, 2009: 22).

Dari berbagai model yang dikembangkan sejumlah penulis, proses manajemen strategik pada intinya terbagi ke dalam tiga tahap, yaitu: perumusan/perencanaan strategi, penerapan/implementasi strategi, serta penilaian/evaluasi strategi (Gambar 2.2). Aktivitas tahapan-tahapan manajemen strategik tersebut terjadi di setiap level hirarki organisasi. Pada organisasi besar misalnya, tahapan itu dilakukan di tingkat korporat, divisional atau unit bisnis strategis, dan fungsional (David, 2009: 7). Untuk sebuah perguruan tinggi, misalnya, aktivitas tahapan-tahapan manajemen strategik dilakukan di tingkat universitas (*al-jami'ah*), fakultas, dan jurusan/program studi. Dengan menjaga komunikasi dan interaksi antar pimpinan dan karyawan lintas tingkat hirarki, manajemen strategik dapat membantu sebuah organisasi untuk menjadi suatu tim yang kompetitif.

Adapun tahapan-tahapan manajemen strategik itu adalah sebagai berikut:

• Perumusan Strategi

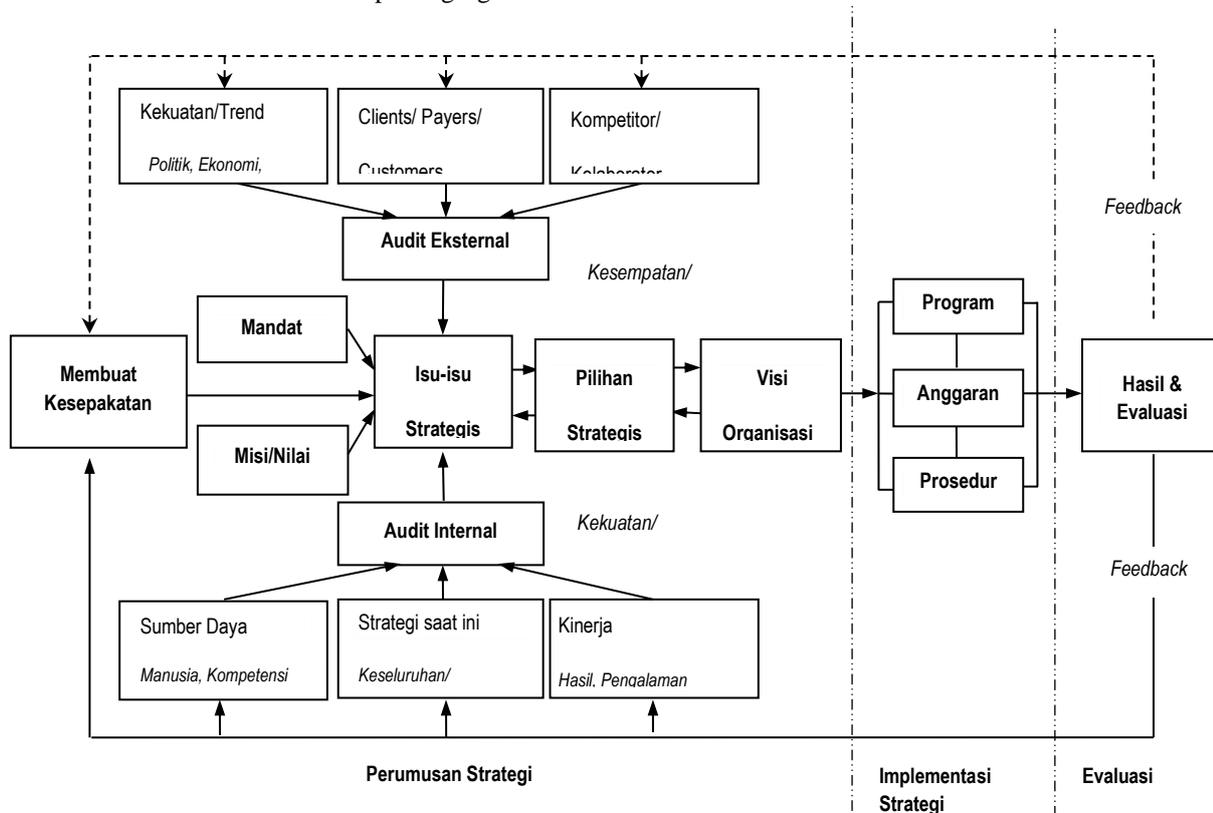
Olsen dan Eadie dalam Bryson (1991) mendefinisikan perumusan strategis (*strategic planning*) sebagai upaya disiplin untuk menghasilkan keputusan dan tindakan mendasar yang membentuk dan membimbing suatu organisasi (atau entitas lain) mengenai apa yang dilakukan dan mengapa melakukannya. Perencanaan strategis membutuhkan pengumpulan informasi dalam skala luas, eksplorasi alternatif, dan penekanan pada implikasi masa depan atas keputusan saat ini. Perumusan strategik dapat memfasilitasi komunikasi dan partisipasi,

mengakomodasi kepentingan-kepentingan dan nilai-nilai yang berbeda, serta mendorong pengambilan keputusan yang teratur dan implementasi yang sukses.

Dalam perumusan strategi, proses partisipatif adalah sama pentingnya dengan hasil akhir dari strategi itu sendiri yaitu strategi yang didokumentasikan. Semakin tinggi derajat keterlibatan dalam proses, semakin absah rencana strategis tersebut untuk dijadikan suatu dokumen yang mencerminkan misi keseluruhan organisasi. Dengan demikian, agar kegiatan perencanaan itu menjadi sah, maka perencanaan haruslah mencapai konsensus mengenai arah organisasi dengan menyediakan kesempatan untuk dilakukannya suatu dialog yang terbuka antar peserta yang terlibat agar tercipta suatu kesimpulan bersama. Untuk hal inilah maka penting agar semua

perwakilan dari semua bagian organisasi terlibat dalam prosesnya (MacLeod, *et.al.*, 2001)

Para ahli perencanaan menegaskan bahwa perencanaan strategis formal memberikan manfaat yang pada akhirnya menghasilkan nilai ekonomi, nilai informasi, dan memberikan kepastian dalam menentukan pilihan yang layak. Ia menuntut perusahaan untuk mengevaluasi lingkungan serta merangsang ide-ide baru, sehingga dapat meningkatkan motivasi dan komitmen, meningkatkan intensitas komunikasi internal dan interaksi sosial, serta memiliki nilai simbolis bagi para *stakeholder* (Powell, 1992)



Gambar 1. Tahap-tahap Manajemen Strategis

Proses perumusan strategis secara terinci, meliputi 8 langkah sebagai berikut (Bryson, 1991: 48):

- *Merintis dan menyepakati proses perencanaan strategis.* Tujuan dari langkah pertama adalah untuk menegosiasikan kesepakatan dengan pengambil keputusan atau pemimpin kunci internal (dan mungkin eksternal) tentang upaya keseluruhan perencanaan strategis dan perencanaan langkah-langkah kunci. Dukungan

dan komitmen pengambil keputusan atau pemimpin kunci sangat penting untuk keberhasilan perencanaan strategis.

- *Memperjelas mandat organisasi.* Mandat yang diberikan pada organisasi adalah "kemestian-kemestian" yang harus dihadapi. Tujuan langkah ini adalah untuk mengidentifikasi dan menjelaskan sifat dan makna dari mandat eksternal yang diberikan, baik formal maupun informal, yang mempengaruhi organisasi. Sementara itu, salah satu manfaatnya adalah

- untuk menemukan kejelasan tentang apa yang diamanatkan, dan meningkatkan kemungkinan bahwa mandat benar-benar akan dijalankan.
- *Memperjelas misi dan nilai organisasi.* Sebuah misi organisasi, seiring dengan mandat yang diterimanya, menunjukkan *raison d'etre*, pembenaran sosial bagi keberadaannya (Bryson, 1991: 49). Untuk perusahaan atau badan pemerintah, atau untuk sebuah organisasi nirlaba, berarti harus ada pembenaran dan kebutuhan sosial atau politik yang dapat diidentifikasi bahwa organisasi berusaha untuk memenuhi kebutuhan itu.
 - *Menilai lingkungan eksternal.* Tim perencanaan harus mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Peluang dan ancaman dapat diketahui dengan memantau berbagai kecenderungan politik, kekuatan ekonomi, sosial, dan teknologi (PEST). Di samping itu, juga meliputi munculnya aturan perundang-undangan yang baru, atau pengenalan produk baru dari pesaing (David, 2009: 17). Selain pemantauan PEST, tim perencanaan strategis juga harus memantau berbagai kelompok *stakeholder*.
 - *Menilai lingkungan internal.* Untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal, organisasi dapat memantau sumber daya (*input*), strategi yang dilakukan (proses), dan kinerja (*output*) saat ini. Ketiadaan informasi kinerja dapat menciptakan dan menyuburkan konflik dalam organisasi. Hal ini karena tanpa kriteria dan informasi kinerja, tidak ada cara untuk mengevaluasi efektivitas relatif dari strategi alternatif, alokasi sumber daya, desain organisasi, dan distribusi kekuasaan. (Bryson, 1991: 55). Idealnya, langkah ini mendorong dilakukannya pengembangan sistem informasi manajemen (SIM) yang efektif, yang mencakup kategori masukan, proses, dan output (Indrajit dan Djokopranoto, 2006).
 - *Mengidentifikasi isu-isu strategis.* Perhatian terhadap mandat dan lingkungan eksternal dapat dianggap sebagai perencanaan dari luar ke dalam. Sedangkan perhatian untuk misi dan nilai-nilai dan lingkungan internal dapat dianggap perencanaan dari dalam ke luar. Merupakan hal yang sangat penting bahwa isu-isu strategis harus ditangani dengan cepat dan efektif jika organisasi ingin bertahan hidup dan sejahtera.
 - *Merumuskan strategi untuk mengelola isu-isu.* Sebuah strategi yang efektif harus memenuhi beberapa kriteria. Ia secara teknis harus dapat dilaksanakan, secara politik diterima *stakeholder* kunci, dan harus sesuai dengan filosofi dan nilai-nilai inti organisasi. Strategi itu harus memenuhi nilai-nilai etika, moral, dan hukum. Ia juga harus selaras dengan isu-isu strategis yang menjadi alasan atas dilakukannya strategi tersebut.
 - *Merumuskan Visi Organisasi.* Pada tahap akhir dari proses perumusan strategi, organisasi mengembangkan gambaran tentang apa yang seharusnya terlihat seandainya ia berhasil menerapkan strategi dan mencapai potensi penuh. Agar visi tersebut diketahui dan disepakati secara luas di dalam organisasi, biarkan anggota organisasi untuk mengetahui apa yang diharapkan dari mereka tanpa perlu pengawasan manajerial langsung. Anggota bebas untuk bertindak atas inisiatif mereka sendiri atas nama organisasi. Hasilnya harus dapat memobilisasi dan mengarahkan energi seluruh anggota untuk mengejar tujuan organisasi, dan mengurangi kebutuhan untuk pengawasan langsung.
- **Implementasi Strategi**

Proses manajemen strategik tidak berakhir ketika organisasi telah memutuskan strategi-strategi apa yang akan dijalankan. Harus ada perwujudan pemikiran strategis ke dalam tindakan strategis. Perwujudan ini jauh lebih mudah jika pimpinan dan karyawan perusahaan/organisasi memahami bisnis, merasa sebagai bagian dari organisasi, dan – melalui berbagai keterlibatan dalam berbagai aktivitas perumusan strategis, mereka menjadi lebih berkomitmen untuk membantu keberhasilan organisasi. Tanpa pemahaman dan komitmen, upaya penerapan strategi akan menghadapi masalah yang berat (David, 2009: 286).

Implementasi strategi adalah kegiatan manajemen untuk menerjemahkan strategi dan kebijaksanaan ke dalam aktivitas melalui pengembangan dan pembuatan program, penyusunan anggaran, dan pembuatan prosedur. Proses ini mungkin memerlukan perubahan dalam budaya, struktur dan prosedur, tetapi mungkin pula tidak (Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 73).

Program merupakan pengadaan aktivitas nyata dan jelas untuk melaksanakan setiap jenis rencana atau menerjemahkan strategi ke dalam aktivitas nyata. Oleh sebab itu, program perlu dibuat dalam jangka panjang (5 tahun atau lebih), jangka menengah (2 sampai 4 tahun), dan jangka pendek (1 tahun). Penetapan tujuan tahunan (*establishing annual objectives*) merupakan sebuah aktivitas terdesentralisasi yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam sebuah organisasi. Partisipasi aktif dalam penetapan tujuan tahunan dapat menghasilkan penerimaan dan komitmen. Tujuan tahunan (*annual objectives*) penting bagi penerapan strategi, karena: (a) merupakan landasan untuk alokasi sumber daya; (b) merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi manajer; (c) merupakan instrumen utama untuk memonitor kemajuan ke arah pencapaian tujuan jangka panjang; dan (d) menetapkan prioritas organisasional, divisional, dan departemental (David, 2009: 389)

Anggaran merupakan penerjemahan program dalam bentuk uang secara terinci dan dalam kurun waktu tertentu. Anggaran yang lengkap terdiri atas anggaran pendapatan dan anggaran pengeluaran. Dalam perusahaan, pembuatan anggaran dilengkapi pula dengan proyeksi keuntungan, sehingga ROI (*return on investment*) dapat diproyeksikan dan dihitung. Sedangkan dalam organisasi perguruan tinggi, pembuatan anggaran diproyeksikan bagi sisa hasil usaha. Sisa hasil usaha diperlukan untuk mengembangkan misi perguruan tinggi, bukan untuk kepentingan pribadi. Dalam studi kelayakan, perhitungan anggaran perlu pula disertakan untuk mengetahui layak-tidaknya suatu proyek dari segi keuangan yang dapat diketahui sebelumnya (Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 75).

Sedangkan prosedur adalah aturan atau teknik pelaksanaan sistem secara langkah demi langkah untuk melaksanakan suatu aktivitas tertentu. Di perusahaan, prosedur seringkali dinamakan SOP (*standard operating procedure*). Prosedur dapat dibuat untuk berbagai kegiatan perusahaan, seperti kegiatan teknis, administrasi, marketing, logistik, keuangan, produksi, transportasi, dan sebagainya. Sedangkan dalam dunia perguruan tinggi, prosedur dibuat, misalnya, untuk rekrutmen, pengiriman dosen untuk belajar lanjut, penggantian biaya kuliah dosen, dan sebagainya (Indrajit dan Djokopranoto, 2006)

- **Evaluasi Strategi**

Strategi yang dirumuskan dan diterapkan dengan cara terbaik sekalipun, akan menjadi usang manakala lingkungan eksternal dan internal organisasi berubah. Oleh karenanya menjadi hal yang penting bagi para penyusun strategi untuk secara sistematis mengkaji ulang, mengevaluasi, dan mengendalikan pelaksanaan strategi.

