

Formulasi Strategi Pengembangan Kelembagaan Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren

Ragil Arwani

Sekolah Tinggi Agama Islam Hidayatut Thullab Kediri

Email: ragilarwani@staihitkedi.ac.id

Abstract	Article Info
<i>Mempertahankan eksistensi sebuah lembaga pendidikan merupakan sebuah keniscayaan. Namun tidak sedikit lembaga yang gagal dalam melakukan hal tersebut, dikarenakan kurang tepatnya perumusan langkah-langkah strategis yang diambil. UNHAS Y Tebuireng dan UNWAHA Tambakberas merupakan Perguruan Tinggi yang telah mencapai pengembangan kelembagaan dari level Sekolah Tinggi dan Institute menjadi level Universitas. Untuk itu, penelitian ini membahas tentang formulasi strategi pengembangan lembaga Perguruan Tinggi berbasis Pesantren yang difokuskan pada 2 masalah utama yakni: (1) perumusan arah organisasi kedepan melalui pengembangan lembaga pendidikan tinggi; dan juga (2) perumusan strategi kebijakan dalam pengembangan lembaga pendidikan tinggi. Metode dalam penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan rancangan multi-situs, yang mana dalam pengumpulan data, diperoleh dengan teknik wawancara secara mendalam, observasi dan dokumentasi secara mendalam, dengan harapan dapat menjabarkan temuan-temuan yang diperoleh secara detail dan komprehensif dalam penelitian ini. Hasil penilaian ini memuat beberapa rumusan strategi pengembangan yakni menentukan arah organisasi yang tersurat dalam visi, misi, tujuan dan obyektif. Selanjutnya dibarengi dengan perumusan strategy yang meliputi 4 aspek yakni perubahan struktural, penambahan keilmuan, perbaikan SDM, perbaikan sarana prasarana dan layanan sistem administrasi berbasis teknologi. Adapun kebijakan-kebijakan terkait strategi meliputi (1) pengangkatan pembantu pimpinan puncak yang berkompeten, sehingga memperkuat kapasitas kelembagaan melalui kerja sama dengan institusi lain; (2) penambahan program studi baru sebagai upaya tercapainya integrasi keilmuan umum dan agama; (3) perekrutan tenaga pendidik yang menjadi fokus utama dalam peningkatan mutu pada aspek kuantitatif, yang selanjutnya secara kualitatif dengan mencapai gelar akademik tertinggi (S3) bagi pendidik dan juga adanya diklat dan seminar guna meningkatkan kemampuan pedagogik, penelitian dan juga pengabdian masyarakat; dan terakhir (4) penambahan gedung dan fasilitas berbasis teknologi guna menunjang layanan akademik menjadi lebih efektif dan efisien terutama pada masa pandemi seperti sekarang ini.</i>	Article History Received : 02-06-2022 Revised : 09-06-2022 Accepted : 27-06-2022 Keywords: <i>formulasi strategi, kelembagaan, perguruan tinggi.</i>

A. Pendahuluan

Manajemen strategis mempunyai peran dan fungsi sangat penting dalam menentukan sebuah upaya mengarahkan organisasi/lembaga/institusi agar tetap bisa *survive* atau eksis

dalam pusaran arus perubahan yang sangat pesat. Banyak sekali perusahaan atau lembaga yang tadinya berjaya namun pada akhirnya menurun bahkan sampai pada titik terendah yakni gulung tikar. Meski banyak hal yang menyebabkan perusahaan atau lembaga itu mati, namun pada hakikatnya perusahaan atau lembaga tersebut tidak melakukan perencanaan dan tindakan-tindakan strategis dalam menghadapi perubahan, dan terhadap masalah-masalah internal maupun eksternal yang terjadi, sehingga sampai pada sebuah kegagalan. Hal ini berlaku juga pada lembaga Pendidikan Tinggi khususnya yang berbasis Pesantren.

Pesantren sendiri telah membuktikan eksistensinya dengan tetap bisa *survive* sampai sekarang. Prof. Nurcholish Madjid, yang juga merupakan alumni Pondok Pesantren dan cendekiawan kenamaan Indonesia, pernah menyatakan dalam bukunya "Bilik-Bilik Pesantren" menyatakan bahwa jika seandainya Indonesia ini tidak mengalami penjajahan, mungkin pertumbuhan sistem pendidikannya akan mengikuti alur yang ditempuh oleh Pesantren.¹ Namun demikian, fakta sejarah berkata lain. Indonesia tetap mengalami penjajahan dan membawa Pesantren keluar dari daerah-daerah strategis.

Pasca kemerdekaan (Orde Lama), perhatian Pemerintah tentang lembaga pendidikan Islam sebetulnya telah dibuktikan dengan beberapa aturan yang telah dikeluarkan, mulai dari pemberian bantuan materiil yang diajarkan oleh Badan Pekerja Komite Nasional Pusat (BPKNP) tertanggal 27 Desember 1945, UU No 4 Tahun 1950 tentang Pendidikan Agama Islam di sekolah, termasuk juga pembahasan dan peresmian tentang Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) di Indonesia. Meski begitu Perguruan Tinggi Islam seiring berjalannya waktu, kurang mampu bersaing karena perubahan orientasi Pemerintah (Orde Baru) yang menitik beratkan pada penyiapan-penyiapan tenaga ahli atau sarjana-sarjana dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan pembangunan.

Dinamika ini memantik respon dari kalangan Pesantren terutama untuk bisa beradaptasi dengan keadaan. Pondok Pesantren yang ideal, menurut Husni Rahim adalah Pondok Pesantren yang di dalamnya terdapat berbagai macam lembaga pendidikan formal yang tentunya dengan tetap menjadikan kualitas sebagai prioritas, namun tidak juga kemudian menggeser karakteristik kepesantrenannya yang dirasa masih relevan dengan kebutuhan masyarakat dan perkembangan zaman.²

Atas dasar inilah dan juga adanya aturan pemerataan pendidikan dengan terbitnya UU No. 02 Tahun 1989 tentang Sistem Pendidikan Nasional (Sisdiknas) yang membawa angin segar pada pendidikan Islam. Hal ini tentunya berdampak juga pada Pondok Pesantren yang banyak mengembangkan lembaga pendidikannya, dari mulai tingkat yang dasar sampai pada tingkatan Perguruan Tinggi. Kesadaran akan pentingnya mengembangkan kelembagaan pendidikan yang ada di Pesantren, khususnya tingkat Pendidikan Tinggi ditandai sejak tahun 2005, oleh respon para pemimpin Pesantren yang telah menugaskan belajarkan sekitar 3.000 santrinya untuk mengikuti pendidikan sarjana Strata Satu (S1) dan Strata Dua (S2) dalam berbagai bidang studi sains dan teknologi di Universitas Indonesia (UI) Institut Pertanian Bogor (IPB), Universitas Gajah Mada (UGM), Institut Teknologi Surabaya (ITS) dan Universitas Airlangga (UNAIR). Beasiswa untuk 3.000

¹ Nurcholish Madjid, *Bilik-Bilik Pesantren (Sebuah Potret Perjalanan)*, (Jakarta: PT. Dian Rakyat), hlm. 3

² Husni Rahim, *Arab Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, (Jakarta: PT. Logos Wahana Ilmu, 2001), hlm. 160.

mahasiswa di enam Perguruan Tinggi Negeri (PTN) tersebut disediakan oleh Departemen Agama RI setiap tahunnya. Para Kyai memilih dan menyiapkan calon-calonnya yang berprestasi untuk mengikuti tes masuk keenam PTN unggulan tersebut.³

Penugasbelajaran terhadap para santri ini yang kemudian menjadi sebuah langkah awal Pesantren dalam mengembangkan pendidikan formalnya khususnya pada tataran Perguruan Tinggi yang selama ini hanya dilakukan oleh Perguruan Tinggi Islam non-Pesantren, seperti UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UIN Sunan Ampel Surabaya dan yang lainnya. Pesantren-pesantren yang mengembangkan Perguruan Tinggi ini diharapkan mampu mencetak lulusan yang religius dan intelek sebagaimana kebutuhan lulusan yang tidak hanya cerdas secara intelektual, tetapi juga berakhlak yang mulia.

