

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

MANAJEMEN STRATEGIK TRANSFORMASI IAIN MENJADI UIN MATARAM**Ahmad Yani**

Sekolah Tinggi Ilmu Tarbiyah (STIT) Mumtaz karimun

yanelkasyafani@gmail.com**ABSTRAK**

Teori manajemen strategik yang berasal dari dunia bisnis sebagai alat untuk meningkatkan daya saing telah banyak diadopsi dan diterapkan di dunia pendidikan khususnya pada perguruan tinggi Islam, dan hasilnya pun dinilai efektif dengan melihat beberapa perguruan tinggi Islam di Indonesia yang melakukan transformasi kelembagaan menjadi UIN dengan menerapkan manajemen strategik dalam pengelolaan lembaganya. Maka dari itu manajemen strategik merupakan alat yang efektif bagi perguruan tinggi Islam dalam mengelola lembaga untuk menghadapi dinamika dan kompleksitas lingkungan yang semakin kompetitif. Manajemen tradisional tidak lagi relevan dengan perkembangan era modernitas seperti sekarang ini. Artikel ini akan menjelaskan penerapan manajemen strategik dalam proses transformasi IAIN menjadi UIN Mataram. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, dan pengumpulan data melalui metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil temuan menunjukkan bahwa dalam proses transformasi IAIN menjadi UIN Mataram melewati beberapa tahapan: (1) analisis lingkungan menggunakan analisis SWOT (2) formulasi strategi dengan menentukan strategi dan kebijakan (3) implementasi strategi dengan menyusun dan melaksanakan program, anggaran dan prosedur (4) Evaluasi strategi dengan melakukan koreksi dan perbaikan.

Kata Kunci: *Manajemen, Strategik, Transformasi*

ABSTRACT

Strategic management theory originating from the business world as a tool to increase competitiveness has been widely adopted and applied in the world of education, especially in Islamic universities, and the results are considered effective by looking at several Islamic universities in Indonesia that have transformed institutionally into UIN by implementing strategic management in the management of the institution. Therefore strategic management is an effective tool for Islamic universities in managing institutions to face the dynamics and complexity of an increasingly competitive environment. Traditional management is no longer relevant to the development of the modern era as it is today. This article will explain the implementation of strategic management in the process of transforming IAIN into UIN Mataram. This research uses qualitative research methods, and data collection through observation, interviews and documentation methods. The findings show that in the process of transforming IAIN into UIN Mataram, it goes through several stages: (1) environmental analysis using SWOT analysis (2) strategy formulation by determining strategies and policies (3) strategy implementation by developing and implementing programs, budgets and procedures (4) Evaluate the strategy by making corrections and improvements.

Keywords: *Management, Strategic, Transformation*

PENDAHULUAN

Dewasa ini dalam dunia pendidikan, khususnya Pendidikan Tinggi Islam dihadapkan pada tuntutan masyarakat yang menghendaki agar Pendidikan Tinggi mampu menghasilkan *output* (lulusan) yang benar-benar berkualitas tinggi sehingga mampu bersaing ditengah era yang kompetitif ini. Lulusan yang diharapkan adalah lulusan yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), keahlian, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kehidupan yang layak dan sejahtera di dunia. Dan yang tidak kalah pentingnya juga yaitu memiliki bekal ilmu pengetahuan agama yang kokoh sebagai pondasi dalam kehidupan, sehingga menjadikannya pribadi yang senantiasa menjunjung tinggi etika, moral, akhlak mulia, serta amal shalih. Keseimbangan antara

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

penguasaan ilmu pengetahuan dengan penanaman keimanan dan ketaqwaan (Imtaq) adalah suatu keniscayaan yang tidak bisa ditawar lagi.

Ali Ashrof (1996:17) menyatakan bahwa saat ini sudah terjadi pergeseran orientasi dalam kehidupan manusia. Hal tersebut membuat manusia tergila-gila pada prestasi duniawi, efisiensi, dan kesenangan yang serba semu dengan melakukan pembaharuan teknologi yang tidak terkontrol dan mengakibatkan penyakit ekologi dan sosial.