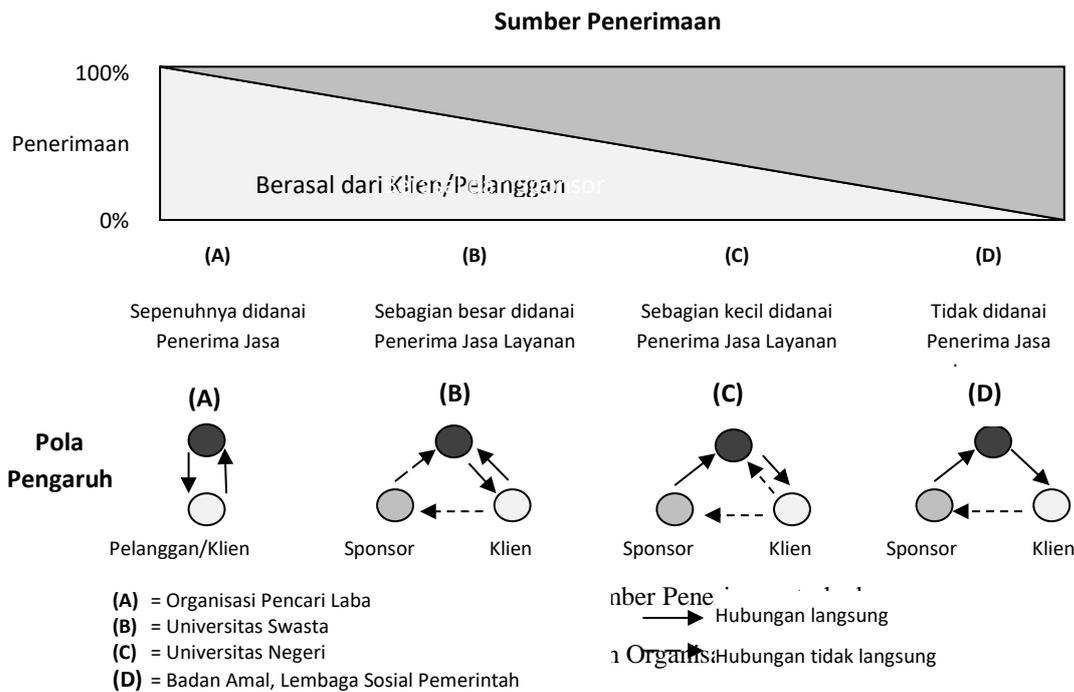
Evaluasi strategi merupakan hal yang vital bagi kebaikan suatu organisasi. Evaluasi yang sesuai bisa menyadarkan manajemen akan masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi kritis. Ia meliputi tiga aktivitas pokok (David, 2009: 500): (1) penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi perusahaan, (2) perbandingan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya, dan (3) pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana. Umpan balik yang memadai dan tepat waktu merupakan batu pertama evaluasi strategi. Ia bisa mengarahkan pada perubahan, baik dalam perumusan maupun penerapan strategi, atau tidak merubah apapun. Tidak ada organisasi yang mampu menghindari perubahan. Mengambil tindakan korektif diperlukan untuk membuat organisasi tetap berada di jalur yang mengarah pada tujuan yang telah ditetapkan.

Implementasi Manajemen Strategik di Perguruan Tinggi

Gambaran yang paling membedakan antara organisasi nirlaba dengan organisasi nirlaba lainnya, demikian pula dengan perusahaan pencari laba, adalah sumber penerimaan. Perusahaan pencari laba sangat tergantung pada penerimaan yang diperoleh dari penjualan barang-barang dan jasa kepada para pelanggannya, yang biasanya membayar atas biaya dan pengeluaran untuk penyediaan produk atau jasa ditambah dengan laba tertentu. Sebaliknya, organisasi nirlaba sangat tergantung kepada iuran, kewajiban, dan sumbangan dari anggotanya, atau pembiayaan dari pemerintah untuk membayar seluruh biaya dan pengeluarannya (Hunger dan Wheelen, 2003: 533-534).

Pola pengaruh pada pengambilan keputusan strategis tergantung pada sumber-sumber penerimaan (Gambar 2.4). Bagi perusahaan pencari laba, hubungan antara perusahaan dengan pelanggan atau klien biasanya sederhana dan langsung. Perusahaan cenderung tergantung sepenuhnya pada penjualan produk atau jasa mereka kepada pelanggan untuk memperoleh penerimaan. Karena itu mereka sangat tertarik untuk menyenangkan pelanggannya. Para pelanggan berada dalam posisi secara langsung mempengaruhi proses pengambilan keputusan organisasi (ditunjukkan dengan garis tidak terputus-putus). Oleh karena itu, bisnis tersebut dikatakan berorientasi pasar.

Sebaliknya, perguruan tinggi negeri sangat tergantung pada pemerintah untuk pendanaannya. Uang kuliah mahasiswa dan dana-dana yang berasal dari klien lainnya relatif kecil dibanding total penerimaan yang ada. Oleh karena itu, pengambilan keputusan perguruan tinggi tersebut sangat dipengaruhi oleh sponsor, dalam hal ini pemerintah (ditunjukkan dengan garis tidak terputus-putus). Dalam situasi seperti ini, organisasi cenderung mengukur efektivitasnya dari kepuasan sponsor. Organisasi tidak memiliki ukuran yang nyata dalam efisiensi selain dari kemampuannya untuk membawa misinya dan mencapai sasaran-sasarannya dalam kontribusi rupiah yang diterima dari para sponsornya (Hunger dan Wheelen, 2003: 235).



Sumber: Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger (2003)

Kebanyakan organisasi nirlaba, termasuk perguruan tinggi, kemungkinan besar tidak menggunakan manajemen strategik karena konsep, teknis, dan solusi-solusinya tidak dapat menolong organisasi tersebut dalam situasi ketika sponsorlah, bukan pasar, yang menentukan pendapatan yang diterima organisasi. Namun, apabila organisasi tersebut lebih berorientasi pasar, klien membayar dengan prosentasi yang lebih besar untuk program-program independen, manajemen strategik menjadi lebih dapat diaplikasikan dan meningkat penggunaannya (Ferlie, 1992 dalam Hunger dan Wheelen, 2003: 537)

Wilopo (2002) menguraikan dua tantangan besar yang dihadapi organisasi sektor publik dalam menerapkan teknik-teknik manajemen strategik yang berasal dan bersumber dari sektor bisnis. Dua tantangan tersebut adalah: *Pertama*, sulit terpenuhinya aspek konsistensi kebijakan jangka panjang yang dibutuhkan untuk mengakomodasi perubahan organisasi atas perencanaan dan implementasi, dimana perubahan tersebut sering dipicu oleh munculnya teknik-teknik baru manajemen. Perhatian secara umum terhadap proses politik di negara, ketika para politikus lebih memperhatikan atau terfokus pada persoalan-persoalan jangka pendek, menjadi hal yang bertentangan dengan kebutuhan terhadap konsistensi yang seharusnya berfokus pada persoalan strategis jangka panjang.

Kedua, model-model akutabilitas organisasi sektor bisnis di era modern relatif sederhana. Direktur

Eksekutif bertanggungjawab kepada Badan Komisaris terhadap dua hal yaitu Formulasi Strategi (termasuk tujuan dan prioritas strategi organisasi) dan Implementasi Strategi. Sedangkan pada organisasi publik, model akutabilitasnya lebih kompleks. Kompleksitas itu dicirikan oleh pertanggungjawaban atas formulasi strategi (dalam model kebijakan dan prioritas strategi) dipegang oleh Pimpinan Politik (*political leadership*), sementara pertanggungjawaban atas implementasi strategi dari keseluruhan kebijakan tersebut berada di tangan Pimpinan Eksekutif (*executive leadership*). Pembagian tanggungjawab tersebut secara desain telah melahirkan konflik dan penghindaran tanggung jawab (Pierre, 1995). Kondisi ini telah menempatkan hubungan strategik antara pimpinan politik dan eksekutif pada satu wilayah yang membutuhkan suatu mekanisme yang dapat mengelola hubungan tersebut melalui proses manajemen strategik yang lebih efektif (Poister dan Streib, 1999; Stewart, 1996). "Sistem kepemimpinan" harus diakomodasi dalam Sistem Manajemen Strategik guna mensinergikan kedua kutub kepemimpinan agar lebih mengarah pada wilayah produktivitas dan bukan ke wilayah kontraproduktif. Apabila hal tersebut tidak dapat tercapai, maka ide '*Public Management*' sebagai sebuah aktivitas yang melibatkan determinasi strategi dan tujuan, menjadi tidak realistis (Stewart, 1996). Kenyataan ini berbeda bahkan bertolak belakang dengan "*Public Administration*" yang lebih memperhatikan aspek menjaga dan merawat (*maintenance*) proses dan peraturan (Hughes, 1992).

Di tempat lain, Newman dan Wallender dalam Hunger dan Wheelen (2003) mengidentifikasi lima karakteristik organisasi yang dapat membatasi dan

memengaruhi penggunaan manajemen strategik. Kelima karakteristik itu ada pada organisasi nirlaba atau organisasi pencari laba, namun frekuensi dan dampak yang lebih kuat dari karakteristi-karakteristik tersebut lebih besar dalam organisasi nirlaba. Kelima karakteristik itu adalah sebagai berikut:

- 1) *Jasa layanan sering tidak berwujud dan sulit diukur.* Hal ini seringkali dipersulit dengan keberadaan berbagai sasaran layanan yang dikembangkan dalam upaya memuaskan berbagai sponsornya.
- 2) *Pengaruh klien terhadap organisasi mungkin lemah.* Kondisi tersebut dikarenakan organisasi sering memiliki monopoli lokal dan atau pembayaran dari para klien mungkin hanya sejumlah kecil dari sumber pendanaan.
- 3) *Kuatnya komitmen karyawan pada profesi atau pada suatu perkara.* Keadaan demikian dapat mengurangi kesetiaan mereka terhadap organisasi yang mempekerjakannya.
- 4) *Sumber daya para kontributor dapat mengganggu manajemen internal organisasi.* Khususnya kontributor dana dan pemerintah.
- 5) *Banyaknya batasan dalam menggunakan sistem penghargaan dan pemberian hukuman.* Hal tersebut merupakan akibat dari karakteristik 1, 3, dan 4.

Kelima karakteristik kendala itu dapat mempengaruhi organisasi nirlaba dalam penggunaan manajemen strategik. Hal itu muncul dalam setiap tahapan manajemen strategik yang meliputi perumusan, penerapan, dan evaluasi strategis. Namun demikian, adanya beragam karakteristik kendala dan masalah-masalah penerapan manajemen strategik di atas tidak berarti bahwa perguruan tinggi tidak memerlukan manajemen strategik. Analisis SWOT dan analisis *stakeholder*, misalnya, merupakan teknik yang relevan bagi organisasi perguruan tinggi sebagaimana halnya digunakan dalam organisasi pencari laba (Hunger dan Wheelen, 2003). Dimensi korporasi sebagai salah satu makna yang melekat pada perguruan tinggi, mengandung arti bahwa, sebagaimana halnya perusahaan pencari laba, perguruan tinggi memiliki misi, tujuan, kebijakan, program, anggaran, dan prosedur tersendiri. Perguruan tinggi juga menghadapi tantangan dan ancaman dari lingkungan luarnya, serta memiliki kekuatan dan kelemahan sumber daya dari sisi dalamnya. Di samping itu, perguruan tinggi juga memiliki pelanggan, menghadapi persaingan, harus mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta berusaha untuk mengembangkan diri sesuai dengan tuntutan dinamika masyarakat yang harus dilayaninya. Karena alasan-alasan seperti itulah, maka perguruan tinggi memerlukan manajemen strategik dalam pengelolaannya (Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 66).

Balanced Scorecard sebagai Alat Ukur Kinerja Manajemen Strategik

- Definisi dan Konsep *Balanced Scorecard*

Secara umum, setiap profesi memiliki alat komunikasi yang jelas dengan pengguna akhirnya (*end user*). Akuntan menggunakan laporan-laporan finansial, insinyur menggunakan gambar-gambar teknik, arsitek menggunakan model-model maket dan gambar bangunan, dokter dengan hasil-hasil analisis laboratoriumnya, dan sebagainya. Manajemen juga memerlukan alat untuk mengkomunikasikan rencana-rencana bisnis strategis organisasi dengan pengguna akhirnya, yaitu karyawan yang akan melaksanakan rencana bisnis tersebut. Rencana bisnis strategis yang tidak dikomunikasikan dengan baik akan berakibat pada pelaksanaan yang buruk, dan dampaknya hasil-hasil yang diperoleh organisasi tidak memuaskan.

Berdasarkan kenyataan itu, manajemen memerlukan cara baru untuk mengkomunikasikan rencana bisnis strategis di antara orang-orang dalam organisasi. Alat komunikasi antara manajemen organisasi dengan karyawan itu adalah *Balanced Scorecard (BSC)*. BSC mengkomunikasikan rencana-rencana bisnis yang dinyatakan dalam bentuk pengukuran dan target yang mudah dimengerti oleh karyawan. Dengan menggunakan bahasa yang sama, karyawan dapat memahami apa yang akan terjadi, dan hal ini akan mengarah pada pelaksanaan rencana-rencana strategis secara lebih baik. (Gaspersz, 2006: 1-2)

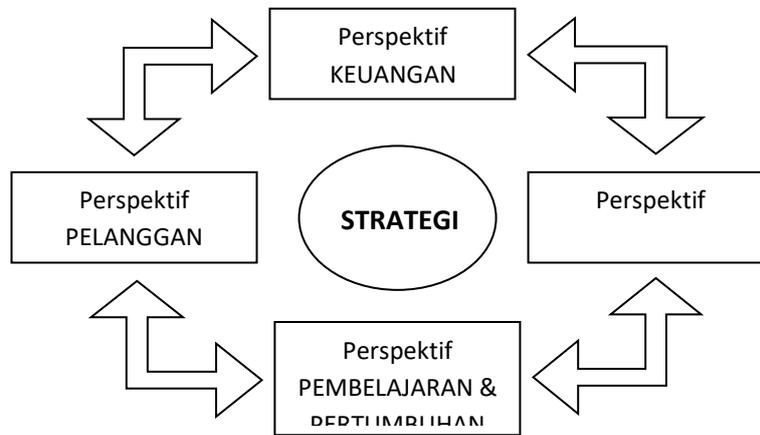
BSC pertama kali dipublikasikan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992 dalam sebuah artikel berjudul "*Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance.*" Pada tulisan tersebut, BSC didefinisikan sebagai: "...a set of measure that's gives top managers a fast but comprehensive view of the business, includes financial measures that tell the results of actions already taken, complements the financial measures with operational measures on customer satisfaction, internal process and the organization's innovation and improvements activities – operational measures that are the drivers of future financial performance." (Agus dan Zainal, 2007: 32).

BSC merupakan serangkaian langkah yang memungkinkan untuk melihat kinerja bisnis secara holistik dan terpadu. *Scorecard* awalnya diciptakan untuk melengkapi "ukuran keuangan tradisional dengan kriteria yang di dasarkan pada ukuran kinerja dari tiga perspektif tambahan, yaitu para pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan" (Kaplan dan Norton, 1996: 75). Pada tahun 1996, penggunaannya telah dikembangkan sebagai sistem manajemen strategik yang menghubungkan strategi jangka panjang dengan target jangka pendek. Pengembangan metode BSC terjadi karena banyak organisasi bisnis menyadari bahwa fokus pada ukuran satu dimensi kinerja (seperti laba atas investasi atau peningkatan laba) tidak cukup.