Langkah yang diambil Pesantren merupakan bagian dari manajemen strategis dalam orientasi menyiapkan *output*-nya agar mampu berdaya saing pada level penyiapan tenaga ahli atau sarjana-sarjana umum. Universitas Hasyim Asy'ari Tebuireng dan Universitas Wahab Hasbullah Tambakberas Jombang merupakan contoh sebuah instansi pendidikan pada level Pendidikan Tinggi berbasis Pesantren yang menerapkan formulasi strategi dalam merespon sekaligus beradaptasi dengan perubahan zaman yang sangat cepat. Salah satu langkah strategisnya yakni mengembangkan kelembagaannya dari tingkat Sekolah Tinggi dan Institut menuju tingkatan tertinggi yakni Universitas. Dengan perubahan itu, diharapkan disiplin ilmu non-keagamaan yang ada, mampu terintegrasi atau terinterkoneksi dengan baik. Sehingga dapat mewujudkan *output* yang berdaya saing namun juga tetap memiliki karakter ke-Islam-an yang baik melalui budi pekerti yang luhur.

Di samping itu, secara kuantitatif setiap tahunnya jumlah Pendidikan Tinggi terus bertambah. Pada tahun 2016 tercatat jumlah Perguruan Tinggi mencapai 4.259 dan pada tahun 2018 telah mencapai 4.676 baik negeri maupun swasta. Maknanya semakin banyak pula pesaing sebagai sebagai faktor eksternal yang seharusnya menjadi acuan bagi Perguruan Tinggi terutama yang berbasis Pesantren untuk merespon dan merumuskan ulang strateginya. Oleh karena itu, formulasi strategi yang dilakukan oleh dua institusi Pendidikan Tinggi ini perlu kiranya ditinjau dari teori manajemen strategis model Hunger dan Wheelen dan juga teori-teori yang lain. Sehingga diharapkan terjadi interaksi diantara teori-teori yang telah ada dengan realitas empiris yang ada pada kedua institusi tersebut agar tetap dapat bertahan dalam persaingan dan gempuran perubahan.

Kata kunci untuk mempertahankan eksistensi adalah kecermatan dalam menganalisa sebuah perubahan. Menurut Peter Drucker dalam Purnomo dan Zulkieflimansyah menyatakan bahwa kekeliruan dalam mengelola sebuah organisasi perusahaan atau lembaga salah satunya karena hanya berfokus pada satu tujuan pokok.⁴ Selanjutnya De Geus masih dalam Purnomo dan Zulkieflimansyah menyatakan bahwa gagalnya sebuah organisasi perusahaan dalam membaca, mengungkap dan juga mengidentifikasi perubahan disebabkan tiga alasan yakni resistensi sumber daya manusia, kurang pengalaman membaca

³ Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, (Jakarta: LP3ES, 2011), hlm. 167-168.

⁴ Purnomo dan Zulkieflimansyah, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Penerbitan FEUI, 1996), hlm. 66

perubahan dan kurang terlatihnya sebuah organisasi dalam membuat dan menyimpan berbagai alternatif tindakan.⁵

Untuk itu, perlu kiranya membahas sebuah tema terkait dengan sebuah dinamika perubahan yang hanya bisa dihadapi dengan merumuskan langkah-langkah yang baik dalam menghadapi perubahan tersebut. Pembahasan tentang *strategy formulation* pengembangan kelembagaan Pendidikan Tinggi berbasis Pesantren diharapkan mampu memberikan gambaran tentang urgensi formulasi strategi dan bagaimana cara atau langkah merumuskan sebuah strategi tersebut. Setidaknya ada 2 fokus kajian yakni bagaimana merumuskan arah organisasi dan bagaimana merumuskan sebuah strategi dan kebijakan, yang nantinya formulasi strateginya lebih cenderung pada teori Hunger dan Wheelen karena dirasa paling sederhana dan rasional.

Tentunya, masih banyak kekurangan dalam penulisan kali. Untuk itu, kritik dan saran tetap penulis harapkan guna melengkapi dan menyempurnakan pembahasan kali ini. Semoga dapat membawa manfaat dan keberkahan pada kita semua.

Literatur Riview

Formulasi Strategi

Formulasi strategi yang dalam bahasa Inggris disebut *strategy formulation* merupakan bagian dari manajemen strategis. David dalam Akdon menyebutkan bahwa *strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing and evaluating cross functional decision that enable organization to achieve its objectives. As this definition implies strategic management focuses on integrating management, marketing, financial accounting, production/operation research and development, computer information system to achieve organizational objectives*. Pengertian tersebut menunjukkan bahwa dalam manajemen strategic ada tiga aspek penting yaitu perumusan strategik (*strategy formulation*), Implementasi Strategik (*strategy implementation*) dan evaluasi strategik (*strategy evaluation*).⁶

Definisi manajemen strategis yang telah dikemukakan oleh David secara garis besar sama dengan manajemen strategis model Hunger dan Wheelen yang membagginya menjadi 4 langkah atau tahapan yakni analisa lingkungan (eksternal-internal), perumusan strategi, pelaksanaan strategi dan evaluasi pengawasan.⁷ Senada dengan David, Hunger dan Wheelen, Agus Zaenul Fitri yang memberikan pandangan bahwa manajemen strategis adalah sebuah pengetahuan atau seni tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi.⁸ Tahapan yang dikemukakan Agus dari manajemen strategis terdiri juga dari 3 tahapan yakni perumusan, pelaksanaan dan juga evaluasi strategi.

Dari beberapa model manajemen strategis, model Hunger dan Wheelen ini dirasa paling sederhana, mudah dilaksanakan, rasional namun cukup baik, sehingga sering menjadi rujukan bagi sebagian penelitian. Oleh karenanya, pembahasan lebih lanjut akan dipaparkan secara detail tentang aspek formulasi strategi atau perumusan strategi serta

⁵ *Ibid*, hlm, 136

⁶ Akdon, *Strategic Management for Educational Management*, (Bandung: Alfabeta, 2011), hlm. 79.