Oleh karena itu, sudah saatnya Pendidikan Tinggi Islam mengkonfigurasi tujuan institusionalnya dengan memperhatikan berbagai tuntutan masyarakat dan zaman yang terus berubah. Jika tidak ada, maka Pendidikan Tinggi Islam tidak pernah *survive* (bertahan hidup) dalam budaya dan umatnya sendiri seiring dengan pergeseran nilai yang semakin deras di era informasi ini. Untuk eksis dalam dunia yang dinamis maka sekali lagi, penguasaan dimensi *profan* (duniawi) yang terwakili dengan tingginya IPTEK yang dikuasai dan dimensi *sakral* (*ukhrawi*) yang terwakili oleh dalamnya tingkat iman dan taqwa adalah suatu hal yang tidak bisa ditawar lagi. Dalam hal ini, Pendidikan Tinggi Islam diharapkan mampu mencetak figur-figur ulama yang intelek profesional dan atau intelek profesional yang ulama. (Suprayogo,1999:170). Atau dengan kata lain, lulusan yang diharapkan memiliki keseimbangan antara penguasaan ilmu pengetahuan dan kedalaman spiritual.

Dalam usaha menjawab problematika yang telah dikemukakan di atas, tentu lembaga pendidikan Islam termasuk Perguruan Tinggi Islam harus memiliki upaya-upaya yang bersifat strategis untuk menjadikan lembaga yang mampu bersaing dengan lembaga Perguruan Tinggi Umum lainnya. Oleh karena itu, dalam upaya untuk meraih keunggulan daya saing terhadap tuntutan masyarakat yang selalu mengalami perubahan akibat derasnya arus globalisasi, maka penerapan manajemen strategik menjadi suatu keharusan. Karena dengan menerapkan manajemen strategik sebagai suatu kerangka kerja (*frame work*), maka akan dapat menyelesaikan setiap persoalan strategis di dalam sebuah lembaga/perusahaan, terutama yang berkaitan dengan persaingan, oleh karena itu para manajer diajak untuk berpikir lebih kreatif atau berpikir strategik. Pemecahan masalah dengan menghasilkan serta mempertimbangkan lebih banyak alternatif yang dibangun dari suatu analisa yang lebih teliti dan komprehensif akan lebih efektif sehingga menjanjikan suatu hasil yang menguntungkan. (heene dkk, 2010:10).

Gagasan transformasi pendidikan Islam merupakan salah satu strategi mendasar bagi Perguruan Tinggi Islam dalam memperkuat eksistensi serta daya saingnya di tengah era yang semakin kompetitif ini. Beberapa perguruan tinggi yang berstatus STAIN maupun IAIN di Indonesia yang tersebar di berbagai daerah telah bertransformasi menjadi UIN. Dan tidak ketinggalan di Nusa Tenggara Barat gagasan transformasi Perguruan Tinggi Islam terjadi pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Mataram yang beralih status menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Mataram pada tahun 2017.

Upaya peralihan status IAIN Mataram menjadi UIN dimulai pada tahun 2010, akan tetapi bisa terwujud peralihan peralihan status tersebut pada tahun 2017. Peralihan status dari IAIN Mataram ke UIN merupakan strategi untuk menghadapi era globalisasi dan ini adalah langkah maju bagi IAIN Mataram untuk bersaing dengan perguruan Tinggi lain yang sudah berstatus Universitas. Perubahan ini juga bagian dari strategi untuk meningkatkan minat masyarakat terhadap Perguruan Tinggi Islam. (Nashudin, 2018).

Sejalan dengan pernyataan di atas, pada tahun 2017 sebanyak enam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) beralih status menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Alih status ini setelah presiden Joko Widodo menandatangani Peraturan Presiden (Perpres) Republik Indonesia tentang perubahan status enam PTAIN dari IAIN menjadi UIN. Keenam kampus

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

tersebut adalah UIN Mataram (Perpres No.34/2017), UIN Imam Bonjol Padang (Perpres No.35/2017), UIN Antasari Banjarmasin (Perpres No.36/2017), UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi (Perpres No.37/2017), UIN Raden Intan Lampung (Perpres No.38/2017), dan UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten (Perpres No.39/2017). (Fauzan, 2017).

Dirjen Pendidikan Islam Kamaruddin Amin mengatakan, dengan perubahan tersebut, keenam kampus UIN baru ini ditantang untuk membuktikan distingsi, ekseleksi dan kontribusinya dalam meningkatkan daya saing bangsa. Selain transformasi kelembagaan juga diikuti dengan transformasi keilmuan secara fundamental sehingga memperluas kiprah dan manfaat keberadaan UIN bagi masyarakat pada umumnya. (Fauzan, 2017).