- **Empat Perspektif *Balanced Scorecard***

Sebagai suatu sistem manajemen strategik, atau lebih tepat dinamakan “*strategic based responsibility accounting system*”, BSC menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolok ukur kinerja untuk empat perspektif yang berbeda (Gambar 3). Keempat perspektif tersebut

adalah: perspektif keuangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif proses bisnis internal (*internal business process perspective*), dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth [infrastructure] perspective*).



Gambar 3. *Balanced Scorecard*

(Sumber: Robert S. Kaplan dan David P. Norton, 1996)

- **Perspektif Keuangan**

Menurut Gaspersz (2006: 38-66), perspektif keuangan terkait dengan pertanyaan: “Bagaimana kita memuaskan pemegang saham?” Dalam membangun BSC, unit-unit bisnis harus dikaitkan dengan tujuan finansial yang berkaitan dengan strategi perusahaan. Tujuan finansial bagi sebuah perusahaan berperan sebagai fokus bagi tujuan-tujuan strategis dan ukuran-ukuran semua perspektif BSC.

- **Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan terkait dengan pertanyaan: “Bagaimana kita memuaskan pelanggan?” Dalam perspektif ini, perusahaan harus mengidentifikasi pelanggan dan segmen pasar tempat mereka berkompetisi. Kebutuhan pelanggan merupakan elemen yang paling penting dalam suatu bisnis. Oleh karenanya upaya mengidentifikasi pelanggan merupakan hal yang harus secepatnya dilakukan oleh perusahaan.

Menurut Amin Widjaya (2009: 16), tolok ukur yang biasa digunakan oleh perusahaan pada saat mempertimbangkan perspektif pelanggan antara lain adalah: 1) kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*), 2) retensi pelanggan (*customer retention*), 3) pangsa pasar (*market share*), dan 4) kemampuan pelanggan, yaitu pelanggan yang memberikan keuntungan kepada perusahaan, merupakan *bottom line* bagi perusahaan yang mencari keuntungan.

- **Perspektif Proses Internal**

Perspektif proses bisnis internal terkait dengan pertanyaan: “Apa proses-proses yang seyogyanya diunggulkan untuk mencapai kesuksesan perusahaan?” Dalam perspektif ini, manajer harus mengidentifikasi proses-proses yang paling kritis untuk mencapai tujuan peningkatan nilai bagi pelanggan (perspektif pelanggan) dan tujuan peningkatan nilai bagi pemegang saham (perspektif keuangan). Hal yang biasa digunakan dalam *Balanced Scorecard* adalah model rantai nilai proses bisnis internal yang terdiri dari tiga komponen utama, yaitu: 1) *Proses inovasi*, yaitu mengidentifikasi kebutuhan pelanggan saat ini dan di masa yang akan datang, serta mengembangkan solusi baru terkait kebutuhan pelanggan tersebut; 2) *Proses operasional*. Proses ini dilakukan untuk meningkatkan efisiensi produksi, meningkatkan kualitas produk dan proses, memperpendek waktu siklus (*cycle time*), dan lain-lain; dan 3) *Proses pelayanan* terkait dengan pelayanan kepada pelanggan, seperti pelayanan purna jual, penyelesaian masalah yang timbul pada pelanggan secara cepat, melakukan tindak lanjut secara proaktif dan tepat waktu, memberikan sentuhan pribadi (*personal touch*), dan lain-lain.

- **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan terkait dengan pertanyaan: “Bagaimana kita akan mempertahankan keberlangsungan kemampuan terhadap perubahan dan peningkatan?” Perspektif ini merupakan upaya pengembangan tujuan dan ukuran-

ukuran yang mengendalikan pertumbuhan dan pembelajaran organisasi. Tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dalam perspektif finansial, pelanggan, dan proses bisnis internal merupakan identifikasi di mana perusahaan harus unggul untuk mencapai terobosan kinerja, sedangkan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memberikan infrastruktur yang memungkinkan tujuan-tujuan dalam ketiga perspektif itu dapat dicapai. Dalam perspektif ini, terdapat tiga kategori yang sangat penting, yaitu: 1) kompetensi karyawan, 2) infrastruktur teknologi, dan 3) kultur perusahaan. (Gaspersz, 2006: 61-62).

- Jenis-jenis Pengukuran dalam *Balanced Scorecard*

Gaspersz (2006) mengemukakan dua jenis ukuran dalam *balanced scorecard*. Kedua jenis ukuran tersebut adalah; (1) *outcome* kinerja (*outcome [lagging] measurement*), dan (2) pengendali kinerja (*performance driver [leading] measurement*). *Outcome* kinerja cenderung menggunakan ukuran-ukuran generik yang merefleksikan sasaran umum strategi-strategi sepanjang proses bisnis organisasi/perusahaan. Ukuran-ukuran generik ini cenderung menjadi *lag indicators*, seperti keuntungan, pangsa pasar, kepuasan pelanggan, dan keterampilan karyawan. Sedangkan pengendali kinerja (*driver performance*) merefleksikan keunikan unit bisnis tertentu, misalnya pengendali keuangan dari profitabilitas, segmen pasar yang dipilih unit-unit bisnis dalam berkompetisi, dan tujuan-tujuan proses bisnis internal tertentu beserta pembelajaran dan pertumbuhan yang akan melahirkan nilai tambah kepada pelanggan dan segmen pasar.

Suatu *balanced scorecard* yang baik, lanjut Gaspersz, harus merupakan perpaduan antara ukuran-ukuran *outcome* dan *driver performance*. Ukuran *outcome* saja tanpa *driver performance* tidak akan mengkomunikasikan bagaimana *outcome* tersebut bisa dicapai. Juga tidak menunjukkan indikasi awal tentang apakah strategi yang diterapkan itu akan berhasil. Sebaliknya, jika hanya *driver performance* saja tanpa ukuran-ukuran *outcome*, hanya memungkinkan unit-unit bisnis mencapai peningkatan operasional jangka pendek.

Penerapan *Balanced Scorecard* dalam Manajemen Strategik di Perguruan Tinggi

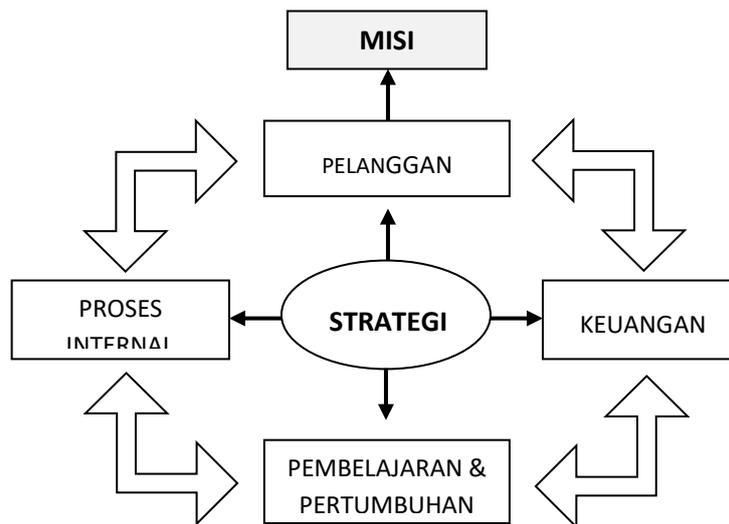
Fokus utama organisasi perguruan tinggi bukanlah pada pencapaian tujuan finansial, tetapi pada pencapaian yang berfokus pada pelanggan, yaitu mahasiswa dan masyarakat pengguna lulusan perguruan tinggi. Perspektif pelanggan seyogyanya menjadi pengendali ukuran *scorecard* organisasi perguruan tinggi (Kaplan dan Norton dalam Gaspersz, 2006; Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 135). Keberhasilan organisasi perguruan tinggi diukur

melalui efektivitas dan efisiensi dalam memenuhi kebutuhan pelanggan pada pendidikan tinggi. Tujuan-tujuan yang berwujud (*tangible objectives*) harus didefinisikan untuk pelanggan. Untuk itu, para pimpinan perguruan tinggi dapat memulainya dengan mendefinisikan segmen masyarakat yang mereka layani, kemudian memilih tujuan dan ukuran kinerja untuk segmen tersebut.

Pernyataan visi, misi, dan strategi organisasi perguruan tinggi yang berfokus pada pelanggan pendidikan tinggi harus diterjemahkan ke dalam tujuan spesifik yang berorientasi pelanggan pendidikan tinggi dan dikomunikasikan ke seluruh bagian organisasi perguruan tinggi.

Identifikasi proses internal yang dilakukan pimpinan perguruan tinggi harus didasarkan pada fokus untuk memberikan nilai bagi segmen-segmen pelanggan pendidikan tinggi. Dalam hal ini, mekanisme kerja dan proses pembuatan keputusan yang paling kritis untuk mencapai tujuan pemberian pelayanan pendidikan tinggi yang bermutu kepada masyarakat, harus diidentifikasi, diukur, dianalisis, dan ditingkatkan secara terus-menerus. Aktivitas-aktivitas tersebut merupakan kunci perspektif proses bisnis internal bagi organisasi publik, termasuk perguruan tinggi (Gaspersz, 2006: 209).

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard*, memberikan suatu infrastruktur untuk organisasi perguruan tinggi dalam mencapai sasaran yang telah diidentifikasi melalui perspektif-perspektif yang lain. Tujuannya sebagai pengendali (*driver*) untuk mencapai keunggulan hasil dalam perspektif yang lain, terutama perspektif pemberian nilai tambah dalam memberikan pelayanan pendidikan tinggi yang bermutu kepada masyarakat pengguna. Kesenjangan antara perspektif pelanggan (fokus utama), finansial, proses bisnis internal, dan kapabilitas organisasi perguruan tinggi untuk mencapai tujuan strategis, sebagaimana dikatakan Gaspersz (2006) lebih lanjut, seyogyanya menjadi kebutuhan investasi dalam tiga kategori *scorecard* perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Hal ini berkaitan dengan pengembangan kemampuan sumber daya manusia dalam organisasi, kemampuan sistem informasi untuk pembuatan keputusan, peningkatan motivasi dan pemberdayaan karyawan, dan yang terpenting, kesesuaian dan kesalingterkaitan di antara hal-hal tersebut. Investasi yang tepat dalam area ini akan memberikan posisi yang lebih baik kepada organisasi perguruan tinggi untuk menjamin tercapainya misi dan tujuan jangka panjang dalam memberikan pelayanan pendidikan yang berkualitas kepada masyarakat pengguna pendidikan tinggi.



Gambar 5. *Balanced Scorecard* untuk Organisasi Perguruan Tinggi

(Sumber: Adaptasi dari Gaspersz, 2006: 211)

- **Perspektif Pelanggan**

Pelanggan perguruan tinggi adalah mahasiswa dan masyarakat pengguna lulusan universitas, serta calon pelanggan yang meliputi orang tua dan murid-murid sekolah tingkat menengah atas. Inti perspektif pelanggan perguruan tinggi ialah seberapa jauh pelanggan merasa puas atas layanan organisasi, sehingga mereka mau meneruskan kesan kepuasan tersebut kepada calon pelanggan lainnya, yaitu adik-adik, orang tua, teman-teman adik kelasnya, dan sebagainya (Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 140).

Pengukuran yang tepat bagi kinerja universitas dalam perspektif pelanggan dimaksudkan untuk mengetahui ketercapaian misi universitas, sehingga kelangsungan hidup sebuah universitas di masa yang akan datang akan terjamin. Pengukuran itu didasarkan pada dalil nilai sebagai berikut, bahwa nilai sebuah produk didasarkan pada fungsi atribut atau sifat produk, fungsi kesan terhadap produk, serta fungsi hubungan antara pelanggan dan pembuat produk. Atribut produk adalah fungsi kegunaan bagi pelanggan, mutu, harga, dan waktu penyerahan. Kesan dan reputasi merupakan faktor yang tidak kelihatan, namun merupakan daya tarik pelanggan. Ia dapat terbentuk melalui atribut, namun atribut yang kurang diketahui pelanggan tidak akan meninggalkan kesan dan reputasi apa pun. Kesan dan reputasi seringkali melekat di benak pelanggan, sehingga dengan sendirinya dianggap bahwa mutunya tentu baik, dan harganya sepadan dengan mutu, dan sebagainya, tanpa meneliti terlebih dahulu kondisi yang sesungguhnya. Sedangkan hubungan pelanggan adalah kemudahan, kecepatan, kepastian, keandalan, dan tanggapan mengenai hubungan antara pelanggan dengan pembuat produk atau penyedia jasa, termasuk dalam kaitannya dengan penyerahan produk atau jasa (Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 141-142).

Berdasarkan dalil nilai di atas, maka penilaian kinerja sebuah universitas didasarkan pada atribut-atribut sebagai berikut:

- Kegunaan bagi pelanggan. Ukuran-ukuran yang dapat dinilai dalam dimensi ini antara lain: jumlah mahasiswa yang mendaftar pada tiap program studi, jumlah keseluruhan mahasiswa pada tiap-tiap program studi, dan pangsa pasar.
- Mutu Jasa yang Ditawarkan. Faktor mutu universitas dapat dinilai, setidaknya dari dua ukuran, yaitu peringkat akreditasi program studi dan nilai rata-rata IPK mahasiswa.
- Harga jasa yang ditawarkan. Dalam pendekatan *Balanced Scorecard*, sepanjang harga jasa universitas mendukung terhadap posisi keuangan, maka faktor harga jasa tersebut termasuk ke dalam perspektif keuangan. Sedangkan dalam hal harga jasa tersebut berpengaruh terhadap keputusan dan kesan pelanggan, faktor tersebut termasuk dalam perspektif pelanggan. Adapun harga jasa yang terkait dengan universitas meliputi uang kuliah per sks atau per semester, uang sumbangan pembangunan, atau dapat berupa rata-rata biaya kuliah per tahun untuk setiap mahasiswa.
- Waktu Pemberian Jasa. Dalam konteks universitas, waktu pemberian jasa umumnya terrefleksi pada waktu rata-rata penyelesaian studi di masing-masing fakultas atau program studi. Ukuran tersebut merupakan ukuran dalam perspektif 'proses internal', yang terkait dengan efisiensi waktu. Sedangkan dalam perspektif pelanggan, ukuran waktu tersebut merupakan bagian dari sisi kepuasan pelanggan.
- Kesan dan Reputasi. Suatu universitas dapat diukur dari sisi kesan dan reputasinya, antara

lain dari kepopuleran nama universitas, jumlah pendaftar secara keseluruhan, dan rasio antara jumlah yang diterima dengan jumlah pendaftar.

- Hubungan Pelanggan. Baik buruknya hubungan antara pelanggan dan universitas bukan hanya dilihat dari sisi fisik, tetapi juga dalam arti batin. Hubungan dalam arti batin adalah tingkat kepuasan, tingkat pengenalan, dan tingkat perhatian, baik antara para mahasiswa, alumni, pengguna lulusan, maupun kunjungan calon mahasiswa.

