

## **Perencanaan Strategis dan Praktiknya di Perguruan Tinggi**

**Syahrul**

Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan IAIN Kendari  
Email: syahrul.stain@gmail.com

### **Abstrak**

Perguruan tinggi memiliki mandat besar dalam membumikan Tri Dharmanya. Justru dalam takdir demikianlah perguruan tinggi sejatinya menjadi sangat dinamis. Pendidikan pengajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat merupakan wahana penjaga dinamikanya. Meskipun demikian, pengelolaan lembaga yang baik memegang kunci pengejawantahan mandat tersebut. Pendekatan strategik dalam mengelola lembaga pendidikan merupakan perekat segala dinamika perguruan tinggi. IAIN Kendari merupakan salah satu potret dari pergulatan sebuah perguruan tinggi dalam melakukan transformasi. Pergulatan tersebut menyampaikan pesan bahwa tidak cukup mengikuti *trend* dunia sebatas slogan maupun *tagline*, lebih dari itu mengamalkannya secara konsisten.

**Kata Kunci: Perencanaan Strategis, Kualitas, Perguruan Tinggi**

### **Abstract**

The university has a great mandate in grounding Tri Dharma. It is precisely in destiny that college actually becomes very dynamic. Education teaching, research and community service is a vehicle for its dynamic guard. However, good institutional management holds the key to the embodiment of the mandate. The strategic approach in managing educational institutions is the glue of all the dynamics of higher education. IAIN Kendari is one of the portraits of a college struggle for transformation. The struggle conveys the message that it is not enough to follow the trend of the world as a slogan or tagline, more than that to practice it consistently.

**Keywords: Strategic Planning, Quality, Higher Education**

### **Pendahuluan**

Sangat populer dalam wacana manajemen bahwa "siapa yang gagal membuat rencana maka ia merencanakan kegagalan". Betapa pentingnya membuat perencanaan dalam segenap kegiatan manusia,

sehingga Terry<sup>1</sup> sejak awal menempatkan *planning* sebagai fungsi pertama dalam manajemen. Perencanaan pada dasarnya merupakan proses berpikir tentang tujuan yang ingin dicapai, dan bagaimana cara mencapainya. Karenanya seorang manajer harus mampu menyusun penjelasan logis atas apa yang dilakukan, pun tujuannya.

Perkembangan jangkauan keorganisasian telah menyebabkan perkembangan model perencanaan. Perencanaan konvensional yang bersifat jangka pendek tidak lagi relevan dengan tuntutan organisasi yang bermimpi besar, seperti *go international*. Sehingga beberapa organisasi (perusahaan) memikirkan sebuah rencana berskala besar dan bersifat jangka panjang. Inilah titik mula lahirnya perencanaan strategis yang akhirnya diadopsi oleh berbagai organisasi di dunia, termasuk di bidang pendidikan.

Jika diamati, hampir tidak ada lagi lembaga pendidikan di dunia yang tidak mengadopsi pendekatan strategik dalam pengelolaannya. Setiap memasuki halaman sekolah kita akan disuguhi bacaan tentang visi, misi, dan tujuan sekolah itu. Ini menjadi penanda bahwa pendekatan strategik dalam pengelolaan sekolah merupakan *trend* besar saat ini.

Pendekatan strategik digunakan untuk menangkap dan memberi respon atas kondisi eksternal. Respon yang tepat akan memberikan nilai tambah, terutama terhadap kualitas. Relasi yang kuat antara lembaga pendidikan dengan konsumennya akan berakibat pada pemenuhan kepuasan konsumen<sup>2</sup>.

Walaupun demikian, gambaran konseptual di atas tidak selalu sejalan dengan praktek penyelenggaraan perguruan tinggi. Salah satu perguruan tinggi yang menarik diperhatikan dalam konteks ini adalah IAIN Kendari<sup>3</sup>. Secara faktual, implementasi kerja di IAIN Kendari

---

<sup>1</sup> George Robert Terry, salah satu tokoh yang berperan meletakkan teori dasar-dasar manajemen.

<sup>2</sup> Syahrul, Syahrul. "Sistem Informasi Manajemen Pendidikan: Dari Dukungan Negara Hingga Sistem Dukungan Keputusan Pada Pendidikan Tinggi." *Shautut Tarbiyah* 35.2 (2017): 156-177.

<sup>3</sup> IAIN Kendari sebelumnya adalah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Sultan Qaimuddin Kendari, merupakan satu-satunya perguruan tinggi agama Islam negeri di Propinsi Sulawesi Tenggara.

nampaknya belum berjalan secara sistematis dan terorganisir, salah satunya mengenai desentralisasi kelembagaan<sup>4</sup>.