Tujuan utama dari transformasi dari IAIN menjadi UIN Mataram adalah untuk menjadikan IAIN Mataram sebagai salah satu universitas Islam yang unggul dalam mengintegrasikan ilmu-ilmu keislaman, social-humaniora, *science* dan teknologi. Oleh karena demikian, dengan berubahnya status IAIN menjadi UIN Mataram diharapkan akan memberi kontribusi lebih nyata bagi penyiapan SDM Indonesia yang beraklaful karimah dan profesional, serta mampu berdaya saing di kancah nasional maupun internasional. (Suprpto, 2018).

Transformasi IAIN menjadi UIN Mataram akan semakin memperkokoh bangunan konsep model filosofi keilmuan yang disebut dengan “Horizon Ilmu”, yang telah dirintis sejak medio-akhir tahun 2008. Filosofi Horizon Ilmu tersebut menjadi pondasi atau landasan fundamental dalam pengembangan aspek akademik-keilmuan UIN Mataram. Sebagaimana filosofi keilmuan yang sudah terbangun di berbagai Universitas Islam Negeri (UIN) lainnya. UIN Sunan Kalijaga dengan filosofi jaring laba-labanya, UIN Maliki dengan Filosofi Pohon Ilmunya, UIN Sunan Gunung Jati dengan dengan filosofi roda ilmunya, UIN Alauddin dengan filosofi Cell Cemara Ilmunya. (Nashuddin: 2013:vi).

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa perubahan IAIN menjadi UIN Mataram merupakan upaya untuk meningkatkan kualitas dan daya saing lembaga perguruan tinggi Islam serta merevitalisasi perguruan tinggi Islam di tengah kecenderungan masyarakat yang lebih meminati pendidikan yang dapat memberikan kemampuan teknologis dibanding pendidikan agama yang bersifat etis. Melalui perubahan yang ditandai dengan pengintegrasian keilmuan, maka akan dibuka prodi-prodi umum yang melengkapi prodi-prodi agama yang sudah dikembangkan, maka pengembangan pendidikan tinggi islam berorientasi pada pembentukan sosok ulama/ilmuwan yang tidak hanya memiliki kekuatan dalam penguasaan ilmu-ilmu agama, tetapi juga memiliki kematangan profesional dalam ilmu pengetahuan modern. Sehingga UIN Mataram akan mampu berdiri sejajar atau bahkan mengungguli kualitas universitas-niversitas lainnya. Dan hal tersebut akan menumbuhkan optimisme dan ekspektasi meningkatnya minat masyarakat terhadap perguruan tinggi Islam.

KAJIAN TEORI**Pengertian Manajemen Strategik**

Ada beragam pengertian manajemen oleh para ahli. Manajemen diartikan sebagai ilmu, seni dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai seni oleh Follet karena untuk mencapai sasarannya manajemen menggunakan cara-cara dengan mengatur orang lain dalam melaksanakan tugasnya atau seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain. Lebih lanjut Henri M. Botinger mengungkapkan, bahwa manajemen sebagai sebuah seni memerlukan tiga hal, yaitu pandangan, pengetahuan teknis, dan komunikasi. Ketiga

unsur tersebut terkandung dalam manajemen. Dipandang sebagai suatu profesi karena manajemen membutuhkan keahlian khusus sebagai landasan untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik. (Fattah, 2009: 1)

Sedangkan Kata strategi berasal dari Yunani, yaitu “*strategos*” (*stratos* yang berarti militer dan *ag* berarti memimpin), yang berarti “*generalship*” atau suatu pekerjaan dalam membuat rencana untuk memenangkan perang yang dilakukan oleh para jenderal perang. Istilah strategi digunakan pertama kali di dunia militer, oleh karena itu sudah menjadi hal yang lumrah apabila istilah strategi sering digunakan dalam kancah peperangan.