- Perspektif Proses Internal

Pola umum anatomi proses yang biasa terjadi dalam suatu organisasi terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap proses penciptaan, tahap proses operasi, dan tahap layanan purna jual (Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 189). Setiap tahap menciptakan nilai tersendiri. Tahap pertama menciptakan nilai berupa ide pembuatan barang atau jasa, yang merupakan tanggapan atas kebutuhan pelanggan. Tahap kedua menciptakan nilai berupa perubahan dari ide menjadi perbuatan nyata. Tahap ketiga menciptakan nilai berupa pemberian layanan purna jual, sehingga kebutuhan pelanggan terpenuhi.

- Proses Inovasi.

Dalam dunia perguruan tinggi, inovasi menunjukkan kemampuan universitas untuk menawarkan produk baru bagi konsumen dan keberhasilannya memperkuat kehidupan universitas dalam mengembangkan dirinya. Inovasi sangat penting, terlebih apabila ada gejala bahwa ada program studi lama yang menunjukkan siklus penurunan peminat. Inti proses inovasi adalah kejelian melihat peluang dan kebutuhan pasar serta memanfaatkan fasilitas dan kemampuan yang ada untuk menangkap peluang. Beberapa ukuran yang termasuk dalam tahap proses antara lain: pembukaan program studi atau jenjang baru, program kelas jarak jauh (*distant learning program*), program kampus jarak jauh (*out of campus program*), dan program gelar ganda (*double degree program*).

- Proses Operasi.

Proses operasi merupakan proses yang relatif pendek, karena hanya menyangkut perubahan konsep menjadi pembuatan barang atau jasa secara nyata. Proses ini terdiri atas proses pembuatan produk dan pemasaran serta penjualan kepada pelanggan. Proses operasi cenderung berulang-ulang sesuai jumlah, frekuensi dan kontinuitas kebutuhan pelanggan. Ukuran utama yang biasa digunakan untuk proses operasi adalah mutu, waktu, dan biaya. Untuk perguruan tinggi, beberapa ukuran yang dapat dipakai misalnya manajemen mutu, rasio

jumlah lulusan, rata-rata lama studi, pencapaian sasaran, rata-rata IPK, rata-rata sks per mahasiswa, biaya kuliah rata-rata pertahun, tingkat *drop out*, utilisasi ruangan, peringkat akreditasi, dan sebagainya.

- Proses Layanan Purnajual.

Layanan purnajual menambahkan bagian keunggulan kompetitif perusahaan yang tidak bisa dicukupi dengan mutu. Bagi perguruan tinggi, proses layanan purnajual dapat berupa mencarikan pekerjaan untuk lulusan atau memberikan kesempatan pada perusahaan tertentu mencari calon pegawai dari calon lulusan, menyediakan kantor dan fasilitas untuk para alumni, serta mendukung dan membantu jaringan alumni.

- Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan berfokus pada kemampuan manusia. Dalam hal ini, pimpinan bertanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan karyawannya. Karena, tolok ukur kunci untuk menilai kinerja pimpinan adalah kepuasan, retensi, dan produktivitas karyawan (Amin Widjaya, 2009: 17). Sedangkan tolok ukur pendukungnya adalah kompetensi karyawan, teknologi informasi, dan suasana kerja. Dengan kata lain, isi pokok perspektif ini adalah sumber daya manusia, yang *nota bene* merupakan modal utama sebuah perguruan tinggi.

Dalam perspektif pertumbuhan, terdapat tiga prinsip yang penting, yaitu kapabilitas karyawan, kapabilitas sistem informasi, dan kapabilitas motivasi, pemberdayaan dan penyalarsan. Sementara itu, untuk mengukur tingkat pertumbuhannya, ketiga prinsip itu dapat dikategorikan ke dalam dua bagian, yaitu faktor utama dan faktor pendukung. Faktor utama terdiri dari kepuasan karyawan, retensi karyawan, dan produktivitas karyawan, sedangkan faktor pendukung berupa kompetensi karyawan, teknologi informasi, dan suasana kerja (Indrajit dan Djokopranoto (2006: 222-230)

- Perspektif Keuangan

Secara logika dapat dipastikan bahwa semua usaha bisnis memerlukan uang atau dana untuk proses operasional dan pengadaan bahan baku yang harus dibayar. Karenanya, usaha bisnis harus pula menghasilkan pendapatan untuk membayar kembali bahan baku. Keberhasilan usaha bisnis umumnya dapat dinilai dari kemampuannya menghasilkan pendapatan yang cukup secara terus menerus dalam kurun waktu panjang. Dengan sedikit penyesuaian, logika demikian berlaku pula untuk organisasi perguruan tinggi. Kecukupan dana untuk melaksanakan kegiatan, baik untuk perusahaan bisnis maupun organisasi perguruan tinggi, tidak hanya tergantung dari banyaknya dana yang dapat dikumpulkan, tetapi bergantung pula pada kemampuan pengelolaannya. Oleh karena itu, perusahaan bisnis maupun organisasi perguruan tinggi

memerlukan manajemen keuangan. Adapun alat ukur kinerja keuangan adalah perencanaan dan realisasi anggaran, neraca keuangan, perhitungan rugi-laba,

laporan arus kas, dan sebagainya. (Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 165-188).

METODE PENELITIAN

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode tersebut dipilih guna mengeksplorasi kenyataan pengembangan UIN Bandung secara utuh yang terikat dengan konteks, bersifat kompleks, dinamis dan penuh makna (Allan, 1998; Satori dan Komariah, 2010). Pendekatan penelitian yang digunakan adalah pendekatan studi kasus (Yin, 2008). Dalam penelitian ini, peneliti

bertindak sebagai instrumen penelitian (*human instrument*). Data penelitian dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi. Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih luas dan mendalam, maka pengumpulan data dengan teknik-teknik tersebut dilakukan secara *triangulasi* (Lincoln dan Guba, 1985; Nasution, 2003; dan Sugiyono, 2008). Untuk mendapatkan kesimpulan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian, data hasil penelitian selanjutnya dianalisis dan ditafsirkan (Moleong, 1990).

HASIL PENELITIAN dan PEMBAHASAN

Perubahan IAIN menjadi UIN

Berbagai perubahan telah dilakukan di lingkungan IAIN dalam rangka menyesuaikan diri dengan kebutuhan masyarakat. Namun, perubahan-perubahan itu ternyata belum dapat memberi kepuasan puncak bagi penyelenggara lembaga pendidikan tinggi Islam ini, hingga muncul gagasan untuk mengubah status IAIN menjadi UIN. Alasan yang paling menonjol dikemukakan, selalu dikaitkan dengan "permintaan pasar" dan "menyelamatkan masa depan" IAIN (Imrani, 2009).

Perubahan IAIN menjadi UIN akan sangat menentukan kualitas lulusan yang dihasilkan. Perubahan tersebut memiliki arti dan makna terutama berubahnya kultur akademik dan berkembangnya *akhlaq karimah* dari seluruh civitas akademika UIN. Perubahan itu bukan sekedar berganti baju, tetapi menghendaki adanya nilai tambah dari kondisi yang ada sekarang. Melalui perubahan itu diharapkan bahwa IAIN tidak menjadi semacam mesin penghasil pengangguran, tetapi menghasilkan lulusan yang berkembang sisi keilmuannya serta dapat terserap di dunia kerja (Natsir, 2006: 26-27)

Penguatan masa depan pendidikan tinggi Islam (*shaping the future of Islamic higher education*) tidak dilihat sebagai upaya untuk menyeret agama dalam posisi sub-ordinat dalam hubungannya dengan perkembangan sosial, budaya, ekonomi, dan politik. Tetapi sebagai suatu usaha revitalisasi kehidupan keberagamaan yang sesuai dengan konteks dan makna empiriknya. Sehingga pendidikan Islam menjadi daya tawar bagi masyarakat dalam menghadapi dan mensikapi perubahan yang begitu cepat. Berdasarkan hal tersebut, pengembangan UIN Bandung diarahkan untuk menjadi *center of academic excellent*

pengembangan ilmu agama dan ilmu umum. Sehingga UIN Bandung diharapkan mampu memberikan respon positif terhadap berbagai tantangan zaman yang dihadapi masyarakat (*social expectation*) melalui pengembangan ilmu-ilmu secara *integratif-holistik* yang dilandasi nilai-nilai Islam (*academic expectation*) (Natsir, 2011: 1-3).

Kemampuan untuk bersaing dengan perguruan tinggi-perguruan tinggi lainnya dalam menghasilkan lulusan yang bermutu dan kompetitif merupakan cita-cita yang hendak diwujudkan UIN Bandung seiring pengembangan yang dilakukannya. Untuk itu, terdapat lima prinsip pokok yang mendasari pengembangan tersebut, yaitu: (1) *regional autonomy parallelism*, yakni reformasi yang membawa kebijakan baru dalam pembangunan pendidikan tinggi yang berbasis desentralisasi; (2) keunikan, yakni pemilihan *core competence* untuk menjadikan UIN Bandung sebagai perguruan tinggi dengan daya tarik khusus; (3) *national cohesiveness*, yakni prinsip yang mencerminkan bahwa keunikan UIN Bandung bersifat komplementer terhadap perguruan tinggi lain dalam lingkungannya; (4) *market oriented*, yakni misi yang diemban UIN Bandung dalam menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi masyarakat; dan (5) *managed professionally*, yakni pengelolaan UIN Bandung secara profesional sebagai salah satu perguruan tinggi modern (Natsir, 2011: 4-5).

Bagi civitas akademika IAIN, perubahan ini merupakan sebuah upaya untuk mempertahankan eksistensinya di tengah-tengah kecenderungan menurunnya minat masyarakat untuk masuk IAIN. Kecenderungan yang tampaknya dipengaruhi oleh adanya pandangan dikotomis tersebut cukup memprihatinkan, dan hal ini sekaligus merupakan

isyarat bahwa masyarakat tidak lagi tertarik untuk mempelajari agama. IAIN dianggap hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama, sedangkan perguruan tinggi lainnya mengajarkan ilmu-ilmu umum. Membiarkan IAIN dalam kondisi demikian akan mengancam kelangsungan hidup IAIN sendiri, dan tidak mustahil perguruan tinggi kebanggaan masyarakat Jawa Barat ini akan “ditutup” karena tidak ada lagi peminatnya. Dengan diubahnya IAIN menjadi universitas, *image* masyarakat terhadap perguruan tinggi Islam diharapkan dapat berubah. Perubahan itu sekaligus menepis pandangan dikotomis antara ilmu agama dengan ilmu umum. Hal tersebut dimungkinkan, karena dalam wadah universitas, selain akan diajarkan ilmu-ilmu agama, juga diajarkan ilmu-ilmu umum. Kedua bidang ilmu tersebut dipadukan secara integral, sehingga tidak lagi tampak adanya pemisahan secara tajam (Natsir, 2006: 9).

Selain untuk mengubah *image* masyarakat, perubahan juga dimaksudkan untuk meningkatkan peranserta dosen dan sarjana lulusan IAIN dalam penerapan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang sesuai dengan tuntutan masyarakat. Diakui Natsir (2006: 17), kiprah yang dilakukan dosen dan mahasiswa IAIN selama ini tampaknya belum mencapai taraf yang optimal. Peranserta mereka dalam kehidupan masyarakat cenderung memapankan pengetahuan masa lalu dan melanggengkan realitas sosial yang timpang melalui justifikasi agama. Bahwa hal tersebut dirasakan manfaatnya bagi masyarakat, memang harus diakui. Namun harus ditingkatkan ke arah yang lebih selaras dengan dinamika yang terjadi di masyarakat.

Dengan demikian, pemikiran dan gagasan mengubah IAIN menjadi UIN didasarkan atas keinginan untuk menata sistem pendidikan tinggi Islam secara terpadu. Gagasan ini berkaitan dengan isu perlunya islamisasi ilmu pengetahuan dalam rangka menutupi kehampaan mental dan spiritual dalam dunia ilmu pengetahuan dan teknologi. Islamisasi dimaksudkan sebagai upaya memadukan ilmu-ilmu keagamaan dengan ilmu-ilmu umum. Dengan perubahan status, diprediksi UIN bakal memiliki keunggulan dari universitas umum, khususnya dalam aspek nilai-nilai keislaman. Secara aksiologis, alasan ini cukup berdasar, mengingat tanggung jawab profesional keilmuan menyangkut nilai-nilai moral. Alasan tersebut sejalan dengan yang dikatakan Basyuni, M. (2006), bahwa ditengah-tengah kecenderungan masyarakat terhadap pendidikan yang dapat memberikan kemampuan secara teknologis, fungsional, individual, informatif, dan terbuka, semakin menguat pula tuntutan masyarakat terhadap wujud lain hasil pendidikan, yaitu terkait dengan etik dan moral yang dapat dikembangkan melalui pendidikan agama.

Perubahan yang dilakukan UIN merupakan keniscayaan yang secara umum dialami perguruan tinggi. Menurut Duderstadt (2003), secara spesifik,

merupakan bagian integral dari kehidupan universitas untuk selalu mengevaluasi lingkungan sekitarnya dalam rangka menyesuaikan misi pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat guna melayani kebutuhan yang berubah. Namun perubahan tersebut dengan tetap mempertahankan dan komitmen terhadap nilai-nilai dasarnya. Perubahan akan menjadi kesempatan bagi universitas dalam merumuskan visi, kebijaksanaan, dan kesiapannya untuk memimpin di abad-abad mendatang.

Pembukaan prodi-prodi baru disertai dengan peningkatan mutu pendidikan yang dilakukan UIN Bandung merupakan langkah tepat dalam upaya merealisasikan visinya. Strategi tersebut merupakan bentuk strategi pengembangan produk (*product development*) dalam upaya meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki mutu produk, atau memodifikasi produk yang ada saat ini (David, 2009: 259-260).

Upaya untuk merealisasikan gagasan perubahan di atas bukanlah merupakan hal yang mudah. Berbagai pertemuan, baik di dalam maupun di luar negeri, dengan kalangan pemerintah pusat, pemerintah daerah, maupun tokoh-tokoh masyarakat Jawa Barat telah dilakukan Rektor dalam rangka mendapatkan dukungan mereka. Sejak tahun 2004, Rektor dengan dibantu Panitia Konversi IAIN menjadi UIN melakukan berbagai aktivitas untuk mempersiapkan persyaratan-persyaratan. Pertemuan demi pertemuan dilakukan dalam rangka membicarakan mekanisme kerja, langkah-langkah yang harus ditempuh, serta *schedule* yang tepat (UIN Bandung, 2006: 7).

Selain dilakukan melalui rapat-rapat intern, persiapan menuju perubahan IAIN menjadi UIN juga dilakukan melalui seminar, lokakarya dan sarasehan pembukaan program studi-program studi baru. Hal tersebut dilakukan mengingat salah satu persyaratan untuk menjadi universitas, sedikitnya harus ada enam program studi ilmu-ilmu *exacta* dan empat program studi ilmu-ilmu sosial. Hasil kegiatan-kegiatan tersebut dijadikan sebagai proposal pembukaan program studi yang diajukan kepada pemerintah melalui Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas) untuk mendapatkan persetujuan (UIN Bandung, 2006: 7).