Sebagai satu-satunya perguruan tinggi Islam Negeri di Sulawesi Tenggara, kiprah IAIN Kendari sejatinya diharapkan memberikan sumbangsih yang berarti dalam pembangunan pendidikan maupun peningkatan kualitas keberagamaan masyarakat Sulawesi Tenggara. Untuk dapat melakukan peran-peran eksternal tersebut, maka secara internal IAIN Kendari dituntut untuk melakukan konsolidasi dengan baik. Tujuannya adalah dalam rangka menguatkan lembaga dalam memikul tri dharmanya yang meliputi: pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat.

Rencana strategis (*Renstra*) merupakan bukti bahwa secara konseptual IAIN Kendari telah meletakkan perencanaan jangka panjang atau *grand design* pengembangannya. Sebagai sebuah langkah besar, rencana strategis (*renstra*) disusun dengan langkah-langkah jelas, mulai dari formulasi *renstra*, implementasi *renstra*, sampai pada tahap evaluasi *renstra*.

### Konsep Perencanaan Strategis

Bryson, berpendapat bahwa perencanaan strategis adalah *as a deliberate, disciplined approach to producing fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it does, and why*<sup>5</sup>. Bahwa perencanaan strategis dipahami sebagai upaya yang disiplin untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu.

Menjadi organisasi ideal adalah tujuan besar yang ingin diraih dalam pendirian sebuah organisasi. Secara sederhana, organisasi ideal itu menunjukkan adanya kerjasama dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Sehingga penyelenggaraan organisasi sesungguhnya selalu diwarnai oleh aktifitas orang-orang di

---

<sup>4</sup> Sebagai contoh hasil wawancara dengan Dr. Husain Insawan, M.Ag yang menyatakan bahwa desentralisasi yang berlangsung sejak alih status menjadi IAIN masih pada aspek Akademik, sedangkan pada aspek Sumber Daya Manusia dan Keuangan masih sentralistik. Wawancara, Kendari, 08 Januari 2017

<sup>5</sup> John M. Bryson, *Strategic Planning For Public and Non Profit Organization; A Guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement*, (San Fransisco: Jossey Bass, 2011), h. 7-8

dalamnya secara sinergis dan sistematis untuk mencapai tujuan. Jika organisasi memperlihatkan praktek sebaliknya, maka dapat disimpulkan bahwa organisasi tersebut sedang mengandung masalah besar. Selain itu, organisasi juga menegaskan tentang aktifitas apa atau pekerjaan apa yang harus dilakukan, yang sejalan dengan jiwa organisasi dan mengarah pada pencapaian tujuan. Pekerjaan yang dilakukan menunjukkan fokus sekaligus karakteristik maupun keunggulan yang hendak ditampilkan organisasi. Di sinilah organisasi berbicara tentang misi (*mission*).

Perencanaan strategis perusahaan mempunyai sifat-sifat:

- (1) berorientasi lebih menuju ke tindakan, hasil, dan implementasi;
- (2) mempromosikan partisipasi yang lebih luas dan beragam dalam proses perencanaannya;
- (3) lebih menekankan pada pemahaman masyarakat terhadap konteks; lingkungannya, mengidentifikasi peluang dan ancaman terhadap masyarakat melalui kajian lingkungan;
- (4) mengandung perilaku kompetitif (bersaing) di pihak masyarakat;
- (5) menekankan kajian kekuatan dan kelemahan masyarakat dalam konteks peluang dan ancaman<sup>6</sup>.

Perencanaan strategi dirumuskan untuk menjawab persoalan-persoalan kekinian organisasi dan masa depan yang panjang. Sehingga di dalamnya mencakup seperangkat kegiatan dan hasil spesifik yang akan dilakukan dan dicapai. Lebih penting lagi adalah bagaimana menerapkan rumusan perencanaan strategis itu dalam kegiatan nyata. Tindakan yang akan diberikan untuk pemecahan masalah, maupun hasil yang diharapkan harus menjamin untuk diterapkan. Sebuah rencana strategis harus menggambarkan cita-cita yang tinggi dari organisasi tetapi harus tetap realistis. Tindakan, hasil dan implementasi merupakan sifat dasar dari perumusan sebuah rencana strategis.

Sebagai perencanaan dalam skala besar, perencanaan strategis memperhitungkan keterlibatan segenap pemangku kepentingan organisasi. Para pemangku kepentingan (*stakeholder*) internal maupun eksternal mesti diberikan ruang-ruang tertentu untuk terlibat memberi sumbangsih dalam sebuah rencana strategis. Dalam praktek-praktek perencanaan di masa lalu, sangat umum ditemukan rendahnya

---

<sup>6</sup> Achmad Djunaedi, *Perencanaan Strategis: Kajian dari Perspektif Perencanaan Publik*, (Bahan Kuliah MPKD UGM, 2000), h. 3

partisipasi masyarakat maupun anggota organisasi itu sendiri dalam proses perencanaan. Biasanya, kerja membuat perencanaan strategis hanyalah praktek yang melekat pada manajemen puncak (*top manager*) ataupun tingkat manajer menengah (*middle manager*). Tentu saja partisipasi anggota organisasi maupun masyarakat dibatasi pada pengetahuan, keterampilan, maupun pemahaman mereka terhadap masalah. Demikian pula pelibatan anggota masyarakat melalui tokoh-tokoh tertentu, perlu ditekankan pada keahlian, keterampilan, dan pemahaman terhadap masalah. Jika tidak, keterlibatan mereka dapat dalam bentuk *brainstorming* (curah pendapat) dan sumbang saran.