Michael Porter dalam tulisannya yang berjudul *Competitive strategy* dalam *Harvard Business Review*, menyatakan bahwa strategi adalah sekumpulan aktivitas atau tindakan yang memiliki perbedaan dengan yang lain untuk mengantarkan nilai yang unik. Lebih lanjut Porter mendefinisikan strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Terkait dengan manajemen strategis, banyak sekali para ahli yang mendefinisikannya, namun pada prinsipnya sama yaitu menggabungkan antara berfikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen yakni perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan dan pengawasan keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu perusahaan dapat mencapai sasarannya. Siagian mendefinisikan manajemen strategis sebagai serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang ditetapkan oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. (Rahmat, 2014: 14).

Menurut Hunger dan Wheelen (2003: 4). manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi atau perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi analisa atau pengamatan lingkungan (eksternal maupun internal), formulasi atau perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian. Ciri khusus manajemen strategis adalah penekanan pada pengambilan keputusan strategis. Berbeda dengan keputusan-keputusan yang lain, keputusan strategis berkaitan erat dengan masa yang akan datang dalam jangka panjang bagi organisasi secara keseluruhan dan mempunyai tiga karakteristik. *Pertama*, *Rare* yaitu keputusan-keputusan yang bersifat khusus dan tidak biasa, yang tidak dapat ditiru. *Kedua*, *Consequential* yaitu keputusan-keputusan strategis yang menggunakan sumber daya penting dan menuntut banyak komitmen. *Ketiga*, *Directive* yaitu keputusan-keputusan strategis yang membuat keputusan yang dapat ditiru untuk keputusan-keputusan lain dan tindakan-tindakan di masa yang akan datang bagi organisasi secara keseluruhan.

Tahapan Manajemen Strategik

Sejumlah penulis telah mengembangkan model-model tersendiri mengenai manajemen strategis, antara lain Pierce dan Robinson, Hunger dan Wheelen, serta Bryson. Model-model tersebut memiliki kesamaan, namun secara khusus terdapat perbedaan antara satu model dengan model yang lainnya, terutama dalam penempatan tahapan-tahapan tertentu. Dalam prakteknya, proses manajemen strategis tidak sejelas terbagi dan segamblang yang digambarkan oleh model. Para penyusun strategi tidak menjalankan prosesnya dalam bentuk yang sangat kaku, karena ada timbal balik antar level hirarki dalam sebuah organisasi.

Dari berbagai model yang dikembangkan sejumlah penulis, proses manajemen strategis pada intinya terbagi ke dalam tiga tahap, yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi strategi. Aktivitas tahapan-tahapan manajemen strategis tersebut

terjadi disetiap level hirarkai organisasi. Pada organisasi besar misalnya, tahapan itu dilakukan ditingkat korporat, divisional atau unit bisnis strategis, dan fungsional. Untuk sebuah perguruan tinggi misalnya, tahapan aktivitas tahapan-tahapan manajemen strategik dilakukan di tingkat universitas, fakultas, dan jurusan-jurusan/program studi. Dengan menjaga interaksi dan komunikasi antar pimpinan dengan karyawan lintas tingkat hirarki, manajemen strategik dapat membantu sebuah organisasi untuk menjadi suatu tim yang kompetitif.

Dalam teori Manajemen strategi Wheelen dan Hunger (2003: 4).mengemukakan bahwa tahapan-tahapan manajemen strategik meliputi empat elemen dasar, yaitu pengamatan lingkungan (*evironmental scanning*), perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi dan pengendalian strategi (*evaluation and control strategy*).

Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan meliputi monitoring, evaluasi dan menggali serta mengumpulkan informasi dari lingkungan, dengan tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategik, yaitu elemen-elemen eksternal dan internal yang akan menentukan masa depan organisasi. Lingkungan internal organisasi terdiri dari struktur organisasi, budaya organisasi, dan sumber daya organisasi. Sedangkan lingkungan eksternal organisasi meliputi lingkungan tugas dalam organisasi dan lingkungan umum atau lingkungan sosial yang berhubungan dengan segmen demografi, ekonomi, politik/hukum, sosial-budaya, dan teknologi. Manajer harus menentukan faktor-faktor penting yang harus ada dalam lingkungan karena hal ini dapat memprngaruhi informasi yang akan dikumpulkan. Sehingga dengan informasi tersebut yang selanjutnya akan menjadi landasan untuk menentukan strategi yang tepat dalam menghadapi perubahan lingkungan organisasi.