Di samping upaya-upaya di atas, untuk mempercepat realisasi gagasan perubahan tersebut, Rektor IAIN Bandung juga melakukan pendekatan melalui lobi-lobi di tingkat pusat. Hal itu mengingat bahwa yang berhak menetapkan perubahan IAIN Bandung menjadi UIN bukanlah pihak IAIN sendiri, melainkan harus didasarkan pada keputusan Presiden Republik Indonesia. Segala upaya yang dilakukan itu pada akhirnya melahirkan hasil yang telah lama diharapkan. Pada tanggal 10 Oktober 2005, bertepatan dengan tanggal 6 Ramadhan 1426 H., Presiden RI mengeluarkan SK Presiden Nomor 57 Tahun 2005

tentang Perubahan IAIN Sunan Gunung Djati menjadi UIN (UIN Bandung, 2006: 10).

Program Pengembangan UIN Bandung

Cita-cita dan arah pengembangan UIN dirumuskan ke dalam visi, misi, tujuan, dan tahap-tahap pengembangan dalam Rencana Strategis UIN Bandung 2008-2011. Visi UIN Sunan Gunung Djati Bandung adalah menjadikan UIN sebagai perguruan tinggi yang unggul dan kompetitif yang mampu mengintegrasikan ilmu agama dan ilmu umum berlandaskan paradigma *wahyu memandu ilmu*. Adapun Misi UIN Sunan Gunung Djati Bandung adalah untuk menyiapkan generasi *ulul Albab* yang mampu: (1) memadukan *dzikir* dan *fikir*, (2) memiliki kecerdasan spiritual, emosional, dan intelektual, serta (3) menemukan, mengembangkan, dan menerapkan ilmu, teknologi, sosial, budaya dan seni. Sedangkan Tujuan UIN Sunan Gunung Djati Bandung adalah: (1) Menyiapkan peserta didik yang memiliki karakteristik keteguhan iman, kemuliaan akhlak, keluasan ilmu, dan keunggulan amal; (2) Mengembangkan penelitian, baik ilmu agama maupun umum; dan (3) Menyebarkan ilmu agama dan umum yang digunakan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Strategi perubahan UIN Bandung dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut: *Tahap pertama* (2004-2007), UIN Bandung diarahkan menjadi perguruan tinggi yang unggul dan kompetitif. *Tahap kedua* (2008-2011) merupakan lanjutan dalam rangka pengembangan perguruan tinggi yang unggul dan kompetitif. *Tahap ketiga* (2012-2016) pengembangan UIN Bandung diarahkan sebagai universitas riset (*research university*). *Tahap keempat* (2017-2020) UIN Bandung diarahkan menjadi universitas internasional (*international university*).

Keberhasilan tahap awal pengembangan UIN Bandung tersebut ditandai dengan pencapaian beberapa indikator sebagai berikut: (1) Rasio calon mahasiswa setiap prodi yang mendaftar dan daya tampung mencapai sekurang-kurangnya 3:1; (2) Lulusan memiliki kompetensi yang jelas sesuai dengan program studinya; (3) Lulusan setiap prodi memiliki kemampuan yang aktif dalam salah satu atau dua bahasa asing (Arab/Inggris); (4) Dosen sesuai dengan keahlian program studi; (5) 30% Dosen berpendidikan doktor; (6) 10% Dosen UIN telah memiliki jabatan akademik Guru Besar; (7) 30% Dosen mampu berbahasa asing (Arab/Inggris); (8) 10% karyawan mampu menggunakan salah satu bahasa asing (Arab/Inggris); (9) Laboratorium dan Perpustakaan sangat memadai sesuai dengan kebutuhan pengembangan prodi; (10) Administrasi terselenggara secara komputerisasi dan *online*; (11) Setiap Fakultas terdapat mahasiswa asing; (12) Dibukanya program kelas internasional; (13) 40% civitas akademika telah menggunakan internet dalam upaya membangun kultur akademik; (14) Semakin kecil rasio jumlah

dosen dan mahasiswa dengan perbandingan 1:20; (15) 80% Jurnal UIN Bandung telah terakreditasi; dan (16) Program studi dan institusi terakreditasi dengan nilai minimal B.

- Kebijakan Pengembangan UIN Bandung

Upaya penataan dan pembenahan UIN Bandung ditempuh melalui lima kebijakan. *Pertama*, aspek pengembangan kelembagaan baik struktural maupun non-struktural melalui pendekatan pencerahan (*enlightenment*), pemberdayaan (*empowerment*), dan pengembangan (*development*) dalam upaya mewujudkan *image building* UIN Sunan Gunung Djati yang kondusif dalam pengembangan kultur akademik. *Kedua*, otonomi dengan semangat kemandirian baik pada bidang akademik, kelembagaan, dan administrasi yang tetap dalam bingkai satu kesatuan sistem. *Ketiga*, peningkatan kualitas yang berorientasi pada jaminan mutu (*quality assurance*), pengendalian mutu (*quality control*), dan perbaikan mutu (*quality improvement*). Secara operasional, peningkatan kualitas lebih diarahkan pada program akademik, penelitian, tenaga pengajar, mahasiswa, fasilitas, dan kultur akademik yang kondusif. *Keempat*, inovasi dengan mengembangkan jaringan (*network*) melalui pola kemitraan dan kerjasama dengan berbagai instansi, baik dalam maupun luar negeri. *Kelima*, modernisasi manajemen pendidikan dan pelayanan administrasi melalui penataan dan profesionalisasi institusi yang efisien dan efektif.

Kebijakan pengembangan UIN Bandung mengacu kepada garis-garis besar kebijakan pendidikan tinggi di Indonesia, sebagaimana terumuskan dalam *Higher Education Long Term Strategy* (HELTS) 2003-2010. HELTS merupakan paradigma baru visi pendidikan tinggi di Indonesia yang meliputi: 1) peningkatan kualitas, 2) memberi akses dan berkeadilan, dan 3) otonomi dan desentralisasi. Tujuan paradigma baru itu adalah dalam rangka membentuk perguruan tinggi yang sehat (*health organization*) dan mampu meningkatkan daya saing bangsa (*competitiveness organization*) (UIN Bandung, 2008: 10-11).

- Program Pengembangan dan Pencapaian Sasaran Perubahan

Rincian program pengembangan UIN Bandung pada masing-masing tahapannya di arahkan pada penataan dan pengembangan 14 bidang sebagai berikut (UIN Bandung, 2008: 12-21): 1) Kelembagaan, 2) Sumberdaya Manusia, 3) Kurikulum, 4) Pembelajaran, 5) Perpustakaan, 6) Penelitian, 7) Pengabdian kepada Masyarakat, 8) Kemahasiswaan dan Alumni, 9) Kerjasama, 10) Sarana dan Prasarana, 11) Pendanaan, 12) Manajemen, 13) Sistem Informasi, dan 14) Penjaminan Mutu.

Untuk mengetahui pencapaian sasaran perubahan melalui program-program pengembangan di atas, peneliti dalam hal ini menggunakan *Balanced*

Scorecard (BSC) sebagai alat ukur kinerja manajemen strategis (*manajemen measurement*). BSC digunakan untuk mengukur pencapaian kinerja UIN Bandung dari empat perspektif, yaitu pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan, serta keuangan. Dengan demikian, evaluasi terhadap pencapaian kinerja manajemen strategis UIN Bandung tidak hanya diukur dari peningkatan jumlah mahasiswa (*outcome/lagging indicator*), tetapi juga dilihat dari bagaimana *outcome* tersebut dapat dicapai melalui pengukuran pengendali kinerja (*driver/lead indicators*). Adapun hasil evaluasi kinerja UIN Bandung yang dirumuskan ke dalam empat perspektif BSC itu adalah sebagai berikut:

- **Perspektif Pelanggan**

Faktor-faktor penentu keberhasilan (*critical succes factors/CSF*) perspektif pelanggan yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: (1) Kegunaan bagi pelanggan, (2) Mutu jasa yang ditawarkan, (3) Harga jasa yang ditawarkan, (4) Waktu pemberian jasa, serta (5) Kesan dan Reputasi.

Melalui inovasi dalam bentuk pengembangan prodi-prodi baru, secara bertahap jumlah mahasiswa UIN Bandung setiap tahun mengalami peningkatan yang signifikan, terutama pada prodi-prodi umum dan prodi-prodi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan. Hal ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan produk yang dilakukan UIN Bandung telah mampu meningkatkan nilai kegunaan jasa layanan pendidikan tinggi bagi masyarakat. Nilai kegunaan tersebut terkait dengan kebutuhan masyarakat/mahasiswa UIN Bandung dalam mencari pekerjaan dan mengembangkan minat mereka. Selain karena banyaknya pilihan program studi yang ditawarkan, peningkatan jumlah mahasiswa juga disebabkan biaya kuliah yang terjangkau dan nilai keislaman sebagai sebuah keunikan produk yang dikembangkan UIN Bandung sebagai realisasi paradigma *wahyu memandu ilmu*.

Namun, peningkatan minat tersebut belum disertai dengan peningkatan mutu yang memadai. Hal itu antara lain terlihat dari belum optimalnya nilai akreditasi masing-masing prodi yang dikembangkan dan pengakuan UIN Bandung dalam pemeringkatan universitas, baik nasional maupun internasional. Alasan yang membuat masyarakat memilih UIN Bandung antara lain karena statusnya sebagai PTN yang menawarkan biaya kuliah yang terjangkau, juga ciri khasnya yang mengajarkan nilai-nilai keislaman. Dengan kriteria-kriteria itu, UIN Bandung menjadi pilihan alternatif bagi masyarakat apabila tidak diterima di PTN lain yang dipandang lebih unggul.

Kecenderungan masyarakat memilih perguruan tinggi atau program studi tertentu karena ia dipandang memiliki kegunaan, baik untuk mencari pekerjaan maupun untuk pengembangan minat dan bakat mereka. Menurut Indrayani (2010), dalam era

globalisasi, institusi pendidikan tinggi harus memungkinkan lulusannya untuk bekerja di mana pun dan di belahan dunia dengan tingkat profesionalisme yang sesuai dengan standar internasional. Pendidikan tinggi harus mampu menghasilkan SDM yang bermutu dan relevan dengan kebutuhan *stakeholder*-nya. Hal itu terkait dengan konteks dan peran penting mutu SDM dalam menjamin keberlanjutan dan daya saing industri yang mendasarkan pada kenyataan bahwa telah terjadi pergeseran dalam penekanan faktor produksi dari tenaga kerja (*labor*) kepada ilmu pengetahuan (*knowledge*).

Dengan kenyataan tersebut, maka dapat dikatakan bahwa kecenderungan meningkatnya peminat/mahasiswa pada sejumlah program studi di UIN Bandung, terutama prodi-prodi pada Fakultas Tarbiyah dan Keguruan serta prodi-prodi pada Fakultas Sains dan Teknologi, menunjukkan bahwa program studi-program studi tersebut dipandang memiliki nilai kegunaan bagi pelanggan yang lebih besar dibandingkan prodi-prodi lainnya, terutama untuk mencari pekerjaan dan mengembangkan minat mereka.

Atribut-atribut produk jasa pendidikan tinggi yang ditawarkan kepada masyarakat, secara langsung atau tidak langsung berpengaruh terhadap keberadaan mahasiswa UIN Bandung saat ini. Kenyataan tersebut menunjukkan bahwa pada umumnya pelanggan tidak mencari yang paling baik dari masing-masing atribut produk tersebut, tetapi kombinasi yang paling baik dari keseluruhannya (Indrajit dan Djokopranoto, 2006). Dalam konteks ini, mutu produk yang dikembangkan prodi-prodi UIN Bandung berdasarkan hasil akreditasi program studi dan peringkat universitas di atas, belum bisa dikatakan unggul atau sesuai dengan harapan konsumen. Namun, karena harga yang ditawarkan kepada mahasiswa jumlahnya relatif murah jika dibandingkan PTN lain, maka mutu produk yang demikian dipandang wajar dan sepadan dengan biaya yang harus mereka keluarkan, sehingga tidak menghalangi minat mereka untuk kuliah di UIN Bandung.

- **Perspektif Proses Internal**

CSF dalam perspektif proses internal yang digunakan dalam penelitian ini meliputi: 1) proses inovasi, 2) proses operasi, dan 3) proses layanan purnajual.

Untuk mengubah *image* masyarakat dan menarik minat masyarakat terhadap UIN, perubahan status IAIN menjadi universitas ditandai dengan dibukanya prodi-prodi umum dan meningkatkan jenjang sarjana prodi-prodi tertentu. Proses inovasi tersebut secara umum dinilai efektif dalam meningkatkan jumlah peminat terhadap UIN. Dalam proses operasinya, rata-rata prestasi dan masa studi mahasiswa dinilai telah sesuai dengan sasaran yang

diharapkan. Namun proses tersebut belum didukung dengan mutu kinerja dosen dan pemanfaatan teknologi informasi yang optimal. Kenyataan itu menyebabkan nilai akreditasi untuk masing-masing program studi belum mencapai target yang diharapkan. Di samping itu, inovasi yang dikembangkan UIN Bandung belum didukung dengan layanan terhadap alumni dalam bentuk jaringan secara memadai, sehingga nilai jual lulusan UIN Bandung belum dapat diukur.

Proses inovasi merupakan upaya organisasi dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Proses ini adalah upaya jangka panjang yang terbagi ke dalam dua bagian, yaitu proses identifikasi pasar dan proses penciptaan produk atau layanan baru (Gaspersz, 2006: 59). Dengan demikian, inovasi yang dilakukan UIN Bandung merupakan respons terhadap kecenderungan penurunan minat masyarakat terhadap program studi-program studi agama yang selama ini dikembangkan. Hal tersebut mengingat orientasi perguruan tinggi dewasa ini mengalami perubahan, dari tipe yang disebut *magistorum university* menjadi *studiorum university*. Pada tipe pertama, para dosen (*magistar*) yang menentukan siapa yang layak menjadi mahasiswa dan ilmu apa yang layak diajarkan. Sedangkan tipe terakhir, mahasiswa mempunyai wewenang untuk menentukan sendiri ilmu apa yang dibutuhkan dan siapa yang dianggap layak untuk mengajar (Bisri, 2002: 268).

Terkait dengan layanan purnajual terhadap alumni, Mas'ud (2011) mengatakan, bahwa secara tidak langsung, kompetensi *out-put* dan *out come* tidak saja akan membawa citra terhadap perguruan tinggi, tetapi secara luas juga terkait erat dengan citra pemerintah dalam menyelenggarakan pendidikan tinggi yang bermutu. Namun satu hal yang perlu direnungkan dalam pengembangan pendidikan tinggi adalah bahwa pengelola juga mempunyai tanggung jawab terhadap masyarakat pengguna. Setiap masyarakat yang mempercayakan pendidikan anggota keluarganya ke sebuah perguruan tinggi, secara sosiologis merupakan sebuah 'kontrak' masa depan sebuah keluarga. Kontrak inilah yang harus dibayar mahal oleh perguruan tinggi dengan proses pendidikannya.