Secara faktual mesti disadari bahwa organisasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sekitarnya, bahkan hanya menjadi sub-unit dari sebuah lingkungan yang luas. Terkadang, kehidupan sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh situasi-kondisi lingkungan, atau bahkan lahir karena situasi lingkungan. Sangat sedikit organisasi yang lahir dank arena idealism di luar lingkungan sekitarnya dan mempengaruhi dan melakukan perubahan terhadap lingkungan. Pada umumnya organisasi bisnis sangat adaptif dengan lingkungan dan berusaha memahami kondisi mereka sehingga menyelenggarakan layanan dan menghasilkan produk yang sesuai. Tetapi bagi organisasi pendidikan terdapat perbedaan, karena ada idealisme melakukan pendidikan dan perubahan sosial. Dalam perencanaan strategis, sangat ditekankan pentingnya melakukan analisis lingkungan eksternal untuk mengetahui peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threat*).

Salah satu efek dari perencanaan strategis adalah tumbuhnya iklim kompetitif dari pelanggan maupun anggota organisasi. Dengan keterbukaan dalam menggambarkan kondisi internal (mulai dari kesiapan sumber daya manusia (*human resources*) dan non manusia, prestasi saat ini, dan desain capaian masa depan), setiap anggota organisasi semestinya terdorong untuk melakukan perilaku terbaik bagi organisasinya. Di sisi lain, masyarakat luar yang menjadi pengguna jasa pendidikan akan berkompetisi untuk mendapatkan manfaat sebagaimana yang dijelaskan dalam perencanaan strategis. Mungkin ini salah satu manfaat jika sebuah rencana strategis organisasi disosialisasikan secara luas.

Pendekatan-Pendekatan (*approaches*) dalam penyusunan rencana strategis, seperti *direct approach*, *indirect approach*, *goal approach*, dan *vision approach*<sup>7</sup>.

- 1) Pendekatan *direct* berangkat dari pembahasan yang mendalam tentang mandate dan misi yang diberikan kepada suatu organisasi (universitas) yang dilanjutkan dengan analisis SWOT, sebelum melakukan identifikasi isu-isu yang strategis.
- 2) Pendekatan kedua (*indirect approach*) dimulai dengan serangkaian *brainstorming* untuk mengidentifikasi berbagai pilihan tindakan yang harus ditempuh untuk memenuhi tuntutan mandate dan misi yang diemban oleh suatu organisasi (universitas), untuk selanjutnya dengan dukungan publik (pemerintah dan *stakeholders*) berupaya membangun kekuatan, memanfaatkan kesempatan, dan mengatasi kelemahan, serta mengubah tantangan menjadi kesempatan.
- 3) Pendekatan ketiga, *goal approach*, berangkat dari dirumuskannya indicator-indikator (*goals*) kondisi suatu organisasi yang harus dicapai dan selanjutnya menetapkan isu strategis yang harus digarap untuk mencapai tujuan tersebut.
- 4) Pendekatan keempat, *vision approach* adalah suatu pendekatan yang berangkat dari gambaran (*sketch*) visi, tingkat keberhasilan yang akan dicapai agar dapat ditetapkan isu strategis yang harus dipecahkan.

Hill dan Jones, menyebutkan lima langkah dalam proses perencanaan strategis, yakni; 1) pemilihan misi perusahaan dan tujuan-tujuan perusahaan yang utama; 2) analisis lingkungan eksternal persaingan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan; 3) analisis lingkungan operasi internal organisasi untuk mengenali kekuatan dan kelemahan; 4) pemilihan strategi yang dibangun di atas kekuatan organisasi dan memperbaiki kelemahannya yang patut untuk mengambil keunggulan dari peluang eksternal dan melawan hambatan eksternal (SWOT); dan implementasi strategi<sup>8</sup>.

Unsur sentral perencanaan strategis bidang publik terdapat pada akronim SWOT, yang diangkat dari model kebijakan Harvard. SWOT merupakan kepanjangan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), yang

---

<sup>7</sup> Lihat Rencana Strategis Universitas Negeri Jakarta 2006-2017, h. 2

<sup>8</sup> Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1998), h. 6

dikaji dari masyarakat, sebagai dasar bagi penyusunan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam bidang isu-isu kunci. Walaupun demikian, penting dicatat bahwa analisis SWOT memiliki keterbatasan, sebagai ditegaskan oleh Eisner, *SWOT cannot show them how to achieve a competitive advantage. They must not make SWOT analysis an end in itself, temporarily raising awareness about important issues but failing to lead to the kind of action steps necessary to enact strategic change*<sup>9</sup>. Eisner mengaskan bahwa SWOT tidak dapat menunjukkan bagaimana mencapai keunggulan bersaing. mereka tidak harus membuat tujuan analisis SWOT itu sendiri, sementara mengangkat kesadaran tentang isu-isu penting tetapi lemah mengambil tindakan penting untuk membuat perubahan strategis.