⁷ R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, (Yogyakarta: CV. Andi Offset, 2006), hlm. 64

⁸ Agus Zaenul Fitri, *Manajemen Mutu dan Organisasi di Perguruan Tinggi*, (Tulungagung: STAIN Tulungagung Press, 2013), hlm. 102.

tahapan-tahapan di dalamnya sesuai dengan model Hunger dan Wheelen. Untuk lebih memahami model manajemen tersebut dapat digambarkan pada tabel berikut ini:

a. Definisi *Strategy Formulation*

Formulasi strategi yang juga disebut dengan perumusan strategi merupakan proses penetapan sebuah rumusan yang dilakukan oleh organisasi, penetapan tujuan akhir yang ingin dicapai serta penetapan cara guna mencapai tujuan akhir tersebut.⁹ Wheelen dan Hunger menjelaskan bahwa formulasi strategi merupakan pengembangan rencana-rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan tantangan lingkungan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan suatu organisasi yang biasa kita sebut dengan analisis SWOT.¹⁰

Dapat didefinisikan bahwasannya formulasi strategi adalah rumusan jangka panjang yang dihasilkan setelah melakukan analisa lingkungan, baik eksternal maupun internal guna menetapkan tentang kekuatan dan kelemahan dalam lembaga sekaligus menetapkan tentang ancaman dan peluang di luar organisasi. Lingkungan internal cenderung *controlable* karena berkaitan dengan bagian dalam tubuh organisasi, selama pimpinan puncak memiliki kemampuan mengendalikannya. Sedangkan lingkungan eksternal cenderung *unpredictable* karena perubahan di luar organisasi yang dinamis dan penuh ketidak pastian. Meski begitu organisasi dituntut untuk beradaptasi dan menyesuaikan diri guna mempertahankan eksistensinya.

Dari hasil *assesment* lingkungan internal dan eksternal, kemudian menjadi acuan dalam tahap formulasi strategi agar peluang dan harapan dapat diwujudkan melalui sebuah rumusan dan implementasi.

b. Tahapan *Strategy Formulation*

1) Visi dan Misi

Sebagaimana kita ketahui bahwasannya istilah visi tidak digunakan dalam model formulasi strategi Hunger dan Wheelen, namun hanya terdapat istilah misi. Menurut Eko Indrajit dan Djokopranoto, misi pada awalnya mempunyai pengertian tujuan yang menjadi latar belakang atau alasan yang mendasari berdirinya sebuah organisasi. Misi merupakan peristilahan yang di dalamnya tersirat akan penyebab sebuah organisasi atau lembaga itu didirikan. Maknanya misi mendahului sebuah visi. Misi yang akan menjawab pertanyaan tentang siapa kita dan apa yang akan kita lakukan. Setelah mengetahui sebuah misi, maka akan berlanjut pada rumusan sebuah visi atau pandangan ke depan dari organisasi atau lembaga tersebut yang menyangkut bentuk dan wujud lembaga yang dicita-citakan sebagai arah pengembangan lembaga. Lantas mana yang lebih dahulu misi atautkah visi? Lembaga pasti memiliki misi awal sebagai landasan utama mengapa lembaga itu ada, selanjutnya baru ada visi. Namun bagi lembaga yang telah lama berdiri dan memiliki misi-visi tertentu, sehingga sukar menentukan kembali mana yang lebih dahulu antara misi atautkah visi. Namun, hal itu

⁹ Robinson Pearce, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid I, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), hlm. 53

¹⁰ Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, (New York: Addison Weshley, 1995)

tidak penting karena dari waktu ke waktu sebuah lembaga selalu merumuskan kembali baik visi misinya.¹¹

Dari berbagai teori yang lain umum digunakan istilah visi sebelum misi. Pandangan umum secara tegas menyatakan bahwa misi dirumuskan setelah sebuah visi. Sehingga misi didefinisikan sebagai tindakan mewujudkan atau merealisasikan sebuah visi melalui penjabaran dalam bentuk rumusan pernyataan tentang fokus, arah, tugas dan wewenang anggota organisasi dalam memberikan pelayanan. Misi haruslah menjadi panduan dan petunjuk dalam setiap tindakan kinerja. Untuk itu sebagai langkah awal dalam formulasi strategi adalah kita paparkan sedikit tentang visi.

Visi

Visi secara etimologi berarti sebuah pandangan (bukan secara harfiah), namun secara imajinatif yang berada dalam sebuah pemikiran (*an experience in which a personage, thing or event appears vividly or credibly to the mind, although not actually present*). Secara terminologi visi memiliki makna *an aspirational description of what an organization would like to achieve or accomplish in the mid-term or long-term future. It is intended to serve as a clear guide for choosing current and future courses of action. See also mission statement.*¹²

Visi dirumuskan setelah pondasi atau nilai-nilai dasar dari sebuah organisasi telah ditetapkan. Akdon berpendapat bahwa visi merupakan sebuah pernyataan yang diucapkan atau ditulis hari ini, yang merupakan proses manajemen saat ini dan diharapkan menjangkau masa depan.¹³ Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian tentang masa depan sebuah organisasi.¹⁴ Sebagai sebuah pernyataan, visi memiliki peranan dan fungsi dalam mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi, menjadi rujukan arah serta memperlihatkan *framework* antara organisasi dengan seluruh *stakeholdernya*.¹⁵

Visi dirumuskan oleh sebuah organisasi setelah mempelajari bagaimana hakikat sebuah lembaga itu ada dan untuk apa sebuah lembaga itu diadakan. Seiring berjalannya waktu, visi bukan hanya sebatas susunan kata-kata menjadi sebuah kalimat yang enak untuk didengar, namun jauh daripada itu visi merupakan rangkuman dan kumpulan jawaban dari berbagai pemangku kepentingan *stakeholder* dan lingkungan yang terus berubah-ubah.

Dalam merumuskan sebuah visi hendaknya dibuat untuk dapat memberikan motivasi kepada anggota untuk melakukan kinerja yang baik. Visi juga hendaknya dapat memberikan sebuah inspirasi bagi sumber daya manusia (SDM) yang membacanya, baik di dalam maupun luar organisasi. Hal ini sebagaimana kriteria visi yang dipaparkan oleh Akdon yakni: (1) Visi bukanlah fakta, tetapi gambaran pandangan ideal masa depan yang ingin diwujudkan; (2) Visi dapat memberikan

¹¹ R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, *Manajemen...*, hlm. 70

¹² www.businessdictionary.com dalam Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan*, (Bandung: PT. Refika Aditama, 2015), hlm.119

¹³ Akdon, *Strategic Management for Educational Management: Manajemen Strategi untuk Manajemen Pendidikan*, (Bandung: CV. Alfabeta, 2006), hlm. 95

¹⁴ Marno dan Triyo Supriyanto, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, (Bandung: PT Refika Aditama, 2008), hlm. 55

¹⁵ Arnoldo C. Max dan Nicolas C. Maljuf, *Strategic Management: An Integrative Perspective*, (Prentice Hall: New Jersey, 1984), hlm. 45

arahan yang mendorong anggota organisasi untuk menunjukkan kinerja yang baik; (3) Dapat menimbulkan inspirasi dan siap menghadapi tantangan; (4) Menjembatani masa kini dan masa mendatang; (5) Gambaran yang realistis dan kredibel dengan masa depan yang menarik; dan (6) Sifatnya tidak statis dan tidak untuk selamanya.¹⁶

Lebih detail, menurut Kouzes dan Posner menyatakan bahwa visi yang dapat memberi inspirasi mempunyai karakter atau ciri-ciri sebagai berikut: (1) Berfokus pada masa depan yang lebih baik; Mendorong pada tercapainya harapan dan impian; (3) Tertarik pada nilai-nilai (*value*) umum yang ada pada masyarakat; (4) Menyatakan pada hal-hal yang positif; (5) Menekankan pada persatuan yang kokoh dan juga kekompakan dari sebuah kelompok organisasi; (6) Menggunakan susunan kata yang imajinatif dan metafora, dan (7) Menggambarkan antusiasme dan kegembiraan.¹⁷

Hal yang tidak kalah penting dari penyusunan sebuah visi yakni tentang bagaimana mensosialisasikan visi tersebut. Menjadi sangat rugi, jika visi hanya berfungsi sebagai pajangan dinding organisasi dan menjadi pelengkap dari administrasi.