Produk dari perguruan tinggi, lanjut Mas'ud, sangat dinanti kehadirannya oleh masyarakat sebagai pengguna. Hal itu sangat penting dalam memberikan 'pencerahan' – penyelesaian masalah, penjelasan, pemenuhan kebutuhan, penyiapan tenaga terampil serta profesional, dan sebagainya. Sebaliknya, perguruan tinggi juga membutuhkan masyarakat. Jika sebuah perguruan tinggi itu telah mendapatkan kepercayaan (*trust*) dari masyarakat, maka masyarakat itu akan mengirim putra terbaiknya ke perguruan tinggi tersebut. Masyarakat mau berebut 'kursi kuliah' di PT itu meskipun harus membeli 'kursi kuliah dengan harga yang sangat mahal. Hal ini bisa dilihat dari

besarnya dukungan partisipasi masyarakat, baik dana dan pemikiran, yang mengalir kepada perguruan tinggi 'unggulan' di tanah air.

• **Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran**

CSF perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu Ukuran Utama dan Ukuran Pendukung. Ukuran utama berupa produktivitas dosen, sedangkan ukuran pendukungnya adalah kompetensi dosen dan Teknologi Informasi.

Tingkat produktivitas dosen UIN Bandung, terutama dinilai dari aspek disiplin, penulisan karya ilmiah dan kegiatan penelitian, secara umum dinilai belum optimal. Namun, secara potensial tingkat produktivitas tersebut dapat dikembangkan. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya dosen yang mengembangkan diri baik melalui pelatihan-pelatihan maupun melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Di samping itu, program pengembangan teknologi informasi yang sedang diupayakan UIN Bandung juga menjadi potensi yang mendukung peningkatan produktivitas dosen dan karyawan, serta mutu proses baik akademik maupun non-akademik di masa depan. Melalui pemberdayaan dosen/karyawan, potensi sumberdaya manusia dapat dikembangkan secara penuh untuk memberikan kontribusi optimum dalam menghasilkan jasa layanan pendidikan tinggi yang bermutu.

Sumberdaya manusia merupakan modal utama perguruan tinggi. Untuk itu, sangat penting bagi perguruan tinggi untuk menekankan pengembangannya pada sumberdaya ini sebagai investasi jangka panjangnya, dengan tidak melupakan pengembangan sumberdaya lainnya. Dalam manajemen modern, menurut Mulyadi (2009) modal manusia (*human capital*) merupakan sumberdaya terpenting bagi organisasi. Modal manusia yang dimaksudkan di sini, bukan didasarkan pada jumlah dan tingkat pendidikan dari sumberdaya manusia tersebut, melainkan kemampuan mereka dalam menerapkan ilmu dan pengetahuan ke dalam pekerjaannya.

Demikian halnya lembaga pendidikan tinggi yang tugas pokoknya tidak lain adalah pengembangan sumberdaya manusia. Keunggulan perguruan tinggi lebih banyak ditentukan oleh profesionalisme dosen sebagai sumberdaya terpentingnya. Menurut Indrajit dan Djokopranoto (2006), keunggulan tersebut tidak saja didasarkan pada jumlah atau tingginya tingkat pendidikan, melainkan pada produktivitas mereka yang tercermin dalam jumlah terbitan ilmiah yang terakreditasi, jumlah penulisan karya ilmiah, jumlah penulisan buku, jumlah penelitian, jumlah paten, serta penghargaan yang didapatkan dosen dan peneliti. Sedangkan jumlah dosen berpendidikan S3, misalnya,

baru merupakan potensi keunggulan, bukan keunggulan yang senyatanya.

Menyadari hal tersebut, pengembangan sumberdaya yang dilakukan UIN Bandung tidak saja ditekankan pada dorongan bagi mereka untuk studi lanjut, tetapi juga memberikan beragam jenis pelatihan kepada mereka yang terkait dengan peningkatan kemampuan produktivitasnya. Di samping itu, juga dikembangkan sistem pengendalian mutu yang mencerminkan konsistensi UIN dalam mengembangkan *human capital*-nya. Keberadaan gugus kendali mutu mencerminkan bahwa UIN Bandung secara konsisten melakukan upaya perbaikan secara berkelanjutan terhadap produktivitas kinerja.

Sementara itu, pemanfaatan dan penguasaan teknologi informasi, lebih-lebih bagi sebuah perguruan tinggi merupakan sebuah keniscayaan di zaman sekarang ini. Pendidikan tinggi merupakan komunitas yang memiliki tanggung jawab langsung maupun tidak langsung terhadap proses perencanaan, pembangunan, penerapan, dan pengembangan teknologi informasi sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dalam hal ini, perguruan tinggi memiliki empat peran strategis dalam pengembangan teknologi informasi di dunia pendidikan:

Pertama, pengembangan teknologi informasi di perguruan tinggi berperan dalam meningkatkan *information literacy* masyarakat. Istilah *information literacy* sering dikaitkan dengan istilah *information competency*, yaitu kemampuan seseorang dalam mendayagunakan informasi yang diperolehnya untuk membantu meningkatkan efektivitas kinerja sehari-hari. Seseorang dikatakan memiliki *information literacy* yang baik apabila yang bersangkutan dapat melakukan investigasi terhadap informasi yang dibutuhkan dalam suatu konteks kondisi tertentu, menyatakannya dalam terminologi yang tepat, melakukan pencarian secara efektif terhadap informasi berkualitas dari berbagai sumber data yang tersedia, melakukan analisis berdasarkan hasil kumpulan informasi, memanfaatkannya untuk berbagai keperluan positif dan mendatangkan nilai yang signifikan, serta mengolahnya lebih lanjut mejadi sebuah sumberdaya pengetahuan.

Kedua, pengembangan teknologi informasi di perguruan tinggi berperan dalam mengurangi dampak *digital gap* atau kesenjangan digital. Kesenjangan itu merupakan salah satu musuh utama negara berkembang dan negara miskin di era globalisasi dan teknologi informasi dewasa ini. Beragam hasil penelitian memperlihatkan bahwa isu utama berbagai aspek kesenjangan digital berakar pada kualitas sumberdaya manusia. Dengan kata lain, tingkat kompetensi individu berkaitan dengan pemahaman manfaat dari teknologi informasi dan pendaayagunaannya untuk meningkatkan kualitas hidup sehari-hari. Agregasi seluruh individu akan membentuk sebuah masyarakat 'buta digital' yang

secara langsung berpengaruh pada tingkat dan kecepatan perkembangan suatu negara.

Ketiga, pengembangan teknologi informasi di perguruan tinggi berperan dalam melahirkan daya saing nasional. Teknologi informasi dianggap memiliki suatu karakteristik yang berbeda dengan teknologi lainnya. Hal itu karena hampir semua sendi kehidupan dan sektor industri dapat menerapkannya dan memperoleh manfaat yang signifikan dari teknologi tersebut. Penerapan sejumlah aplikasi teknologi informasi, seperti *e-commerce*, *e-bussiness*, *e-government*, dan *e-learning* – telah menghasilkan berbagai nilai yang sangat berarti seperti perbaikan efisiensi, peningkatan efektivitas, internal kontrol yang lebih baik, dan peningkatan kualitas proses pengambilan keputusan. Agregasi manfaat yang diperoleh setiap organisasi atau perusahaan yang menerapkan teknologi informasi di dalam sebuah negara akan berdampak pada terciptanya daya saing secara nasional. Hal itu dikarenakan telah terjadi perbaikan kinerja di berbagai institusi atau organisasi mikro negara yang bersangkutan.

Keempat, pengembangan teknologi informasi di perguruan tinggi berperan dalam menjadikannya sebagai *center of excellence*. Sebagai pusat keunggulan, perguruan tinggi diharapkan, antara lain:

- Menjadi tempat meningkatkan pengetahuan, kompetensi, keterampilan, maupun keahlian sumberdaya manusia, sehingga konsep sistem informasi nasional dapat dilaksanakan secara efektif.
- Menjadi komunitas cerdas yang dapat membantu berbagai isu dan kendala yang dihadapi oleh masing-masing simpul, terutama yang disebabkan oleh keterbatasan kemampuan dan pengalaman *stakeholders* terkait.

Menjadi pemicu perubahan atau *agent of change* di kalangan masyarakat, sehingga terjadi percepatan dalam pemahaman dan penggunaan teknologi informasi (Indrajit dan Djokopranoto, 2006: 333-335)

- **Perspektif Keuangan**

Upaya pengembangan dan penataan program pendanaan antara lain: (1) proporsi dana yang lebih dialokasikan untuk pengembangan program akademik dibandingkan untuk pengembangan investasi pada aspek fisik, sarana, dan prasarana; dan (2) mampu menggalang dana untuk program akademik dari luar sumber pendanaan reguler melalui kontrak kerja, kemitraan, hasil penelitian, karya akademik, dan pendayagunaan sumberdaya yang dimiliki (Renstra UIN 2008-2011).

Berdasarkan hasil penelitian didapatkan bahwa program pengembangan bidang pendanaan UIN Bandung belum dapat mewujudkan terciptanya

sumber pendanaan yang lain di luar sumber-sumber reguler, yaitu berupa sumbangan mahasiswa dan pemerintah. Sementara itu, pemanfaatan dana tersebut sebagian besar direalisasikan untuk pengembangan UIN Bandung dalam aspek fisik sarana-prasarana dibandingkan dengan basis proses operasinya, yaitu pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat. Dengan kenyataan itu, siklus hidup UIN Bandung pada saat ini berada pada tahap awal perkembangan (*early stage company*). Tahapan awal siklus kehidupan UIN Bandung memiliki produk jasa yang secara signifikan memiliki potensi pertumbuhan terbaik. Dalam tahap ini, investasi yang ditanam untuk kepentingan masa depan sangat memungkinkan memakai biaya yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah dana yang mampu dihasilkan dari basis operasi yang ada sekarang, dengan produk dan jasa serta konsumen yang masih terbatas (Gaspersz, 2006). Sasaran keuangan untuk *growth stage* menekankan pada prinsip-prinsip UIN Bandung sebagai BLU, yaitu transparansi, kemandirian, akuntabilitas, responsibilitas, dan kewajawan.

• Faktor Penghambat dan Strategi Penyelesaian Masalah

Berdasarkan hasil studi lapangan, kendala-kendala dalam pencapaian rencana-rencana strategis UIN Bandung disebabkan beberapa faktor, antara lain:

- Hambatan Visi

Banyak kalangan yang belum sepenuhnya memahami rumusan visi UIN Bandung. Agus Salim Mansyur, Dekan Fakultas Adab dan Humaniora, mengatakan bahwa di antara kendala yang menyebabkan belum terrealisasinya kebijakan/program pengembangan UIN Bandung adalah karena hubungan komunikasi yang belum optimal serta karyawan kurang memahami atau keliru dalam menerjemahkan kebijakan pimpinan. Sementara itu, Hasan Bisri, Ketua Pusat Penjaminan Mutu (PPM) UIN, mengatakan bahwa visi UIN Bandung tidak jelas. Ia mengungkapkan ketidak-mengertiannya tentang ungkapan paradigma “wahyu memandu ilmu” serta pemilahan antara mana yang termasuk kategori ilmu umum dan mana ilmu agama. Ketidakjelasan rumusan visi tersebut, lanjutnya, menyebabkan ketercapaian rencana strategis UIN tidak bisa diukur. Di samping itu, rumusan visi tidak didasarkan pada keselarasan antara analisis kekuatan dan kelemahan yang jelas.

Pendapat senada dikemukakan M. Yamin, Kepala Biro Akademik dan Kemahasiswaan UIN. Kurang dipahaminya rumusan visi UIN Bandung antara lain disebabkan pendasarannya yang tidak utuh atas kondisi lingkungan UIN, baik eksternal maupun internal. Menurutnya, visi, misi dan program pengembangan UIN tidak berdasar pada kekuatan yang nyata dari UIN. Hal tersebut antara lain karena dalam proses perumusannya tidak melibatkan unsur-unsur pimpinan di bawah, dan belum

mempertimbangkan pelibatan unit-unit kerja secara efektif.

Kurang dipahaminya rumusan visi yang menggambarkan cita-cita yang hendak diwujudkan UIN Bandung tercermin dari masih adanya pandangan dikotomis yang memisahkan antara dasar-dasar ilmu keislaman dengan ilmu-ilmu umum di kalangan civitas akademika UIN Bandung (UIN Bandung 2011: 141). Masalah tersebut antara lain berdampak pada belum optimalnya implementasi kurikulum yang berbasis paradigma wahyu memandu ilmu di tingkat jurusan/program studi, sebagaimana terungkap dalam laporan kerja masing-masing fakultas yang di sampaikan pada Rapat Koordinasi UIN Bandung tanggal 1-3 Maret 2011.

Visi dan misi yang jelas dibutuhkan sebelum merumuskan dan menerapkan strategi-strategi alternatif. Tanpa visi yang jelas, orang-orang dalam suatu organisasi berjalan meraba dalam kegelapan. Visi menimbulkan perasaan mengetahui arah yang akan ditempuh. Oleh sebab itu, visi yang baik harus dapat menimbulkan motivasi anggota organisasi dan mendorong keinginan mereka untuk mencapai tujuan. Di samping itu, visi juga harus strategis, dalam arti mudah diartikulasikan, mudah dipahami, dan diterima semua pihak dalam organisasi. Visi harus dapat diterjemahkan ke dalam terminologi operasional sehingga semua orang dapat dengan mudah memahami dan selanjutnya melaksanakan (Warjoko, 2008).

Terkait hal tersebut, Yeoh (1995) menuturkan, bahwa terdapat lima elemen yang menjadi kunci keberhasilan sebuah transformasi. Lima elemen tersebut adalah:

- *A clearly articulated vision of the future for the organization, develop by its leader and understood and subscribed to by all the people in the organization;*
- *Business strategies and plans, consistent with the mission, supported by clear, measurable performance indicators. These strategies, plans, and indicators should ultimately be developed at successively lower levels of the organization in order to provide clear guidance and management of performance for all people;*
- *Strong leadership of the transformation. In particular, leaders should demonstrate their commitment through their words and actions;*
- *An understanding that the transformed organization will require new and different skills, knowledge, and abilities if it is to perform consistent with the mission, plans, and strategies. It must be prepared to identify and address the gaps in these areas.*
- *A well-manage and integrated programme for change.*

Pernyataan visi harus bisa menjawab pertanyaan mendasar: "Ingin menjadi seperti apakah kita?" (David, 2009: 82). Dengan demikian, kejelasan visi juga menuntut adanya kejelasan tentang di mana posisi kita saat ini, dan arah mana yang ingin kita capai. Kesadaran akan hal ini mengharuskan suatu *SWOT analysis* yang realistis. Seperti dikatakan Pearce dan Robinson (1991: 64), faktor penentu utama bagi sukses suatu organisasi adalah sejauh mana ia dapat mengaitkan dirinya secara fungsional dengan lingkungan luarnya. Untuk mendapatkan tempat yang layak dalam situasi persaingan, organisasi harus secara realistis mengevaluasi kekuatan dan kelemahannya (lingkungan internalnya). Pemikiran ini merupakan inti dari konsep diri organisasi.