Pengkajian lingkungan sangat penting dalam rangka memahami fenomena serta fakta-fakta terkini dan bagaimana pengaruhnya terhadap pengambilan keputusan organisasi. Pemahaman yang baik terhadap lingkungan membantu kita mengenali isu-isu penting yang mesti dipecahkan. Pengenalan terhadap isu-isu kunci (*key issues*) tersebut selanjutnya membantu perumusan visi dan misi organisasi. Sebelumnya melakukan tindakan, diperlukan analisis internal maupun eksternal untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang maupun tantangan. Hasil analisis tersebut dapat berguna untuk mengembangkan tujuan, sasaran, dan strategi yang sesuai isu kunci.

### **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, sehingga pengumpulan data menggunakan teknik wawancara, pengamatan, dan studi dokumen<sup>10</sup>. Wawancara dilakukan pada informan kunci yang terlibat secara langsung dalam perumusan renstra IAIN Kendari. Pengamatan dilakukan dalam beberapa kegiatan kampus. Adapun studi dokumen difokuskan pada Renstra IAIN Kendari. Data yang terkumpul dianalisis dengan menggunakan teknik dari Miles dan Huberman, yakni: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data,

---

<sup>9</sup>Gregory G. Dess, G.T (Tom) Lumpkin, & Alan B. Eisner, *Strategic Management: Text and Cases*, Fourth Edition, (New York: McGraw Hill, 2008), h. 77

<sup>10</sup> Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011)

dan verifikasi<sup>11</sup>. Pengujian keabsahan data dilakukan melalui *member check*, perpanjangan pengamatan, dan peningkatan ketekunan<sup>12</sup>.

### **Hasil dan Pembahasan Penelitian Perkembangan IAIN Kendari**

Kabupaten Sulawesi Tenggara memisahkan diri dari Provinsi Sulawesi Selatan dan resmi menjadi sebuah provinsi pada tanggal 27 April 1964 dengan J. Wayong yang diangkat sebagai Gubernur Pertama. Hampir tiga tahun setelah itu, tepatnya tanggal 4 Maret 1967, Pemda Tk. I Sultra memediasi terbentuknya sebuah yayasan yang bergerak di bidang pendidikan tinggi Islam, yaitu Yayasan Pembimbing dan Pembina Perguruan Tinggi Agama Islam (YP2PTAI) yang dipimpin oleh Kolonel Inf. H. Edi Sabara (Gubernur Sultra Ketiga). Secara operasional akademik, yayasan ini membuka Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam di Kendari. Pihak yayasan dan stakeholder memiliki komitmen tinggi untuk mengusahakan Fakultas Tarbiyah yang sudah ada agar menjadi Fakultas Filial dari IAIN Alauddin Ujungpandang. Usul dari pihak yayasan dan stakeholder tersebut direspon secara positif oleh Rektor IAIN Alauddin Ujungpandang yang ditandai dengan terbitnya SK. Rektor No. 8 Tahun 1967 tanggal 28 April 1967 tentang Pengukuhan Fakultas Tarbiyah Menjadi Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin Ujung Pandang Filial Kendari<sup>13</sup>.

Seiring dengan kebutuhan publik Sultra terhadap pembinaan dan pengembangan bidang pendidikan agama Islam yang semakin tinggi, maka penguatan kelembagaan (*institution enforcement*), distribusi kewenangan (*distribution of authority*), dan legitimasi lulusan (*legitimate of abiturens*) sangat urgen adanya. Sebagai follow-up dari agenda tersebut, pihak yayasan, stakeholder, dan Rektor IAIN Alauddin Ujungpandang mengusulkan peningkatan status dari Fakultas Filial menjadi Fakultas Cabang kepada Presiden RI, sehingga terbit KEPPRES No. 9 Tahun 1987 tentang Pengukuhan Fakultas Daerah Menjadi Fakultas Madya di Lingkungan IAIN Alauddin. Dengan demikian nama Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin

---

<sup>11</sup> Miles, Matthew B & Huberman, A. Michael, *Analisis Data Kualitatif*, Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi, (Jakarta: UI Press, 1992), h. 20

<sup>12</sup> Sugiyono, *op.cit*

<sup>13</sup> Renstra STAIN Kendari 2009-2014

Ujungpandang di Kendari berubah menjadi Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin di Kendari<sup>14</sup>.

Menjelang akhir abad kedua puluh, lahir kebijakan baru Presiden RI. yang hendak memberikan otonomi kepada sejumlah fakultas yang ada di beberapa daerah dalam status sebagai Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN), sehingga Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin di Kendari mengalami peralihan status kelembagaan menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Kendari sesuai KEPPRES No. 11 Tahun 1997 tanggal 21 Maret 1997 tentang Pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri.