Dalam praktek dilapangan, terdapat dua jenis pemahaman dalam perumusan visi, yakni visi yang menggambarkan tujuan masa depan sebuah organisasi tanpa dibatasi oleh kerangka waktu dan visi yang menunjukkan kondisi masa depan yang ingin diwujudkan dalam kerangka waktu tertentu. Kedua pemahaman atau pandangan ini tampaknya memiliki argumentasi masing-masing yang sama-sama rasional. Dimana pemahaman pertama memandang bahwa kondisi atau harapan yang ingin diwujudkan di masa mendatang merupakan kondisi ideal yang tidak perlu terbatas waktu, karena di dalam perjalanannya akan terjadi gradasi perwujudan, sehingga perubahan yang terjadi pada lingkungan tidak menyebabkan kondisi masa depan menjadi tidak berarti. Pemahaman kedua yang terbatas dengan kerangka waktu menganggap bahwa masa depan yang dicita-citakan perlu selalu di-*review* karena dinamika dan kompleksnya sebuah perubahan lingkungan yang berdampak pada ketidakpastian, sehingga peninjauan secara berkelanjutan menjadi hal yang penting, dan jikalau masih relevan dan penting hanya perlu menambah atau merubah kerangka waktunya.¹⁸

Misi

Misi merupakan instrumen selanjutnya setelah visi ditentukan. Misi berisi tentang alasan keberadaan organisasi, menjelaskan prioritas dan nilai yang dikembangkannya. Misi juga menggambarkan tentang ruang lingkup operasional guna untuk memastikan posisi dan pekerjaan yang harus dilakukan.¹⁹ Menurut Nawawi, misi merupakan pernyataan yang memuat seluruh tugas dan fungsi pokok organisasi dalam rangka mewujudkan visi.²⁰ Dalam perkembangannya, ada tiga isu penting yang

¹⁶ Akdon, *Strategic Management...*, hlm. 96

¹⁷ Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 119

¹⁸ Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 120

¹⁹ Fred R. David dan Forest R. David, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Terj. Novita Puspasari, (Jakarta: Salemba Empat, 2017), hlm. 9

²⁰ Haidar Nawawi, *Manajemen Strategik: Organisasi Profit Bidang Pemerintahan*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012), hlm.155

seharusnya menjadi bagian tidak terpisahkan dari sebuah organisasi untuk menjadi dasar perbaikan misi, yakni *sensitivity to customer wants, concern for quality and statement of company vision*.²¹

Akdon menambahkan bahwasannya misi adalah pernyataan mengenai hal-hal yang harus dicapai organisasi bagi pihak-pihak yang berkepentingan di masa depan. Pernyataan misi menurut Akdon, haruslah: (1) Menunjukkan secara jelas mengenai apa yang hendak dicapai oleh organisasi dan bidang kegiatan utama dari organisasi yang bersangkutan; (2) Secara eksplisit mengandung apa yang harus dilakukan untuk mencapainya; dan (3) Mengundang partisipasi masyarakat luas terhadap bidang utama yang digeluti organisasi.²²

2) Tujuan dan Obyektif (Obyek/Sasaran)

Ada hal mendasar yang perlu diketahui tentang tujuan (*goal*) dan obyektif (*objective*). Secara sederhana dapat dijelaskan bahwa tujuan merupakan harapan atau hal yang ingin dicapai oleh organisasi tanpa ada batasan waktu tertentu, sehingga dapat bertahan dalam jangka waktu yang panjang. Sedangkan obyektif adalah harapan atau hal yang ingin diwujudkan dengan berdasarkan waktu tertentu atau dengan kata lain telah ditentukan waktunya, namun dengan ketentuan bahwa obyektif tetap memerlukan waktu yang tidak sebentar dan cenderung dinyatakan secara kuantitatif sehingga pengukurannya menjadi lebih mudah dilakukan.²³

Menurut Uhar Suharsaputra, tujuan (*goal*) memiliki pengertian kondisi yang ingin dicapai dalam suatu kerangka tertentu. Jika kondisi yang ingin dicapai tersebut diiringi dengan kuantifikasi dan spesifikasi, maka lebih tetap disebut dengan obyektif (*objective*).²⁴ Dalam tata bahasa Indonesia, istilah *goal* dapat diartikan sebuah tujuan yang masih umum, sedangkan istilah *objective* diartikan sebagai tujuan yang bersifat spesifik dengan berdasar kuantifikasi waktu tertentu. Meski demikian antara tujuan dan obyek terkait satu dengan yang lain. Baik *goal* maupun *objective* tidak boleh keluar dari visi, misi yang telah ditetapkan, keduanya harus bernaung dibawahnya. Sehingga tidakakan jauh dari skala prioritas yang ada.

Pada prespektif umum, istilah yang sering dipakai adalah tujuan dan sasaran. Dimana tujuan dan sasaran merupakan sesuatu hal yang diharapkan oleh sebuah organisasi atau lembaga, untuk dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu, baik dalam jangka waktu yang panjang dan juga dalam jangka waktu yang pendek. Menurut Muhaimin dkk, teknik penulisan tujuan dan sasaran harus dirumuskan melalui kalimat yang disusun dengan spesifik, dapat diukur, berdasarkan sumber daya yang dimiliki, memiliki penanggung jawab dan memiliki kerangka waktu tertentu.²⁵

3) Pengembangan Strategi

Perumusan pengembangan strategi dimaknai sebagai konsep yang komprehensif tentang bagaimana organisasi melaksanakan visi-misi dan bagaimana

²¹ John A. Pearce and R.B. Robinson dalam Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 121

²² Akdon, *Strategic Management...*, hlm. 96-98

²³ R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, *Manajemen...*, hlm. 71

²⁴ Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan...*, hlm. 122

²⁵ Muhaimin, Suti'ah dan Prabowo, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, (Jakarta: Kencana, 2009), hlm. 171

organisasi mencapai tujuan-obyektifnya. Pada tahapan pengembangan strategi menitik beratkan pada bagaimana cara memaksimalkan keunggulan dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki. Maknanya strategi dirumuskan atas SWOT yang telah dilakukan pada tahap pemindaian lingkungan dengan memanfaatkan keunggulan organisasi dan meminimalisir kelemahan. Strategi haruslah diperuntukkan dalam kurun waktu yang lama (rencana jangka panjang) yang secara umum 5 tahun lebih. Strategi dalam hal ini untuk rencana dalam garis besar, bukan program kecil.²⁶

Pengembangan strategi yang berfokus pada kekuatan pada tataran Pendidikan Tinggi, misalnya dengan menambah program studi yang baru, maka secara kuantitatif diperlukan perekrutan dan penambahan tenaga pendidik (dosen) yang mempunyai formalitas atau lisensi yang sesuai dengan kebutuhan program studi yang ingin didirikan atau ditambah serta dibutuhkan pula penambahan bersifat fisik atau gedung yang memadai. Maka kekuatan *networking* seorang pemimpin sebagai kekuatan organisasi dapat menjadi senjata atau kekuatan utama dalam pencapaian strategi melalui kebijakan-kebijakan yang ditentukan.