Adapun langkah-langkah dalam evaluasi kekuatan yang ditawarkan David (2009: 146) adalah sebagai berikut: 1) identifikasi berbagai aspek atau elemen penting dari setiap kekuatan kompetitif yang mempengaruhi organisasi; 2) evaluasi seberapa kuat dan penting setiap elemen tersebut bagi organisasi; dan 3) putuskan apakah kekuatan kolektif dari elemen-elemen tersebut cukup untuk membuat organisasi untuk melakukan perubahan atau tetap bertahan dalam bisnis yang dijalankan saat ini.

Analisis kekuatan, kelemahan, keuntungan dan ancaman merupakan modal dalam memilih strategi yang dijalankan. Berdasarkan modal tersebut, strategi yang dijalankan organisasi harus mampu mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial (David, 2009; Indrajit dan Djokopranoto, 2006). Dengan demikian, pemindaian lingkungan yang tidak realistis menyebabkan modal dalam merumuskan strategi menjadi tidak jelas. Sehingga hasil yang diharapkan dari bisnis yang dijalankan pun tidak dapat terukur.

Perumusan rencana-rencana strategis harus melibatkan sebanyak mungkin manajer dan karyawan. Keterlibatan mereka dalam perumusan rencana strategis dapat mengarahkan kepada pemahaman dan komitmen para anggota organisasi. Orang akan senang mendapatkan kesempatan untuk menyumbangkan gagasan dan mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kondisi organisasi mereka. Langkah-langkah awal yang harus dilakukan seorang pemimpin organisasi adalah menegosiasikan kesepakatan dengan pengambil keputusan tentang upaya keseluruhan perencanaan strategis dan perencanaan langkah-langkah kunci. Dukungan dan komitmen pengambil keputusan atau pemimpin kunci sangat penting jika perencanaan strategis ingin berhasil diwujudkan (Bryson, 1991: 48; Yeoh, 1995; David, 2009: 82).

- Hambatan Sumberdaya

Laporan Kinerja Rektor 2007-2011, menyebutkan bahwa minimnya pendanaan yang menunjang kegiatan operasional pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat

menjadi salah satu faktor yang menghambat realisasi program pengembangan UIN (Natsir, 2011: 141). Hal tersebut, menurut Yamin dan Agus Salim, dikarenakan program pengembangan bidang pendanaan dalam mewujudkan sumber-sumber pendanaan dari luar sumber-sumber reguler, seperti penelitian, kerjasama dan pemagangan, belum dapat direalisasikan secara optimal. Kendala tersebut menyebabkan program-program yang telah ditetapkan tidak dapat direalisasikan secara optimal.

Sebagaimana dikatakan Hunger dan Wheelen (2003: 315), universitas negeri sangat tergantung pada pemerintah dalam hal pendanaan program-program kerjanya. Kontribusi dari mahasiswa dan dana-dana yang berasal dari pihak lain, persentasenya relatif kecil dari keseluruhan jumlah penerimaan. Hal tersebut menyebabkan pengambilan keputusan universitas sangat dipengaruhi oleh pihak pemerintah. Dalam situasi ini, universitas cenderung mengukur efektivitas kerjanya dari perspektif kepuasan pemerintah. Pihak universitas tidak memiliki ukuran yang nyata dalam efisiensi selain dari kemampuannya untuk membawa misinya dan mencapai sasaran-sasarannya dalam bentuk kontribusi uang yang diterimanya.

Pola pengaruh tersebut menimbulkan berbagai hambatan bagi universitas dalam perumusan, implementasi, dan evaluasi manajemen strategiknya. Dalam perencanaan, fokus perencanaan yang terintegrasi cenderung bergeser dari hasil yang ingin dicapai kepada sumberdaya yang tersedia. Perencanaan menjadi lebih berhubungan dengan ketersediaan sumberdaya yang dapat diukur secara lebih mudah daripada jasa layanan yang sulit diukur. Dalam implementasi strategi, karena besarnya ketergantungan kepada pemerintah dalam hal pendanaan menyebabkan manajemen puncak senantiasa waspada terhadap penilaian pihak pemerintah terhadap aktivitas organisasi. Kewaspadaan itu mengarah pada "sentralisasi defensif", di mana manajemen puncak mempertahankan wewenang pengambilan keputusannya, sehingga manajer di bawahnya tidak dapat mengambil satu tindakan pun terhadap hal-hal yang menjadi sasaran pihak pemerintah. Sedangkan dalam evaluasi dan pengendalian, universitas negeri cenderung lebih berfokus pada sumber-sumber daya yang mendukung kinerja dibanding dengan kinerja itu sendiri. Universitas negeri lebih menekankan pada penetapan batas maksimum biaya dan pendanaan yang harus dikeluarkan (Hunger dan Wheelen, 2003).

Namun demikian, kecukupan dana untuk melaksanakan kegiatan tidak hanya tergantung pada jumlah penerimaan yang dapat dikumpulkan, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mengelola dana tersebut. Oleh karenanya, perguruan tinggi juga memerlukan manajemen keuangan (Indrajit dan Djokopranoto 2006: 170). Untuk tujuan tersebut, maka program pengembangan bidang keuangan UIN mengacu kepada Peraturan Pemerintah Nomor 23

tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (BLU), dengan menerapkan prinsip-prinsip: transparansi, kemandirian, akuntabilitas, responsibilitas, dan kewajaran.

- Hambatan Manajemen

Kemampuan manajemen pada tingkat universitas dan jurusan/program studi belum berhasil dalam meningkatkan disiplin dosen, mahasiswa, dan tenaga administratif dalam memacu kegiatan akademik. Dalam hal ini, ungkap Natsir, peningkatan profesionalisme ketenagaan menjadi kebutuhan mutlak dalam upaya meningkatkan kemampuan layanan kepada mahasiswa (Natsir, 2011: 127). Sebagaimana dikatakan Arifin (2006: 265), faktor kualitas *the man behind the table* sangat menentukan kualitas manajemen yang dijalankan di UIN Bandung.

Mulyadi (1997) dalam Harsiwi (2003) mengatakan, bahwa kemampuan organisasi untuk bertahan hidup (*survive*) sangat ditentukan oleh kemampuannya untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang dihadapi. Kemampuan tersebut sangat ditentukan oleh seberapa berdayanya personil organisasi dalam melakukan perubahan. Oleh karenanya, pemberdayaan personil menjadi prasyarat untuk membangun suatu organisasi yang mampu beradaptasi dengan cepat untuk merespon perubahan lingkungan bisnis yang telah terjadi atau yang potensial akan terjadi.

Manajer tingkat puncak dan timnya yang memiliki kemampuan manajerial yang unggul merupakan sumberdaya penting bagi organisasi untuk berupaya mengembangkan keunggulan yang berkesinambungan (Hitt, *et.al.*, 1997). Mereka merupakan sumberdaya manusia yang menjadi agen yang sesungguhnya dalam bisnis. Semua produk serta aset-aset organisasi lainnya adalah hasil perbuatan manusia. Kelangsungan hidup produk dan aset-aset tersebut pada akhirnya tergantung pada sumberdaya tersebut (Sveiby, 2001 dalam Johnson 2003:12).

Oleh karena itu, dalam menghadapi tekanan-tekanan terhadap pendidikan saat ini, pembaharuan sistem pendidikan sangat membutuhkan ide, keterampilan, keberanian, determinasi, dan kemauan untuk penilaian-diri yang didukung oleh kemauan untuk berubah. Dengan demikian, kedudukan-kedudukan eksekutif di dalam hirarki administratif harus diisi oleh orang-orang yang berwibawa dan cakap, yaitu orang-orang yang mampu memperlihatkan aktivitas profesional yang bermutu. Mereka dituntut untuk berbuat tidak sekedar menjalankan pekerjaan manajemen pendidikan yang rutin, tetapi untuk meningkatkan kualitas, efisiensi, produktivitas, dan relevansi produk pendidikan (Sutisna, 1998: 6).

- Hambatan Budaya

Belum terwujudnya kultur akademik yang optimal untuk terwujudnya sikap seorang ilmuwan dan

calon ilmuwan, yang ditandai dengan animo civitas akademika UIN Bandung yang dirasakan masih kurang dalam melakukan penelitian (Natsir, 2011: 127), menjadi faktor lain yang menghambat pencapaian program pengembangan UIN Bandung. Asep Saeful Muhtadi, Guru Besar Fakultas Dakwah dan Komunikasi, mengatakan bahwa kultur akademik di UIN belum terbangun. Sementara itu, kebijakan pimpinan belum mengarah pada kepentingan akademik, dan masih bersifat sentralistik.

Menurut Yamin, kultur yang berkembang di UIN hingga saat ini adalah kultur politis. Sedangkan kultur akademis seperti nilai-nilai disiplin, kejujuran, dan amanah yang merupakan bagian dari ajaran agama Islam aplikasinya rendah. Budaya kesiangan masih banyak ditemukan diberbagai unit kerja. Di samping itu, kebijakan dan program masih bersifat sentralistik.

Hunger dan Wheelen (2003: 539-540) mengatakan, bahwa dalam organisasi profesional seperti perguruan tinggi, nilai profesional dan tradisi dapat menghalangi organisasi untuk mengubah pola perilaku konvensionalnya ke dalam misi pelayanan baru yang sesuai dengan perubahan kebutuhan sosial. Para profesional, jarang memiliki gagasan-gagasan yang jelas tentang aktivitas-aktivitas apa saja yang dapat dilaksanakan dan yang tidak dapat dilaksanakan dalam wilayah kerja mereka. Para profesional sering memandang pekerjaan manajerial sebagai non-profesional dan hanya bersifat pendukung, mereka tidak selalu memandang promosi bagi posisi manajemen sebagai hal yang positif.

Dalam kondisi ketika strategi baru tidak sesuai dengan budaya organisasi, maka pihak manajemen harus mampu memodifikasi budaya tersebut agar sesuai dengan strategi saat ini. Strategi baru harus dijalankan secara hati-hati dengan memperkenalkan serangkaian aktivitas perubahan budaya, seperti modifikasi kecil dalam struktural, aktivitas pelatihan dan pengembangan, atau mempekerjakan manajer-manajer baru yang lebih sesuai dengan strategi baru tersebut (Hunger dan Wheelen, 2003: 362).

Komunikasi menjadi hal yang penting bagi organisasi untuk mencapai sasaran perubahan dalam budaya yang efektif (G.G. Gordon, 1985 dalam Hunger dan Wheelen, 2003: 365). Dalam organisasi perguruan tinggi, di mana pekerja yang dominan adalah para profesional, maka tugas utama manajer adalah menjadikan produktif ilmu dan pengetahuan yang dikuasai oleh para pekerjanya dalam menghasilkan jasa layanan pendidikan. Tugas utama tersebut tidak lagi dapat diselesaikan melalui komando dan pengendalian, tetapi dengan komunikasi, persuasi, dan kepercayaan (Mulyadi, 2009: 107).

Bentuk komunikasi yang dapat menjembatani hubungan strategi-kultur dalam sebuah organisasi antara lain: *Pertama*, perubahan-perubahan kunci harus jelas terkait dengan misi dasar organisasi.

Karena misi merupakan landasan umum yang resmi bagi kultur organisasi, maka pihak manajemen puncak harus memanfaatkan semua forum internal dan eksternal yang ada untuk meneguhkan pesan bahwa perubahan benar-benar terkait dengan misi itu. *Kedua*, personil yang ada, bila mungkin, harus didahulukan untuk mengisi posisi-posisi yang diciptakan untuk mengimplementasikan strategi baru. Karyawan lama

sudah menyerap nilai dan norma bersama yang menjamin kesesuaian ketika perubahan besar dilakukan. *Ketiga*, perhatian harus diberikan kepada perubahan-perubahan yang paling tidak kompatibel dengan kultur yang ada, sehingga norma-norma yang berlaku tidak terganggu (Pearce dan Robinson, 1991: 455)

SIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab-bab sebelumnya, penulis menarik kesimpulan dalam bentuk uraian padat berikut ini.

- Perubahan yang ingin diwujudkan IAIN Bandung melalui transformasi menjadi UIN adalah mengubah *image* masyarakat dan meningkatkan kembali minat mereka terhadap perguruan tinggi Islam tersebut. Perubahan itu dilakukan melalui sistem pendidikan yang terintegrasi, yaitu keterpaduan antara nilai-nilai atau ilmu-ilmu agama Islam dengan ilmu-ilmu umum. Strategi tersebut dilakukan sebagai respon UIN Bandung terhadap kecenderungan masyarakat yang menghendaki hasil pendidikan yang mampu memberikan kemampuan etis dan moral di samping kemampuan secara teknologis, fungsional, individual, informatif, dan terbuka. Dengan demikian, strategi yang dikembangkan UIN Bandung merupakan strategi pengembangan produk dalam wujud menawarkan program-program studi umum yang baru di samping program-program studi agama yang sudah ada. Strategi itu diharapkan menjadi modal keunggulan UIN Bandung, sehingga perguruan tinggi Islam ini dapat tetap *survive* di tengah-tengah kompetisi dengan perguruan tinggi lain.
- Program-program pengembangan dalam rangka merealisasikan wujud perubahan tersebut meliputi 14 bidang prioritas, yaitu: (1) kelembagaan, (2) sumberdaya manusia, (3) kurikulum, (4) pembelajaran, (5) perpustakaan, (6) penelitian, (7) pengabdian kepada masyarakat, (8) kemahasiswaan dan alumni, (9) kerjasama, (10) sarana-prasarana, (11) pendanaan, (12) manajemen, (13) sistem informasi, dan (14) sistem penjaminan mutu.

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap pengembangan program-program tersebut diperoleh kesimpulan bahwa: strategi Berdasarkan kesimpulan di atas, hasil penelitian ini merekomendasikan hal-hal sebagai berikut:

pengembangan produk dinilai efektif dalam meningkatkan minat masyarakat/mahasiswa terhadap terhadap UIN Bandung. Hal ini mencerminkan bahwa inovasi yang dilakukan UIN dinilai mampu memberikan nilai kegunaan bagi masyarakat, baik untuk mengembangkan minat maupun kemudahan dalam memperoleh pekerjaan. Namun, inovasi itu belum didukung dengan mutu pendidikan yang optimal. Oleh karena itu, UIN Bandung terus-menerus mengupayakan efektivitas dan efisiensi proses pendidikannya melalui program-program pengembangan mutu dosen dan karyawan, sarana-prasarana, termasuk pengembangan teknologi informasi dalam rangka meningkatkan mutu layanan akademik dan non-akademik.