Pada tahap berikutnya, STAIN Sultan Qaimuddin Kendari mengagendakan peningkatan status menjadi IAIN yang otonom. Pertemuan dengan Menteri Agama RI. telah dilakukan pada 9 Januari dan 22 Oktober 2008 serta Juni 2009. Secara kelembagaan, agenda ini telah dikawal oleh DPD-RI, Gubernur Sultra, DPRD Sultra, Kepala Kemenag Sultra, dan stakeholder lainnya dan direspon oleh Menteri Agama RI, sehingga peningkatan status menjadi IAIN Sultan Qaimuddin Kendari dapat terealisasi pada 2014.

### Visi, Misi, dan Tujuan

Visi kelembagaan IAIN kendari mengalami transformasi sebagaimana tabel berikut:

**Tabel 1. Visi STAIN-IAIN Kendari**

<b>Status Lembaga</b>	<b>Visi</b>	<b>Periode</b>
STAIN Kendari	"Menjadi Pusat Kajian Sosial Keagamaan dan Studi Keislaman yang Unggul dan Maju	2009-2014
STAIN Kendari	"Unggul dalam Ilmu, Anggun dalam Akhlak, Gemilang dalam Karya	2013-2014
IAIN Kendari	"Menjadi Pusat Pengembangan Kajian Islam Transdisipliner di Kawasan Asia Tahun 2045	2015-2019

<sup>14</sup> Renstra STAIN Kendari 2009-2014

Sedangkan misi STAIN-IAIN Kendari dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 2. Misi STAIN-IAIN Kendari**

<b>Status Lembaga</b>	<b>Misi</b>	<b>Periode</b>
STAIN Kendari	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan pendidikan dan pengajaran yang integratif dengan muatan isi yang mengakomodasi kearifan lokal dan tantangan global dengan memanfaatkan kemajuan teknologi informasi;</li> <li>2. Mengembangkan penelitian dan pengkajian yang berorientasi pada publikasi dan perolehan hak paten;</li> <li>3. Meningkatkan peran serta dalam pemberdayaan masyarakat melalui penerapan ilmu pendidikan, hukum dan komunikasi Islam untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera;</li> <li>4. Menyelenggarakan manajemen perguruan tinggi modern yang berorientasi pada mutu, professional, transparan dan berdaya saing yang tinggi sehingga mampu memberikan layanan prima;</li> <li>5. Mengembangkan potensi dan bakat mahasiswa di bidang penalaran dan keilmuan, olahraga dan seni budaya, serta kewirausahaan untuk membangun citra STAIN Kendari;</li> <li>6. Menjalin dan memupuk kerjasama perguruan tinggi</li> </ol>	2009-2014

	dengan pihak eksternal di dalam dan diluar negeri untuk meningkatkan pelaksanaan tri darma perguruan tinggi; 7. Mengembangkan lingkungan kampus yang nyaman, aman, kondusif dan berwawasan lingkungan.	
IAIN Kendari	1. Menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat berbasis transdisipliner; 2. Menerapkan tata kelola perguruan tinggi maju dan modern yang mendukung pengembangan kajian Islam Transdisipliner; 3. Melakukan kerjasama dengan institusi lain secara nasional dan internasional; 4. Meningkatkan kesejahteraan warga kampus melalui program berbasis kinerja	2015-2019

#### **Unsur Pimpinan**

Berdasarkan PMA No. 9 Tahun 2015 tentang Organisasi dan Tata Kerja, struktur pimpinan di IAIN Kendari terdiri dari Rektor, tiga Wakil Rektor, Dekan, Direktur Pascasarjana, dan Kepala Biro AUAK<sup>15</sup>.

#### **Unit Pelaksana Akademik**

1. Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, terdiri dari 9 program studi, yaitu:
  - 1) Pendidikan Agama Islam (PAI)
  - 2) Manajemen Pendidikan Islam (MPI)
  - 3) Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)
  - 4) Pendidikan Guru Raudhatul Athfal (PGRA)

---

<sup>15</sup> iainkendari.ac.id

- 5) Pendidikan Bahasa Arab (PBA)
  - 6) Tadris Bahasa Inggris
  - 7) Tadris Ilmu Pengetahuan Alam
  - 8) Tadris Biologi
  - 9) Tadris Fisika
2. Fakultas Syari'ah, terdiri dari 3 Program Studi yaitu:
    - 1) Hukum Keluarga / Ahwal Al-Sakhsyiyah (AS)
    - 2) Hukum Ekonomi Syari'ah / Mu'amalah (MU)
    - 3) Hukum Tata Negara (HTN)
  3. Fakultas Ushuluddin, Adab, dan Dakwah terdiri dari 4 program studi yaitu:
    - 1) Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI)
    - 2) Bimbingan dan Konseling Islam (BKI)
    - 3) Manajemen Dakwah (MD)
    - 4) Ilmu Al Qur'an dan Tafsir (IQT)
  4. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, terdiri dari 2 program studi yaitu:
    - 1) Ekonomi Syari'ah
    - 2) Perbankan Syari'ah
  5. Program Pascasarjana terdiri dari 4 Program Studi yaitu:
    - 1) Magister Manajemen Pendidikan Islam
    - 2) Magister Pendidikan Agama Islam
    - 3) Magister Hukum Islam
    - 4) Magister Ekonomi Islam<sup>16</sup>