4) Pembuatan Kebijakan

Menindaklanjuti pengembangan strategi pada tahap ke-3, pembuatan kebijakan adalah langkah menyiapkan kebijakan umum yang diperuntukkan untuk melaksanakan strategi tersebut. Nantinya pembuatan kebijakan ini diharapkan mampu membawa langkah organisasi tetap pada relnya, sehingga formulasi strategi akan tetap terhubung dengan tahap selanjutnya yakni implementasi strategi. Atas dasar kebijakan inilah yang nantinya menjadi dasar pimpinan organisasi dalam mempersiapkan implementasi strategi.²⁷

Pada konteks Pendidikan Tinggi, kebijakan yang dapat dibuat misalnya kebijakan peningkatan kompetensi pendidik melalui program diklat atau beasiswa pendidikan pada jenjang yang lebih tinggi, seperti pelatihan penulisan jurnal, beasiswa S3. Bisa juga kebijakan guna meningkatkan profesionalitas layanan dengan membuat aplikasi yang mempermudah birokrasi. Dan masih banyak contoh yang lainnya.

Pengembangan Kelembagaan

Pembahasan tentang pengembangan sekaligus perubahan kelembagaan Perguruan Tinggi Berbasis Pesantren tentunya memiliki cakupan atau aspek-aspek yang dijadikan sebuah sasaran bidik dalam pelaksanaannya, sehingga jelas arah tujuannya.

Menurut Greenberg dan Baron menjelaskan bahwa sasaran pengembangan atau perubahan meliputi pada aspek struktural, teknologi dan orang (Sumber Daya Manusia).²⁸ Penjelasan dari Greenberg dan Baron ini kemudian dapat dilengkapi dengan pendapat dari Robbins yang menyatakan bahwa pengembangan atau perubahan terjadi dalam pengaturan fisik.²⁹ Pendapat lain dikemukakan oleh Potts dan LaMarsh³⁰ yang menyatakan adanya 4

²⁶ R. Eko Indrajit dan R. Djokopranoto, *Manajemen...*, hlm. 72

²⁷ *Ibid*, hlm. 72

²⁸ Jerald Greenberg and Robert A. Baron, *Behavior in Organization*, (New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 2003), hlm. 590

²⁹ Stephen P. Robbins, *Organization Behavior*, (New Jersey: Prentice Hall International, Inc, 2001), hlm. 543

³⁰ Rebecca Potts and Jeanenne LaMarsh, *Managing Change for Success*. (London: Duncan Baird Publishers, 2004), hlm 37

aspek sasaran dari pengembangan atau perubahan adalah dimana 2 di antaranya sama dengan yang telah dikemukakan oleh Robbins maupun Greenberg dan Baron, yaitu struktur organisasi dan juga orang (Sumber Daya Manusia). Dua aspek lainnya adalah proses dalam organisasi dan budaya organisasi. Sementara itu, Harvard Business Essentials mengemukakan adanya empat sasaran pengembangan atau perubahan, yaitu *structural change*, *cost cutting*, *process change*, dan *cultural change*.³¹

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek pengembangan atau perubahan kelembagaan pendidikan dapat diarahkan pada hal-hal sebagai berikut: (1) Struktur Organisasi; (2) Pemanfaatan Teknologi; (3) Pengaturan fisik bangunan; (4) Proses; (5) Sumber Daya Manusia; (6) Pemangkasan pembiayaan yang kurang perlu (efisiensi sebuah anggaran); dan (7) Budaya kerja yang baik.

Cepat atau lambatnya perubahan atau perkembangan, Oliver Wiliamson menganalisis perubahan atau pengembangan Institusi dalam empat tingkatan atau lingkup pembahasan, yaitu perubahan atau pengembangan kelembagaan yang terjadi pada: (1) level sosial (masyarakat); (2) level kelembagaan formal (*formal institutional environment*); (3) level tata kelola (*governance*); dan (4) perubahan atau perkembangan bersifat kontinyu.³²

B. Metode penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dan penulis juga menggunakan paradigma interpretif. Menurut Boghdan dan Taylor, sebagaimana yang dikutip oleh Lexy Moleong menyebutkan bahwa penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.³³ Yang mana penulis berusaha mendeskripsikan secara holistik dan komprehensif tentang formulasi strategi pengembangan lembaga Pendidikan Tinggi berbasis Pesantren di UNHAS Y Tebuireng dan UNWAHA Tambakberas.

Rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah multi situs. Studi multisitus dipilih dalam melakukan penelitian ini karena studi multi-situs merupakan salah satu bentuk penelitian kualitatif yang memang dapat digunakan terutama untuk mengembangkan teori yang diangkat dari beberapa latar penelitian yang serupa, sehingga dapat dihasilkan teori yang dapat ditransfer ke situasi yang lebih luas dan lebih umum cakupannya dikemukakan. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Bogdan dan Biklen yang *multisite study is a qualitative research approach that we designed to gain an in-depth knowledge of an organizational phenomenon that had barely been researched: strategic scanning*.³⁴ Oleh Sevilla et. All dalam Abdul Aziz, Penelitian multi situs adalah studi yang mengeksplorasi suatu masalah dengan batasan terperinci, memiliki pengambilan data yang mendalam, dan menyertakan berbagai sumber informasi dari tempat yang mempunyai ciri khas yang sama.³⁵

³¹ Harvard Business Review, (Boston: Harvard Business School Publishing, 2003), hlm. 8

³² O. E. Williamson, *The New Institutional Economics: Taking Stock*, (Economic Literature Journal, Vol. 38, 2000), hlm. 595-613.

³³ Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Rosdakarya, 2000), hlm. 3.

³⁴ Bogdan, Robert & Sari Knopp Biklen, *Qualitatif Research for Education: and Introduction to Theory and Methods*, (Boston: Allyn & Bacon Inc, 1982), hlm. 105.

³⁵ Abdul Aziz S.R, *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelatihan Metode penelitian Kualitatif*, (Surabaya: BMPTSI Wilayah VII Jatim, 1998), hlm. 2.