- Kendala-kendala yang dihadapi UIN Bandung dalam mewujudkan rencana-rencana strategisnya meliputi: (1) Hambatan visi, yaitu visi UIN Bandung yang belum sepenuhnya dapat dipahami oleh semua pihak, sehingga menimbulkan ketidakjelasan dalam pelaksanaan program-program pengembangan dan ukuran pencapaian kinerjanya; (2) Hambatan sumberdaya, terutama sumber pendanaan. Sehingga pencapaian sasaran menjadi bergantung pada sumberdaya yang tersedia; (3) Hambatan manajemen, di mana kemampuan personal manajemen baik tingkat universitas maupun unit-unit kerja belum optimal dalam mewujudkan pengelolaan pendidikan yang efektif, efisien, produktif, serta akuntabel; dan (4) Hambatan budaya, di mana kultur akademik UIN Bandung belum terbangun, sehingga terjadi ketidakselarasan antara kultur yang ada dengan strategi-strategi perubahan yang dikembangkan.

Saran

- Dalam upaya mewujudkan cita-cita UIN Bandung menjadi perguruan tinggi yang unggul dan kompetitif, diperlukan adanya dukungan dan komitmen seluruh unsur civitas akademika. Dukungan segenap pihak akan

- diperoleh apabila mereka memahami rencana-rencana strategis UIN Bandung secara jelas melalui keterlibatannya dalam perumusan strategi. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi akan meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan produktivitas-imbalance di setiap rencana strategik, dengan demikian akan mempertinggi motivasi mereka. Oleh karena itu, pimpinan UIN Bandung perlu kiranya melibatkan berbagai unsur yang terkait dalam perumusan strategi UIN. Langkah-langkah awal yang perlu dilakukan adalah menegosiasikan kesepakatan dengan pengambil keputusan lainnya tentang upaya keseluruhan rencana strategik dan langkah-langkah kunci yang akan dijalankan.
- Perwujudan cita-cita perubahan UIN Bandung sebagai perguruan tinggi yang unggul dan kompetitif sangat tergantung pada pemimpin-pemimpin ditingkat universitas hingga jurusan yang memiliki kemampuan manajerial yang unggul. Oleh karena itu, perlu kiranya para pengambil kebijakan UIN menetapkan kriteria-kriteria pimpinan lembaga/unit kerja yang lebih menekankan pada kemampuan manajerial yang relevan dengan rencana-rencana strategis yang dikembangkan, di samping pertimbangan kepeangkatan dan masa kerja yang selama ini dijalankan.
 - Perubahan yang dijalankan UIN Bandung dapat berjalan efektif, antara lain apabila terdapat budaya yang mendukung terhadap perubahan tersebut. Untuk dapat mengembangkan budaya/kultur yang mendukung terhadap perubahan, pimpinan UIN Bandung diharapkan secara hati-hati menjalankan strategi dengan memperkenalkan serangkaian aktivitas perubahan budaya, seperti modifikasi kecil dalam struktural, aktivitas pelatihan dan pengembangan, atau mempekerjakan pimpinan-pimpinan baru yang lebih sesuai dengan strategi yang dikembangkan. Dengan demikian, diharapkan akan terjalin hubungan yang saling menguatkan antara kultur UIN dengan strategi perubahan yang dijalankan.
 - Keunggulan perguruan tinggi lebih banyak ditentukan oleh profesionalisme dosen sebagai sumberdaya terpentingnya. SDM tersebut merupakan modal utama bagi UIN Bandung dalam upaya-upaya pengembangannya. Oleh karena itu, program pengembangan sumberdaya manusia di UIN Bandung perlu kiranya lebih ditekankan pada aspek mutu kinerja dan produktivitasnya dibandingkan dengan penekanan pada kuantitasnya. Melalui pemberdayaan dosen/karyawan, potensi sumberdaya manusia dapat dikembangkan secara penuh untuk memberikan kontribusi optimum dalam menghasilkan produk pendidikan yang bermutu.

DAFTAR PUSTAKA

- Akdon. (2007). *Strategic Management for Educational Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfa Beta
- Allan, J. (1998). "Perspective on Research in Quality Management", dalam *Total Quality Management and Business Excellent*. 9, (4/5), 1-5
- Alma, B. dan Hurriyati, R. (Eds). (2009). *Manajemen Corporate dan Strategi Pemasaran Jasa Pendidikan: Fokus pada Mutu dan Layanan Prima*. Bandung: Alfabeta
- Anwar, M.I. (2004). *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*. Bandung: Alfabeta
- Asmawi, M.R. (2005). "Strategi Meningkatkan Lulusan Bermutu di Perguruan Tinggi", dalam *Jurnal Makara, Sosial Humaniora*, Vol. 9, No. 2, Desember 2005, hlm 66-71
- Azra, A. (2009). "Pendidikan Islam di Era Globalisasi: Peluang dan Tantangan", dalam *Mereka Bicara Pendidikan Islam, Sebuah Bunga Rampai*. Bandung: Pena Madani
- Badu, E.E. (2002). "Macro environmental Analysis for Strategic Management: Stakeholders' View of Ghana's University Libraries", dalam *Libri*. 52, Legon-Accra, Ghana: Department of Information Studies, University of Ghana, 263-275.
- Baekdal, T., et.al. (2006). *Change Management Handbook: Handle change management projects more effectively*. Tersedia: <http://www.baekdal.com/downloads/ChangeManagement-EN.pdf> [13/02/2011]
- Barnett. (2005). *Creating Meaning in Organizational Change: A Case in Higher Education*. Disertasi Doktor pada Louisiana State University and Agricultural and Mechanical College
- Barney, J.B. (1991). "Firm Resource and Sustained Competitive Advantage", dalam *Journal of Management*. 17, (1), 99-120. Tersedia: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney,%201991.pdf> [8 Januari 2011]
- Basyuni, M. (2006). "Masa Depan Pendidikan Tinggi Agama Islam di Indonesia", dalam

Transformasi IAIN Menjadi UIN, Menuju Research University. Bandung: Gunung Djati Press

- Bisri, C.H. (2002). *Ilmu, Pendidikan Tinggi dan Penelitian: Wacana dan Kiat Pengembangan Ilmu Agama Islam*. Bandung: Lembaga Penelitian IAIN Sunan Gunung Djati Bandung.
- Brown, R.B. (2006). *Drivers of Student Satisfaction and Student Loyalty in an Australian University Setting*. Disertasi Doctor of Philosophy pada Graduate School of Management, Universitas Western Australia.
- Bryson, J.M. (1988), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Fransisco: Jossey-Bass Publisher
- David, F.R. (2009). *Strategic Management (Manajemen Strategis): Konsep, Buku 1 Edisi 12* (Penerjemah Sunardi, D.). Jakarta: Salemba Empat
- de Graaff dan Kolmos (eds). (2007). *Management of Change: Implementation of Problem-Based and Project-Based Learning in Engineering*. Rotterdam, The Netherlands: Sense Publishers. Tersedia: <http://www.sensepublishers.com> [05/02/2011]
- Depdiknas. (2004). *Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang 2003 – 2010: Mewujudkan perguruan tinggi Berkualitas*. Jakarta: Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia
- Dessler, G. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh, Jilid 1* (Alih Bahasa: Rahayu, P.). Jakarta: PT Indeks
- Edward, M.G. (2008). *An Integral Metatheory for Organizational Transformation*. Disertasi Doktor pada The University of Western Australia Business School.
- Effendy, M. (2007). “Implementasi Manajemen Pendidikan Tinggi Pengalaman Universitas Muhammadiyah Malang”, Makalah pada Seminar dan Lokakarya Nasional: Manajemen Perguruan Tinggi Masa Depan Untuk Meningkatkan Daya Saing Bangsa, 21-23 Agustus 2007, Balikpapan
- Firmanzah. (2003). “Interdependensi Akademisi-Praktisi dalam Ilmu Manajemen dan Organisasi”, dalam *Jurnal Universitas Paramadina*, Vol.3, No. 1, September 2003, hlm 1-24
- Gaspersz, V. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Harsiw, AM. (2003). *Pemahaman Manajemen Perubahan dalam Perspektif Agen Perubahan Pendidikan Tinggi*. Tersedia: <http://re-searchengines.com/amharsiw3.html> [24/01/2011]
- Hasan Mustafa, H. (2001). *Manajemen Perubahan*. Tersedia: <http://home.unpar.ac.id/~hasan/MANAJEMEN%20PERUBAHAN.doc> [05/02/2011]
- Hiatt, J. (2011), “The definition and history of change management”, dalam *Change Management Tutorial Series*. Tersedia: <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history.htm>. [05/02/2011]
- Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2003). *Manajemen Strategis* (penerjemah Julianto Agung). Yogyakarta: Penerbit Andi
- IAIN SGD Bandung. (2003). *Profil Institut Agama Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung*. IAIN SGD Bandung
- _____. (2004). *Rencana Strategis 2004-2008*. Bandung: IAIN Sunan Gunung Djati Bandung
- Iles dan Sutherland. (2001). *Managing Change in the NHS: Organisational Change*. Tersedia: <http://www.sdo.lsham.ac.uk> (24/02/2011).
- Imrani, A. (2009). *Agenda Strategis Pengembangan PTAI*. Tersedia: <http://puskai-bijak.blogspot.com/2009/03/agenda-strategis-pengembangan-ptai.html> [01/04/2011]
- Indrajit dan Djokopranoto. (2006). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: Penerbit ANDI
- Indrayani. (2010). *Paradigma Baru Manajemen Perguruan Tinggi di Indonesia*. Tersedia: <http://triirfaindrayani.wordpress.com/2010/08/20/paradigma-baru-manajemen-perguruan-tinggi-di-indonesia> [28/01/2011]
- Johnson, A.J.J. (2003) *Managing Construction Business Performance – Effective Use of a Balanced Scorecard Approach*. Disertasi Doktor. Australia: RMIT University. Tersedia:

- <http://adt.lib.rmit.edu.au/adt/public/adt-> [18 Oktober 2011]
- Kahmad, D. (2006). "Fakultas Ushuluddin Menghadapi Tantangan Masyarakat Industri Abad 21", dalam *Transformasi IAIN Menjadi UIN, Menuju Research University*. Bandung: Gunung Djati Press
- Karni, A.S. (2009). *Etos Studi Kaum Santri: Wajah Baru Pendidikan Islam*. Cetakan I, Bandung: Mizan.
- Kerr, J., dan Jackofsky, E. (1989). "Aligning Managers with Strategies: Management Development versus Selection", dalam *Strategic Management Journal*, vol. 10, hlm 157-170
- Klein, J.A., et.al. (1991). "Skill Base Competition", dalam *Journal of General Management*, vol. 16, no. 4, hlm 1-15
- Koentjaraningrat. (1991). *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Lasmahadi, A. (2005). *Mengelola Perubahan di Dalam Organisasi, Tantangan atau Ancaman?* Tersedia: <http://karirkita.multiply.com/journal/item/18/Mengelola...>[15/08/11]
- Mc Millan dan Schumacher. (1997). *Research in Education: A Conceptual Introduction*. New York and London: Longman.
- Mas'ud, A. 2011. *Kompetensi Lulusan PTAI dalam Perspektif Pengguna di Jawa Tengah*. Tersedia: <http://ern.pendis.kemenag.go.id/DokPdf/> [01/04/11]
- Moleong, L.J. (1994). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin. (2008). *Paradigma Pendidikan Islam: Upaya Mengefektifkan Pendidikan Agama Islam di Sekolah*. Cetakan keempat, Bandung: Remaja Rosdakarya
- Nasution, S. (1996). *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. Bandung: Tarsito
- Natsir, N.F. (2006) "Risalah Utama", dalam *Transformasi IAIN Menjadi UIN, Menuju Research University*. Bandung: Gunung Djati Press
- _____ (2011) *Laporan Akhir Kinerja Rektor UIN Sunan Gunung Djati Bandung Tahun 2007-2011*. UIN SGD Bandung
- Nisjar, K. dan Winardi. (1997). *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Mandar Maju
- Pearce, J.A. dan Robinson, R.B.Jr. (1991). *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Jilid 1* (Penerjemah Maulana, A.). Ciputat-Tangerang: Binarupa Aksara Publisher
- Powell, T.C. (1992). "Research Notes and Communications Strategic Planning as Competitive Advantage", dalam *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 7, Oktober 1992 (<http://links.jstor.org/>), hlm. 551-558
- PPM UIN Bandung. (2008). *Standar Mutu Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung*. Bandung: Pusat Penjaminan Mutu UIN SGD Bandung
- _____. (2010). *Laporan Audit Mutu Pembelajaran Tahun Akademik 2009/2010*. Bandung: Pusat Penjaminan Mutu UIN SGD Bandung
- Rahim, H. (2006). "Tantangan Pembaharuan Pendidikan Tinggi Islam di Indonesia: Antara Rasionalisasi dan Modernisasi", dalam *Transformasi IAIN Menjadi UIN, Menuju Research University*. Bandung: Gunung Djati Press
- Rowe, A.J. et.al (1990), *Strategic Management: A Methodological Approach, Third Edition*. USA: Addison-Wesley Publishing Company
- Satori, dan Komariah, A. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sinthunava, K. (2009). *Change and Change Management in Higher Education in Thailand*. Disertasi Doctor of Philosophy pada Faculty of Education and Social Work The University of Sydney.
- Stewart, A.C. dan Hubin, J.C. (2000-2001). "The Balanced Scorecard: Beyond Reports and Rankings", dalam *Planning for Higher Education*, The Ohio State University: Winter 2000-2001, hlm 37-42
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan kelima, Bandung: Alfabeta
- Sutisna, (1993). *Administrasi Pendidikan: Dasar Teoretis untuk Praktek Profesional*. Bandung: Angkasa
- Trisno, B. et.al. (2009). *Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja di Perguruan Tinggi dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. Program Studi S1 Jurusan Pendidikan Teknik

- Elektro, Fakultas Pendidikan Teknologi dan Kejuruan Universitas Pendidikan Indonesia.
- Tucker, J. (2007). *Types of Change: Developmental, Transitional and Transformational*. Tersedia; <http://www.suite101.com/content/types-of-change-a28594> [24/02/2011]
- UIN SGD Bandung. (2008). *Rencana Strategis UIN Sunan Gunung Djati Bandung 2008-2011: Menuju Research University*. Bandung: UIN SGD Bandung
- _____ (2006). *Transformasi IAIN Menjadi UIN Menuju Research University*. Bandung: Gunung Djati Press
- Vibriwati. (2011). *Organizational Transformation and Changing Role of Human Resources Function to Achieve the Sustainable Competitive Advantage*. Tersedia: <http://journal.mercubuana.ac.id/data/27> .. [16/08/11]
- Wibowo. (2006). *Managing Change Pengantar Manajemen Perubahan: Pemahaman tentang Mengelola Perubahan dalam Manajemen*. Bandung: Alfabeta
- Wilopo, (2002), "Improvisasi Manajemen Strategis Sektor Publik", dalam *Jurnal Administrasi Negara*, Vol. III, No.1, September 2002-Februari 2003. Tersedia; <http://images.keluargabepe.multiply.multiplycontent.com/> [27/10/10]
- Yin, R.K. (2008). *Studi Kasus Desain dan Metode* (Penerjemah Muzakir, D.). Jakarta: RajaGrafindo Persada