### **Unit Penunjang Akademik**

1. Perpustakaan
2. Pengembangan Bahasa
3. Teknologi Informasi dan Pangkalan Data (TIPD)
4. Lembaga Penjaminan Mutu (LPM)
5. Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LP2M)

### **Formulasi Rencana Strategis Di IAIN Kendari**

Perumusan strategis biasanya melewati tahapan-tahapan tertentu, misalnya mengemukakan pendekatan-pendekatan yang digunakan, maupun cakupan pengembangan renstra. Di samping itu, mestinya mencerminkan sifat-sifat dari perencanaan strategis, seperti:

---

<sup>16</sup> iainkendari.ac.id

orientasi tindakan-hasil-implementasi, partisipasi, pemahaman konteks masyarakat, mengandung perilaku kompetitif. Temuan observasi menunjukkan bahwa:

**a. Pendekatan-pendekatan dalam perumusan rencana strategis belum jelas.**

Bryson<sup>17</sup>, menyatakan bahwa “tiga pendekatan yang digunakan dalam dalam perumusan rencana strategis, yakni : pendekatan langsung (*direct approach*), pendekatan tidak langsung (*indirect approach*), pendekatan sasaran (*goal approach*), dan pendekatan visi (*vision approach*).

Dalam pendekatan langsung (*direct approach*), dilakukan upaya-upaya membahas secara mendalam tentang mandate dan misi yang diberikan organisasi (perguruan tinggi). Mandat dan misi terkait dengan wilayah-wilayah kerja utama yang merupakan garapan organisasi, misalnya tri dharma (pendidikan-pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat), tidak hanya berorientasi local tetapi sampai pada konteks global. Di dalam rumusan renstra STAIN Kendari tidak diketemukan penjelasan tentang pembahasan mandate dan misi organisasi dan orientasinya<sup>18</sup>.

Pendekatan tidak langsung (*indirect approach*), biasanya dimulai dengan serangkaian *brainstorming* untuk mengidentifikasi berbagai pilihan tindakan yang harus ditempuh untuk memenuhi tuntutan mandate dan misi perguruan tinggi, untuk selanjutnya menggalang dukungan publik (pemerintah dan pemangku kepentingan) berupaya membangun kekuatan, memanfaatkan kesempatan, mengatasi kelemahan, dan mengubah tantangan menjadi peluang<sup>19</sup>.

Pendekatan sasaran (*goal approach*), berangkat dari dirumuskannya indikator-indikator (*goals*) kondisi perguruan tinggi yang harus dicapai. Fakta di dalam rumusan renstra IAIN Kendari tidak menyebutkan secara jelas dan tegas tentang indikator-indikator kondisi perguruan tinggi yang harus dicapai.

Pendekatan visi (*vision approach*), adalah suatu pendekatan yang berangkat dari gambaran visi, tingkat keberhasilan yang akan

---

<sup>17</sup> Bryson, p. 171

<sup>18</sup> Syahrul, *Mengelola Perguruan Tinggi dalam Iklim Ketidakpastian: Memahami Dinamika Perencanaan Strategis di STAIN Sultan Qaimuddin Kendari*, (Jurnal Al Izzah LPPM IAIN Kendari, Vol. 10 No.1 Mei 2015)

<sup>19</sup> Syahrul, *Ibid*

dicapai agar dapat ditetapkan isu strategis yang harus dipecahkan. Di dalam rumusan renstra IAIN Kendari, memang terumuskan dengan jelas visi perguruan tinggi. Akan tetapi tingkat keberhasilannya yang diharapkan tidak tergambar secara jelas<sup>20</sup>.

**b. Belum mencakup identifikasi isu-isu strategis.**

Bryson<sup>21</sup>, menyatakan bahwa isu-isu strategis adalah jantung dalam proses perencanaan strategis. Ingatlah bahwa suatu isu strategis didefinisikan sebagai “pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandate, misi, nilai organisasi, tingkat dan perpaduan produk atau jasa, klien atau pemakai, biaya, keuangan, organisasi, atau manajemen”.

Rumusan konsep renstra IAIN Kendari tidak ditemukan pilihan kebijakan-kebijakan pokok terkait dengan mandate, nilai-nilai organisasi, misi, produk atau jasa/layanan, pelanggan, biaya keuangan, organisasi atau manajemen. Analisis SWOT yang dikemukakan dalam rumusan renstra hanya mencakup penjelasan-penjelasan kondisi internal dan eksternal, tidak lanjut pada proses interpretasi sehingga menjadi kebijakan pokok perguruan tinggi<sup>22</sup>.