Data penelitian dikumpulkan secara alami (*natural setting*) dan menggunakan 3 teknis yakni wawancara mendalam (*indepth interview*), observasi partisipan (*participant observation*) dan studi dokumentasi (*study of document*). Creswell dalam Hadi Sutrisno membagi teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif menjadi empat jenis: observasi kualitatif, wawancara kualitatif, dokumentasi dokumen-dokumen kualitatif dan materi audio dan visual. Sedangkan Hadi Sutrisno sendiri membedakan beberapa teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif yaitu: wawancara mendalam, pengamatan peran serta, dan dokumentasi.³⁶ Selanjutnya menurut Bogdan dan Biklen menyatakan dalam memperoleh data secara *holistic* dan *integrative*, maka pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan tiga teknik yang ditawarkan oleh Bogdan dan Biklen, yaitu: 1) wawancara mendalam (*indepth interview*); 2) observasi partisipan (*participant observation*); dan 3) studi dokumentasi (*study document*).³⁷ Sebagai informan kunci (*key informan*) penulis memilih pimpinan puncak Pendidikan Tinggi yakni Rektor. Dalam pengumpulan data primer yang berupa kata-kata dilakukan dengan teknik *snowball sampling* dengan harapan akan dapat menjangkau data lebih luas dan mendalam. Pada tahap ini, informan kunci dimohon menunjuk narasumber lain guna melengkapi informasi yang telah disampaikan sampai menemukan titik jenuh. Selanjutnya, untuk mendapatkan data sekunder, penulis mengumpulkan data berbentuk dokumentasi yang dimaksud mendukung data primer.

Data yang terkumpul, selanjutnya dilakukan sebuah analisis data. Analisis data dilakukan secara induktif. Yang berarti tidak dimulai dari deduksi teori, namun dari fakta empiris. Dalam hal ini peneliti terjun ke lapangan, mempelajari, menganalisis, menafsirkan dan menarik sebuah kesimpulan dari berbagai fenomena yang terjadi di lapangan.³⁸ Karena penelitian ini menggunakan rancangan multi situs, maka dalam menganalisis data dilakukan dalam dua tahap, yaitu: (1) analisis data situs individu (*individual site*), dan (2) analisis data lintas situs (*cross site analysis*).³⁹ Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model Miles, Huberman dan Saldana⁴⁰, yaitu dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Di dalam analisa data kualitatif terdapat tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu kondensasi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan.

Langkah selanjutnya yakni menjamin validitas dan keabsahan data. Pemeriksaan terhadap keabsahan data pada dasarnya, selain digunakan untuk menyanggah balik yang dituduhkan kepada penelitian kualitatif yang mengatakan tidak ilmiah, juga merupakan sebagai unsur yang tidak terpisahkan dari tubuh pengetahuan penelitian kualitatif.⁴¹ Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah sekaligus untuk menguji data yang diperoleh. Uji

³⁶ Hadi Sutrisno, *Metodologi Research*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 63.

³⁷ Bogdan, Robert & Sari Knopp Biklen, *Qualitative...*, hlm. 119.

³⁸ Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 38.

³⁹ Robert K. Yin, *Case Study Research Design and Methods*, (Beverly Hills: Sage Publication, 1987), hlm. 114-115.

⁴⁰ Miles Matthew B, Michael Huberman, dan J. Saldana, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3, Terj. Tjetjep Rohindi Rohidi, (Jakarta: UI Press, 2014), hlm. 31-33.

⁴¹ Lexy Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hlm. 320.

keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi uji *credibility*, *transferability*, *dependability*, dan *confirmability*.⁴²

C. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Formulasi strategi pengembangan kelembagaan Pendidikan Tinggi berbasis Pesantren merupakan upaya yang ditempuh guna mempersiapkan *output* lulusan Pesantren agar mampu berdaya saing dengan Pendidikan Tinggi non-Pesantren. Jika Pendidikan Tinggi Pesantren tidak melakukan perencanaan strategis terhadap lembaganya, maka lambat laun akan tergerus oleh perubahan zaman yang begitu cepat. Revolusi Industri memaksa lembaga pendidikan Islam untuk keluar (tidak meninggalkan) dari zona linearitas keagamaannya. Kata kunci beradaptasi yakni dengan menuju paradigma kolaboratif dan paradigma lintas bidang keilmuan.

Hanya dengan membuka diri dan membekali santri dengan keilmuan non-keagamaan diharapkan terjadi interkoneksi dan integrasi keilmuan yang telah digaungkan sejak akhir abad-20an. Respon beberapa Pendidikan Tinggi Berbasis Pesantren dengan mengembangkan lembaga menuju Universitas merupakan langkah yang tepat dan patut diapresiasi. Berdasarkan hal tersebut diatas, maka dapat dipaparkan beberapa formulasi strategi sebagai berikut:

1. Penentuan Visi-Misi dan Tujuan-Obyektif

Tahap awal dalam formulasi strategi model Hunger dan Wheelen adalah menentukan arah dan tujuan organisasi yang dalam hal ini dirumuskan dalam sebuah visi-misi. Hal yang pertama dilakukan oleh pimpinan puncak (Rektor) baik UNHASY maupun UNWAHA adalah memperjelas arah organisasi. Pelibatan seluruh *stakeholder* menjadi salah satu sarana memperluas arah organisasi, mulai dari seluruh pimpinan pendidikan tinggi, beberapa tokoh atau cendekiawan pendidikan, dan juga dzurriyah serta civitas akademika pondok Pesantren sebagai basis awal berdirinya pendidikan tinggi.

UNHASY dan UNWAHA berkomitmen agar dapat berkembang menjadi Perguruan Tinggi yang mampu mengembangkan keilmuan umum yang berlandaskan keilmuan Islam. Hal ini sebagaimana tertuang dalam visi kedua Perguruan Tinggi tersebut yang garis besarnya ingin mewujudkan impian menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan berbasis nilai-nilai ke-Islaman.

UNHASY ingin menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan berbasis nilai-nilai ke-Islam-an untuk mencetak generasi insan kamil. Begitu pula visi dari UNWAHA yang menyatakan bahwa pada tahun 2035 menjadi institusi Pendidikan Tinggi berstandar Internasional yang berperan aktif dalam pengembangan IPTEK, pengelolaan sumber daya alam dan peningkatan kualitas sumber daya manusia seutuhnya. Meski memiliki perbedaan karakter penentuan visi-misi, dimana UNHASY visi-misinya tidak terbatas dengan waktu, sedangkan UNWAHA terbatas dengan waktu. Hal ini menurut Uhar Suharsaputra bukan merupakan hal yang penting, karena mempunyai dasar rasional.

Visi-misi yang terbatas waktu dalam kenyataan dilapangan akan menggugah motivasi dari semua anggota lembaga tersebut untuk sesegera mungkin melaksanakan perbaikan dan

⁴² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, (Bandung: Elfabeta, 2007), hlm. 270.

pelaksanaan strategi secara continue karena merasa mempunyai *deadline* dalam pencapaiannya. Sedangkan visi-misi yang tidak berbatas waktu, akan memberikan motivasi melalui inspirasi kalimatnya yang mempunyai arah menjadi lembaga yang besar suatu saat nanti, tentunya dengan peran pimpinan. Pimpinan puncak memiliki peranan yang sangat besar dalam perumusan visi-misi melalui pengalaman dan kompetensi akademiknya. Sehingga tidak mustahil lembaga itu berkembang sesuai dengan karakter atau basic pendidikan seorang pimpinan.

2. Pengembangan Strategi

Pada tahapan pengembangan strategi sebagaimana dijelaskan Eko Indrajit dan Djokopranoto menitik beratkan pada bagaimana cara memaksimalkan keunggulan dan meminimalkan kelemahan yang dimiliki. Maknanya pengembangan strategi diambil dari analisis SWOT yang telah dilakukan. Baik UNHASI maupun UNWAHA mempunyai kekuatan yakni dari Sumber Daya Manusia pada tataran pimpinan yang luar biasa. Kekuatan ini berupa kompetensi akademik dan *networking*. Selain itu kekuatan nama tokoh pahlawan, Kyai besar dan pendiri organisasi terbesar di dunia yakni KH. Hasyim Asy'ari dan KH. Wahab Hasbullah menjadi basis yang luar biasa.