Jauch dan Glueck dalam Rahmat (2014) mendefinisikan analisis lingkungan merupakan analisis untuk menentukan peluang dan ancaman yang memiliki arti penting bagi perusahaan di masa yang akan datang, dan juga meliputi upaya penentuan kekuatan dan kelemahan organisasi pada waktu sekarang atau yang mungkin berkembang. Artinya bahwa dengan semakin mudahnya lingkungan berubah maka akan memiliki dampak besar juga terhadap organisasi.

Dalam Amirullah (2015:30) dijelaskan upaya yang dilakukan dalam proses pengamatan lingkungan adalah melalui analisis SWOT. SWOT adalah singkatan dari *strenghts* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (tantangan) yang kesemuanya itu merupakan faktor strategik bagi perusahaan. Apabila dikaitkan dengan analisis SWOT dan daya saing organisasi, maka analisis lingkungan sangat penting dilakukan dengan tujuan:

- a) Mengetahui kondisi saat ini dan memprediksi keadaan masa depan organisasi.
- b) Manggali dan mendapatkan informasi tentang pesaing (*competitor*), pelanggan (*customer*), dan *stakeholder*.
- c) Dapat mengidentifikasi peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*).
- d) Dapat mengeksplor kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).
- e) Menjamin tercapainya keunggulan bersaing (*competitive advantage*).

Formulasi Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal, dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi. Proses perumusan strategi mencakup kegiatan

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

menentukan misi organisasi, menetapkan tujuan yang hendak dicapai, mengembangkan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan. (Hunger dan Wheelen, 2003: 12).

Formulasi strategi dilakukan dengan mengkombinasikan hasil penilaian lingkungan eksternal maupun lingkungan internal, kemudian menentukan atau memilih strategi-strategi yang akan diambil dalam menjaga eksistensi organisasi dan perkembangannya. Penentuan strategi dapat dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT. Di dalam Matriks analisis SWOT dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi diantisipasi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan strategi, yaitu:

- a) Strategi SO (*Strength-Opportunity*). Strategi ini berdasarkan jalan pikiran dengan memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya
- b) Strategi ST (*Strength-Threath*). Strategi ini dibuat berdasarkan kekuatan yang dimiliki organisasi untuk mengantisipasi ancaman-ancaman yang ada.
- c) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*). Strategi ini dibuat berdasarkan memanfaatkan peluang dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d) Strategi WT (*Weakness-Threath*) Strategi ini bersifat defensif, yaitu berusaha meminimalisasi kelemahan organisasi serta menghindari ancaman-ancaman.

Matriks Analisis SWOT

Faktor-faktor Internal	Strength (S) Kekuatan-kekuatan kunci internal organisasi	Weaknesses (W) Kelemahan-kelemahan internal organisasi
Faktor-faktor Eksternal		
Opportunities (O) Peluang-peluang eksternal organisasi	Strategi SO Menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Ancaman-ancaman eksternal organisasi	Strategi ST Menggunakan kekuatan untuk mengantisipasi ancaman	Strategi WT Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Strategi yang diambil akan menjadi jembatan utama antara perencanaan strategi dengan implementasi strategi pada kinerja organisasi. Oleh karena itu perlu dilakukan secara cermat dan akurat, sebab dari sinilah berbagai kebijakan (*policies*) akan diambil dalam pelaksanaan serta pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan arah organisasi yang telah ditentukan. Dengan demikian, perumusan strategi akan menghasilkan strategi yang akan digunakan yang merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti secara efektif sehingga memperoleh keunggulan bersaing.

Implementasi Strategi

Implementasi strategi disebut juga sebagai tahap tindakan manajemen strategik. Implementasi strategi berarti memobilisasi atau menggerakkan manajer dan karyawan untuk mengubah strategi yang yang dirumuskan menjadi tindakan. Menurut Hunger dan Wheelen implementasi strategi merupakan suatu proses dalam mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.

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 yang dapat menghasilkan penerimaan dan komitmen.

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.

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 lembaga, seperti kegiatan teknis, administrasi, marketing, logistik, keuangan, produksi, transportasi, dan sebagainya.