**c. Tidak dikemukakan penjelasan tentang cakupan pengembangan renstra.**

Sebaiknya sebuah rencana strategic perlu mengemukakan cakupan pengembangan renstra, seperti: 1) Penetapan sasaran produktifitas yang berkualitas (*hard and soft skill*); 2) Kemampuan membangun kemampuan strategis dan kompetitif; 3) Penelusuran dan pengembangan kemampuan; 4) Pengembangan budaya berbasis kinerja; 5) Penguatan integritas organisasi melalui system pengambilan keputusan dan system informasi yang berkualitas; 6) Pengembangan kepemimpinan, jejaring kerjasama dan pengelolaan kelembagaan; 7) Pengembangan kemampuan pembiayaan mandiri; 8) Penerapan prinsip “sentralisasi administrasi desentralisasi akademik”; 9) Pengembangan system penjaminan mutu akademik; 10) Pengembangan iklim dan kemampuan kewirausahaan; 11) Perluasan kemampuan menerapkan prinsip persamaan hak; dan 12)

---

<sup>20</sup> Syahrul, *Ibid*

<sup>21</sup> Bryson, p. 161

<sup>22</sup> Syahrul, *op.cit*

Pengembangan kemampuan melakukan belajar dan berkembang, dan *self renewal*<sup>23</sup>.

**d. Belum memberikan ruang yang luas partisipasi para pemangku kepentingan (*stakeholders*).**

Pertemuan-pertemuan antara alumni dengan perguruan tinggi, orang tua mahasiswa dengan perguruan tinggi, dengan masyarakat secara luas telah dilakukan. Tetapi lebih bersifat seremonial, yang belum nampak tindak lanjutnya.

**e. Perumusan renstra belum berdasarkan pada hasil kajian terhadap lingkungan eksternal, maupun kajian internal.**

Yang dimaksud dengan sebuah pengkajian internal maupun eksternal adalah proses pengumpulan data dan informasi melalui riset yang serius, sehingga bermanfaat sebagai bahan perumusan rencana strategis. Analisis SWOT dilakukan jika kita memiliki bank data memadai, bukan hanya eksternal tetapi juga internal<sup>24</sup>.

Dalam pengamatan penulis, analisis SWOT hanya didasarkan pada pembacaan fakta-fakta yang Nampak di permukaan, bukan analisis fakta secara mendalam. Dengan cara demikian, materi analisis SWOT hanyalah berbasis asumsi-asumsi, bukan data yang valid dan handal<sup>25</sup>.

**f. Belum mampu mendorong perilaku kompetitif di masyarakat maupun di internal lembaga.**

Rencana strategis memberikan banyak manfaat, sebagaimana telah dikemukakan di atas, baik pada internal maupun eksternal organisasi. Dengan perencanaan yang jelas dan terukur, pelanggan akan terdorong atau berlomba untuk memperoleh manfaat dari keunggulan yang dijanjikan dalam sebuah rencana strategis. Secara internal, iklim kompetisi akan terbangun pula karena masing-masing personil akan berlomba menyesuaikan diri sesuai dengan tuntutan renstra. Tetapi syaratnya renstra harus tersosialisasi dengan baik<sup>26</sup>.

---

<sup>23</sup> Lihat Renstra UNJ 2006-2017

<sup>24</sup> Syahrul, *op.cit*

<sup>25</sup> Syahrul, *Ibid*

<sup>26</sup> Syahrul, *Ibid*

### **Implementasi Rencana Strategis di IAIN Kendari**

Syahrul menjelaskan bahwa "Implementasi sebuah rencana, baik dalam skala kecil merupakan jawaban dari bagaimana melakukan apa yang telah dirumuskan. Secara spesifik menyangkut pertanyaan: siapa (*who*), apa (*what*), bilamana (*when*), dimana (*where*), dan mengapa (*why*). Oleh karena itu, implementasi sebuah rencana akan terkait dengan hal-hal sebagai berikut: 1) Menyangkut pengorganisasian (*organizing*), yakni pembagian jenis-jenis pekerjaan dan penanggung jawabnya. Biasanya logika yang umum dianut adalah *the right man and the right job or place*; 2) Menyangkut waktu (*timing*), yakni waktu pelaksanaan, waktu sebuah sasaran harus dicapai; 3) Menyangkut tempat (*place*), yakni tempat melaksanakan kegiatan yang sesuai dengan target capaian<sup>27</sup>.