Namun, meski dengan kekuatan yang luar biasa, ancaman perubahan dari luar tidak dikesampingkan atau tetap harus diwaspadai. Oleh karena, ada beberapa temuan lapangan yang dapat penulis paparkan tentang pengembangan strategi yang dilakukan oleh kedua lembaga tersebut, yakni (1) Perubahan Struktural Organisasi; (2) Pengembangan Keilmuan; (3) Perbaikan Sumber Daya Manusia; (4) Perbaikan Sarana Prasarana dan System Administrasi Birokrasi Berbasis Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK);

Perubahan struktural merupakan aspek yang utama dalam lembaga sebagaimana penjelasan Greenberg, Baron, Robbins yang terdiri dari perubahan struktur sebagai hal yang pertama, dilanjutkan dengan sumberdaya manusia, teknologi dan terakhir pengaturan fisik. Dari perubahan struktural ini yang kemudian diharapkan dapat merumuskan strategi yang efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan.

3. Penentuan Kebijakan

Kebijakan yang dikeluarkan berdasarkan penentuan strategi merupakan tahap akhir dari formulasi strategi model Hunger dan Wheelen. Jika mengacu pada temuan yang telah dipaparkan di atas, maka lebih detail akan dijelaskan sebagai berikut:

Pertama, perubahan struktural organisasi. Pada aspek ini pimpinan telah ada, sehingga pimpinan puncak di dua pendidikan tinggi tersebut selanjutnya memilih beberapa orang untuk menempati jabatan structural yang akan membantu dalam bekerja. UNHASI memilih Prof. Haris Supratno (mantan rector UNESA) sebagai desainer pengembangan strategi dan UNWAHA memilih Dr. Anton Muhibuddin sebagai desainer sekaligus pimpinan puncaknya. Selanjutnya dari perubahan struktural berbasis kekuatan organisasi akan berdampak pada penguatan kapasitas lembaga melalui kerjasama dengan instansi lain. UNHASI yang menjalin kerjasama dengan perusahaan BUMN guna merealisasikan menjadi Perguruan Tinggi yang hebat dalam *entrepreneurship*. Sedangkan UNWAHA menggandeng beberapa Perguruan Tinggi yang telah maju seperti Universitas Brawijaya, UNISMA, UPI, Universitas Yamaguchi Jepang, University of Technology Lanna Rajamangala dan Universitas Chulalongkorn Thailand.

Kedua, pengembangan keilmuan. Hal ini dimaksudkan agar terjadi integrasi-interkoneksi keilmuan umum dan agama. Husi Rahim menyatakan bahwa terjadi dikotomi, kesenjangan dan juga saling manjauh antar kedua ilmu ini. Disamping itu, institusi formal dalam lingkungan Pesantren harus menyiapkan *outnya* agar memiliki daya saing dengan lulusan perguruan tinggi yang lain. UNHASY menambah 15 program studi baru yang meliputi 5 fakultas yakni (1) Fakultas Teknik 4 program studi yang terdiri dari Teknik Industri, Teknik Elektro, Teknik Mesin, Teknik Sipil; (2) Fakultas Komputer 3 program studi yang terdiri Teknik Informatika, Sistem Informatika, Manajemen Informatika; (3) Fakultas Ekonomi 3 program studi yang terdiri dari Akutansi, Manajemen, Ekonomi Islam; dan (4) Fakultas Ilmu pendidikan 5 program studi yang terdiri dari Pendidikan Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, Pendidikan Matematika, Pendidikan IPA atau Sains dan PGSD. Sedangkan UNWAHA menambah 11 program studi baru yakni prodi Agrobisnis, Agroekoteknologi, Teknik Pertanian dan Teknologi Hasil Pertanian yang masuk pada Fakultas Pertanian. Program studi Pendidikan Biologi, Pendidikan Fisika, Pendidikan Bahasa Inggris dan Pendidikan Matematika masuk pada Fakultas Pendidikan. Dan juga program studi Manajemen yang masuk pada Fakultas Ekonomi. Setelah penambahan program studi umum, kemudian dirumuskan sebuah kurikulum integratif guna mengidentifikasi unsur Pesantren. Maka dari itu, baik UNHASY maupun UNWAHA merancang sebuah kurikulum yang mengintegrasikan matakuliah agama ke dalam setiap prodi-prodi non-agama tersebut yakni UNHASY dengan mengalokasikan sebanyak 16 sks yang meliputi: *Kajian Tafsir, Kajian Hadits, Kajian Fiqh, Kajian Tauhid, Sejarah Kebudayaan Islam, Tokoh Pesantren* dan *Bahasa Arab*. Dan UNWAHA telah mengalokasikan matakuliah keagamaan sebanyak 10 sks yang terdiri dari Pendidikan Agama I (3 sks), Pendidikan Agama II (3 sks), ASWAJA (2 sks) dan juga Bahasa Arab (2 sks).

Ketiga, perbaikan sumber daya manusia. Yang dimaksud dengan SDM disini adalah seluruh civitas akademika kampus, yang meliputi dosen, tenaga administrasi, tenaga fungsional non dosen (misal pustakawan), tenaga kebersihan dan tenaga *security*. Namun yang menjadi sasaran utama yang dilakukan oleh UNHASY dan UNWAHA adalah pendidik atau dosen. Hal ini dikarenakan dosen merupakan unsur paling penting dalam sebuah kegiatan di Perguruan Tinggi yakni perkuliahan. Pengembangan lembaga menurut aturan yakni menambah program studi. Konsekuensi logisnya perguruan tinggi harus menambah jumlah dosen sesuai dengan aturan yang berlaku. Dimana UNHASY pada awalnya merekrut sebanyak 90 dosen baru dan UNWAHA merekrut 66 dosen baru. Tidak hanya menambah dalam aspek kuantitas, namun juga meningkatkan mutu tenaga pendidik (dosen). Kebijakan peningkatan pendidikan dari S2 ke S3 menjadi isu utama yang dilakukan, meski hanya sebatas anjuran. Tidak hanya itu, untuk meningkatkan kualitas dari aspek pedagogic, penelitian dan pengabdian masyarakat. Maka dosen-dosen baik umum maupun kegamaan dibekali dengan diklat dan seminar-seminar seperti penataran AA pada aspek pedagogis (yang juga sebagai syarat jabatan fungsional), penataran dan pelatihan penelitian sebagai upaya peningkatan dosen pada aspek penelitian yang berfokus pada penulisan jurnal ilmiah dan pembentukan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat (LPPM) sebagai wadah dosen dalam pengabdianannya kepada masyarakat.