Evaluasi Strategi

Strategi yang dirumuskan dan diterapkan dengan cara terbaik sekalipun akan menjadi usang manakala lingkungan eksternal dan internal organisasi berubah. Oleh karenanya menjadi sesuatu yang urgen 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 ideal dapat mengidentifikasi problem-problem atau potensi masalah sebelum situasi menjadi kritis. Dalam hal ini Indrajit dan Djokopranoto (2006: 75) mengemukakan tiga aktivitas pokok dalam evaluasi yaitu:

- a) Penyelidikan atas landasan yang mendasari strategi perusahaan yang disesuaikan dengan kinerja organisasi.
- b) Membandingkan antara hasil kinerja aktual organisasi dengan kinerja yang diharapkan (ideal).
- c) Pengambilan tindakan korektif untuk memastikan bahwa kinerja sesuai dengan rencana.

Urgensi Transformasi Perguruan Tinggi Islam

Dunia pendidikan tinggi lebih khususnya pendidikan tinggi Islam sangat memerlukan transformasi kelembagaan untuk memperoleh tatanan pendidikan nasional yang lebih bermakna sesuai dengan tuntutan zaman dan generasinya. Hal tersebut ditandai dengan perubahan beberapa perguruan tinggi islam dari statusnya STAIN atau IAIN bertransformasi menjadi UIN.

Gagasan mengubah IAIN menjadi UIN ini, dimulai dengan perubahan status IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta kemudian diikuti oleh IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, STAIN Malang, IAIN Pekanbaru Riau, IAIN Alaudin Makasar dan IAIN Sunan Gunung Jati Bandung. Azyumardi Azra dalam Suprayogo dan Rasmianto (2008: 12) menyebutkan

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

ada beberapa landasan kuat mengapa IAIN atau STAIN harus berubah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) yaitu: (1) Untuk memberikan peluang penataan pendidikan tinggi yang lebih luas. (2) Agar lulusan-lulusan UIN dapat mengakses dunia lapangan kerja yang lebih luas. (3) Untuk meningkatkan martabat Perguruan Tinggi Islam yang berada di bawah Departemen Agama sehingga sejajar dengan martabat perguruan tinggi umum.

Menurut Malik Fadjar (2005: 36) dilahirkannya UIN merupakan usaha memperbaharui, mempertajam, dan mempertegas eksistensi pendidikan Islam dalam bidang pelayanan kebutuhan mendasar bagi manusia, yaitu pendidikan presentatif. Juga sebagai model reintegrasi keilmuan yang tertuju pada satu bentuk pengembangan, peningkatan, dan pemantapan status akademik yang profesional. UIN diprediksi menjadi model sistem pendidikan islam yang memiliki kualitas tinggi dibandingkan dengan PTN/PTS lain yang memiliki status, peran, dan fungsi yang sama, disamping memiliki otonomi lebih luas baik dalam pengembangan akademik, manajemen, maupun administrasinya.

Menurut Imam Suprayogo lembaga pendidikan tinggi islam agar mengalami kemajuan dan memiliki keunggulan daya saing harus mampu mengembangkan hal-hal berikut: (1) visi, misi, *core value*, *core believe* yang jelas, (2) perencanaan yang jelas dan terarah, (3) kepemimpinan yang tangguh, (4) *networking* yang kuat dan luas, (5) dukungan semua pihak, yaitu pemerintah dan masyarakat termasuk alumni, (6) sumber-sumber pendanaan yang kuat dan luas, dan (7) komitmen dan semangat yang kokoh dari seluruh komponen yang ada.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi perguruan tinggi Islam yang berdaya saing sebagai upaya menjaga eksistensi di era yang kompetitif ini, maka perguruan tinggi Islam dituntut untuk memiliki kemauan, kesediaan, dan kemampuan melakukan reformulasi, revitalisasi, dan reorientasi serta transformasi secara menyeluruh, baik pada aspek idil, struktural maupun operasionalnya. Perguruan tinggi Islam yang tidak sanggup melakukan itu semua, cepat atau lambat akan ditinggalkan oleh masyarakat karena tidak mampu untuk bersaing.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian kualitatif, pendekatan studi kasus. Kasus yang diambil adalah proses transformasi IAIN Mataram menjadi UIN. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Data penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh melalui observasi dan wawancara langsung bersama informan utama yaitu Rektor, mantan rektor dan ketua tim pokja alih status (altus). Sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung berupa dokumen dan arsip-arsip yang berkaitan dengan proses transformasi IAIN Mataram menjadi UIN.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam proses transformasi IAIN Mataram menjadi UIN tidak mudah membalikkan telapak tangan, berbagai tantangan dan hambatan dihadapi, naik turunnya semangat dilalui serta pahit getirnya proses dirasakan dalam proses transformasi tersebut. Setidaknya membutuhkan kurun waktu kurang lebih sepuluh tahun untuk bisa terealisasi menjadi UIN sejak munculnya embrio gagasan transformasi pada kepemimpinan bapak Asnawi yang kemudian gagasan transformasi mulai direncanakan dan dilaksanakan pada kepemimpinan bapak Nashuddin, lalu dilanjutkan dan diselesaikan pada kepemimpinan bapak Mutawali.