Proses *organizing* hanya menyangkut pembagian jenis-jenis pekerjaan dan penanggung jawabnya, belum sampai pada logika *the right men and the right job or place*. Beberapa pegawai mengeluh karena tidak diberdayakan pada pekerjaan-pekerjaan tertentu yang sesuai dengan bidang keilmuannya, atau yang selama ini digeluti. Selain itu, komitmen dan semangat untuk menyelesaikan pekerjaan maupun mencapai sasaran tepat waktu juga sangat rendah. Dari banyak capaian-capaian yang menjadi target di dalam renstra, hingga saat ini banyak yang belum tercapai atau terlaksana<sup>28</sup>. Dalam penelusuran penulis, banyak ditemukan bahwa kegiatan-kegiatan yang dilakukan tidak berpedoman kepada rencana strategis, sehingga hanya menjadi semacam "kitab keramat"<sup>29</sup>.

### **Evaluasi Rencana Strategis di IAIN Kendari**

Konsep umum evaluasi menyatakan bahwa evaluasi adalah proses membandingkan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dengan capaian saat ini. Biasanya evaluasi menggunakan pengukuran (*measurement*) dan penilaian (*assessment*). Evaluasi dilakukan terhadap proses maupun terhadap hasil. Evaluasi juga dilakukan untuk melakukan tindakan korektif atau perbaikan, jika belum tercapai maka perlu diselidiki komponen apa yang mesti diperbaiki, jika telah tercapai maka perlu ditingkatkan.

---

<sup>27</sup> Syahrul, *Ibid*

<sup>28</sup> Lihat pada lampiran Renstra STAIN Kendari 2009-2014

<sup>29</sup> Syahrul, *op.cit*

Pengamatan Syahrul menggambarkan bahwa proses evaluasi terhadap rencana strategis tidak berjalan sebagaimana mestinya. Indikator yang dapat dikemukakan misalnya: kegiatan-kegiatan yang banyak dilakukan bukanlah yang digariskan dalam dokumen renstra, tetapi lebih pada kegiatan dadakan. Seorang dosen mengatakan bahwa “kampus ini mengalami disorientasi”, tidak tahu mau mengarah kemana. Terkait dengan evaluasi rencana strategis, akan Nampak pada proses kendali kegiatan maupun proses pengelolaan perguruan tinggi agar senantiasa terarah pada visi dan misi yang telah dirumuskan. Faktanya bahwa kegiatan itu tidak Nampak, sejak renstra dirumuskan tahun 2009 tidak diketahui secara pasti “di kilometer berapa kita saat ini”<sup>30</sup>.

### **Kesimpulan**

Pendekatan strategik dalam pengelolaan lembaga pendidikan tinggi menjadi kebutuhan penting saat ini. Tuntutan membangun perguruan tinggi berkualitas mensyaratkan pengenalan yang baik terhadap kondisi eksternal dan penguatan internal. Pengenalan eksternal bermanfaat mendorong kebijakan yang mendekatkan lembaga dengan masyarakat pengguna jasa pendidikan, pemerintah, dunia kerja, dan masyarakat secara luas. Upaya memenuhi harapan pelanggan sebagai syarat kualitas dapat dicapai dengan menggunakan pendekatan strategik. Praktik perencanaan strategis di IAIN Kendari hanyalah contoh betapa perencanaan strategis tidak cukup hanya diadopsi sebagai *trend* dunia, tetapi sebaiknya diamalkan secara konsisten.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Bryson, John M, *Strategic Planning For Public and Non Profit Organization; A Guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement*, (San Fransisco: Jossey Bass, 2011)
- Dess, Gregory G., G.T (Tom) Lumpkin, & Eismer, Alan B., *Strategic Management: Text and Cases*, Fourth Edition, (New York: McGraw Hill, 2008)

---

<sup>30</sup> Syahrul, *Ibid*

- Djunaedi, Achmad, *Perencanaan Strategis: Kajian dari Perspektif Perencanaan Publik*, (Bahan Kuliah MPKD UGM, 2000)
- Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R, *Strategic Management: An Integrated Approach*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1998)
- Miles, Matthew B & Huberman, A. Michael, *Analisis Data Kualitatif*, Penerjemah: Tjetjep Rohendi Rohidi, (Jakarta: UI Press, 1992)
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., *Alignment: Using Balance Scorecard to Create Corporate Sinergies*, (Boston: Harvard Business School, 2006)
- Rangkuti, Freddy, *SWOT Balanced Scorecard; Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011)
- Rencana Strategis STAIN Sultan Qaimuddin Kendari Tahun 2009-2014
- Rencana Strategis Universitas Negeri Jakarta 2006-2017
- Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2011)
- Syahrul, Syahrul. "Sistem Informasi Manajemen Pendidikan: Dari Dukungan Negara Hingga Sistem Dukungan Keputusan Pada Pendidikan Tinggi." *Shautut Tarbiyah* 35.2 (2017)
- Syahrul, *Mengelola Perguruan Tinggi dalam Iklim Ketidakpastian: Memahami Dinamika Perencanaan Strategis di STAIN Sultan Qaimuddin Kendari*, (Jurnal Al Izzah LPPM IAIN Kendari, Vol. 10 No.1 Mei 2015)