Keempat, perbaikan sarana prasarana dan sistem administrasi birokrasi berbasis teknologi. Konsekuensi logis dari penambahan keilmuan selain SDM yakni SDA atau penambahan sarana perkuliahan. Selain itu menurut Wibowo, adanya unsur teknologi yang dimasukkan ke dalam sarana prasarana akan menjadi efektif dan efisien. Oleh karena itu, kebijakan yang diambil UNHAS dengan menambah gedung 3 lantai yang terdiri 30 ruangan dan juga untuk menunjang birokrasi, membangun gedung 2 lantai yang baru. Kemudian di UNWAHA melakukan pengembangan gedung pada tahun pertama UNWAHA yakni dengan menambah gedung perkuliahan dan pada tahun kedua dibangun masjid sebagai sarana kreatifitas mahasiswa yang diatasnya dibangun pula 2 kelas untuk perkuliahan. Disamping itu, telah melakukan revitalisasi sarana prasarana dan sistem layanan akademik dan sistem perkuliahan berbasis teknologi dengan mengembangkan ruang kelas dan fakultas yang baru dibangun dengan sarana *wifi*, cctv, LCD, televisi dimana kesemua itu diharapkan dapat menunjang proses yang ada di UNHAS maupun UNWAHA. Tidak hanya gedung sistem layanan akademik pun tidak luput pengintegrasian dengan ICT seperti *siakad* dan *e-library*. Dan juga pada tataran proses pembelajaran juga terintegrasi dengan ICT seperti absensi dosen dan mahasiswa, *virtual learning (e-learning)*. Dan juga telah menggunakan sistem akademik atau yang biasa disebut dengan *siakad*. Sistem ini mencakup beberapa aspek, mulai dari pendaftaran mahasiswa, pembayaran, pemrograman perkuliahan (KRS), hasil perkuliahan (KHS) maupun pelaporan dosen dan juga absensinya. Dengan fasilitas tersebut kedua lembaga tersebut telah memberikan anjuran yang bersifat wajib kepada seluruh Tenaga Pendidik atau Dosen untuk dapat memberikan pengajaran dengan memanfaatkan Teknologi Informasi, baik memanfaatkan LCD proyektor, perkuliahan *online (virtual learning)* terutama dalam kondisi pandemi seperti ini, *e-learning*, *e-library* dan mengakses jurnal-jurnal penelitian yang ada di internet.

D. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa formulasi strategi dalam pengembangan kelembagaan pendidikan tinggi berbasis Pesantren dilaksanakan atas dasar penilaian lingkungan internal dan eksternal terlebih dahulu. Peluang dan ancaman dalam penilaian eksternal menjadi motivasi utama, yang selanjutnya mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal, sehingga dapat merumuskan langkah apa yang ingin dicapai. Hasil penilaian itu membuat beberapa rumusan strategi pengembangan yakni menentukan arah organisasi yang tersurat dalam visi, misi, tujuan dan obyektif. Selanjutnya dibarengi dengan perumusan strategy yang meliputi 4 aspek yakni perubahan struktural, penambahan keilmuan, perbaikan SDM, perbaikan sarana prasarana dan layanan sistem administrasi berbasis teknologi.

Adapun kebijakan-kebijakan terkait strategi meliputi (1) pengangkatan pembantu pimpinan puncak yang berkompeten, sehingga memperkuat kapasitas kelembagaan melalui kerja sama dengan institusi lain; (2) penambahan program studi baru sebagai upaya tercapainya integrasi keilmuan umum dan agama; (3) perekrutan tenaga pendidik yang menjadi fokus utama dalam peningkatan mutu pada aspek kuantitatif, yang selanjutnya secara kualitatif dengan mencapai gelar akademik tertinggi (S3) bagi pendidik dan juga adanya diklat dan seminar guna meningkatkan kemampuan pedagogik, penelitian dan juga

pengabdian masyarakat; dan terakhir (4) penambahan gedung dan fasilitas berbasis teknologi guna menunjang layanan akademik menjadi lebih efektif dan efisien terutama pada masa pandemi seperti sekarang ini.

E. Daftar Pustaka

- Akdon. 2006, *Strategic Management for Educational Management: Manajemen Strategi untuk Manajemen Pendidikan*, Bandung: CV. Alfabeta.
- _____. 2011, *Strategic Management for Educational Management*, Bandung: Alfabeta.
- Bogdan, Robert & Biklen, Sari, Knopp. 1982, *Qualitatif Research for Education: and Introduction to Theory and Methods*, Boston: Allyn & Bacon Inc.
- David, Fred, R. dan David, Forest, R. 2017, *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Terj. Novita Puspasari, Jakarta: Salemba Empat.
- Dhofier, Zamakhsyari. 2011, *Tradisi Pesantren: Studi Pandangan Hidup Kyai dan Visinya Mengenai Masa Depan Indonesia*, Jakarta: LP3ES.
- Fitri, Agus, Zaenul. 2013, *Manajemen Mutu dan Organisasi di Perguruan Tinggi*, Tulungagung: STAIN Tulungagung Press.
- Greenberg, Jerald and Baron, Robert, A. 2003, *Behavior in Organization*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Harvard Business Review. 2003, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Indrajit, R. Eko dan Djokopranoto, R. 2006, *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*, Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Madjid, Nurcholish, *Bilik-Bilik Pesantren (Sebuah Potret Perjalanan)*, Jakarta: PT. Dian Rakyat.
- Margono. 2004, *Metodologi Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Marno dan Supriyanto, Triyo. 2008, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung: PT Refika Aditama.
- Max, Arnoldo, C. dan Maljuf, Nicolas, C. 1984, *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Prentice Hall: New Jersey.
- Miles Matthew B., Michael Huberman, dan J. Saldana. 2014, *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition. 3, Terj. Tjetjep Rohindi Rohidi, Jakarta: UI Press.
- Moleong, Lexy, J. 2000, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosdakarya.
- _____. 2007, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhaimin, Suti'ah dan Prabowo. 2009, *Manajemen Pendidikan: Aplikasinya dalam Penyusunan Rencana Pengembangan Sekolah/Madrasah*, Jakarta: Kencana.
- Nawawi, Haidar. 2012, *Manajemen Strategik: Organisasi Profit Bidang Pemerintahan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pearce, Robinson. 1997, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Jilid I, Jakarta: Binarupa Aksara.
- Potts, Rebecca and LaMarsh, Jeanenne. 2004, *Managing Change for Success*. London: Duncan Baird Publishers.
- Purnomo dan Zulkieflimansyah. 1996, *Manajemen Strategi*, Jakarta: Penerbitan FEUI.

- Rahim, Husni. 2001, *Arab Baru Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: PT. Logos Wahana Ilmu.
- Robbins, Stephen, P. 2001, *Organization Behavior*, New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- S.R, Abdul, Aziz. 1998, *Memahami Fenomena Sosial Melalui Studi Kasus: Kumpulan Materi Pelatihan Metode penelitian Kualitatif*, Surabaya: BMPTSI Wilayah VII Jatim.
- Sugiyono. 2007, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*, Bandung: Elfabeta.
- Suharsaputra, Uhar. 2015, *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan*, Bandung: PT. Refika Aditama.
- Sutrisno, Hadi. 2006, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wheelen, Thomas, L. and Hunger, David, J. 1995, *Strategic Management and Business Policy*, New York: Addison Weshley.
- Williamson, O. E. 2000, *The New Institutional Economics: Taking Stock*, Economic Literature Journal, Vol. 38.
- Yin, Robert, K. 1987, *Case Study Research Design and Methods*, Baverly Hills: Sage Publication.