Melihat dari rentetan peristiwa transformasi IAIN Mataram menjadi UIN dari beberapa periode kepemimpinan merupakan suatu upaya mewujudkan cita-cita perubahan kelembagaan yang berkesinambungan dari masa ke masa. Hal ini sesuai dengan teori *change and continuity* yaitu teori perubahan dan kesinambungan. Menurut Zamakhsyari Dhofir dalam Arifin (2010), *continuity and change* adalah kesinambungan dan perubahan dari suatu peristiwa dari waktu ke waktu tanpa merubah esensi pemaknanaan dari peristiwa tersebut. Walaupun terjadi tiga kali perubahan struktur kepemimpinan di internal IAIN Mataram akan tetapi kebijakan-kebijakan secara makro tetap dilanjutkan secara berkesinambungan di tiap-tiap periode kepemimpinan. Dan salah satu kebijakan makro kelembagaan IAIN Mataram adalah tentang kebijakan untuk merubah status IAIN Mataram menjadi UIN, sehingga upaya perubahan status kelembagaan tersebut dilakukan secara berkesinambungan dari tiga periode kepemimpinan.

Keberhasilan transformasi tersebut tidak bisa dinilai sepihak, akan tetapi keberhasilan tersebut dinilai sebagai hasil ikhtiar dan doa segenap civitas akademika IAIN Mataram mulai dari munculnya ide gagasan sampai pada lahirnya Keputusan Presiden no. 34 tahun 2017 tentang perubahan status IAIN Mataram menjadi UIN Mataram.

Proses transformasi IAIN Menjadi UIN Mataram dilakukan dengan menggunakan manajemen strategik, karena manajemen strategik lazim digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dan lembaga pendidikan termasuk perguruan tinggi dalam merumuskan langkah-langkah dan strateginya untuk tetap kompetitif di tengah persaingan yang ketat. Manajemen strategik dinilai lebih efektif untuk mencapai tujuan sebuah perguruan tinggi dibandingkan dengan manajemen konvensional.

Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal

Dalam proses transformasi IAIN menjadi UIN Mataram telah dibentuk tim pokja alih status yang khusus menangani proses transformasi IAIN menuju UIN. Pekerjaan awal yang dilakukan oleh tim altus adalah melakukan *visibility study* atau studi kelayakan terhadap kondisi objektif IAIN Mataram. Studi kelayakan ini bertujuan untuk menganalisa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman atau tantangan. Studi kelayakan dapat dikonotasikan dengan analisis lingkungan yang terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Dalam mengadakan studi kelayakan tersebut, tim altus menggunakan pendekatan analisis SWOT yaitu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan di internal kampus IAIN Mataram serta mengidentifikasi peluang dan ancaman di luar kampus IAIN Mataram. Analisis SWOT lazim digunakan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk menganalisa lingkungannya sebagai bagian yang terintegrasi dalam proses manajemen strategik.

Formulasi Strategi Transformasi IAIN menjadi UIN Mataram

Tim alih status IAIN menjadi UIN menjadikan hasil analisis lingkungan eksternal maupun internal sebagai landasan dalam merumuskan strategi. Karena pada prinsipnya hasil analisis lingkungan merupakan landasan untuk menetapkan strategi. Formulasi strategi adalah pengembanaan rencana-rencana jangka panjang untuk mengelola secara efektif peluang dan ancaman lingkungan eksternal dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan organisasi. (Hunger dan Wheleen, 2003: 12). Perumusan strategi merupakan penentuan cara untuk mencapai tujuan dengan melaksanakan misi untuk mewujudkan visi yang telah ditetapkan, oleh karena itu formulasi strategi harus menjadi bagian yang sejalan dan tak terpisahkan dari visi, misi dan tujuan, walaupun mempunyai kemungkinan dilaksanakan secara lebih luas dan fleksibel sesuai dengan perkembangan dan tuntutan perubahan yang terjadi. Formulasi strategi dilakukan dengan mengkombinasikan hasil penilaian lingkungan internal dan eksternal yang kemudian

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

menentukan atau memilih strategi-strategi yang akan diambil dalam menjaga eksistensi organisasi. Maka dari sinilah berbagai kebijakan akan diambil untuk mengimplementasikan pencapaian tujuan organisasi sesuai arah yang telah ditentukan.

Analisis ingkungan yang dilakukan tim altus yaitu dengan memetakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman IAIN Mataram sebagai landasan dalam melakukan transformasi menuju UIN. Analisis penentuan strategi Transformasi IAIN Mataram menjadi UIN dapat dilihat pada matriks SWOT berikut ini:

Faktor-faktor Internal	Kekuatan (S) <ul style="list-style-type: none"> • Program studi terus berkembang • Dosen rarta-rata berkualifikasi S2 dan S3 • Sarana prasarana cukup baik • Lahan milik sendiri • Jumlah mahasiswa meningkat tiap tahun. • Pengembangan penelitian dan penerbitann • Dukungan dana dari IsDB dan GOI 	Kelemahan (W) <ul style="list-style-type: none"> • Masih kurangnya program studi yang sesuai dengan minat masyarakat • Sistem manajemen kelembagaan yang masih kurang optimal • Sarana prasarana belum lengkap • Belum optimalnya penggalian dana diluar APBN • Pengelolaan aset belum optimal • Fasilitas-fasilitas yang berbasis teknologi informasi masih terbatas.
Faktor-faktor Eksternal	Strategi SO IAIN Mataram menggunakan kekuatannya secara optimal untuk memanfaatkan peluang dalam melakukan transformasi kelembagaan menjadi UIN.	Strategi WO IAIN Mataram berusaha meminimalisir kelemahanya untuk memanfaatkan peluang-peluang yang ada Untuk melakukan transformasi kelembagaan menjadi UIN.
Peluang (O) <ul style="list-style-type: none"> • Tingginya minat masyarakat untuk melanjutkan studi • Terbatasnya lembaga pendidikan tinggi negeri di wilayah NTB • Terdapat banyak lembaga pendidikan islam baik madrasah maupun pondok pesantren di wilayah NTB • Mulai meningkatnya kerja sama dengan berbagai mitra strategis 		

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

<ul style="list-style-type: none"> • Adanya dukungan dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah Kota/Kabupaten maupun Propinsi, serta stakeholder lainnya untuk memprecepat perkembangan IAIN Mataram. 		
<p>Ancaman (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientasi masyarakat terhadap pendidikan yang semakin menekankan pada peluang kerja • Kualifikasi lapangan kerja sekarang ini menuntut kualitas SDM yang tinggi • Rendahnya daya beli masyarakat yang menyebabkan rendahnya partisipasi masyarakat dalam anggaran pendidikan, • Menguatnya tuntutan terhadap kebijakan otonomi dan kemandirian perguruan tinggi seiring berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi menuntut tersedianya SDM yang mumpuni 	<p>Strategi ST</p> <p>IAIN Mataram menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk mengatasi ancaman-ancaman yang ada dalam melakukan transformasi kelembagaan menjadi UIN.</p>	<p>Strategi WT</p> <p>IAIN Mataram tidak menggunakan strategi WT yaitu meminimalisir kelemahan serta menghindari ancaman, karena strategi ini bersifat defensif atau bertahan.</p>

Dari analisis matriks SWOT tentang strategi transformasi IAIN Mataram menuju UIN di atas, dapat diketahui bahwa strategi yang digunakan adalah SO (*Strenghts-Opportunities*), WO (*Weaknesses- Opportunities*), dan ST (*Strenghts-Threats*). Karena pada dasarnya IAIN Mataram memiliki kekuatan yang cukup untuk meminimalisir kelemahan, memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman. Di sisi lain strategi WT (*Weaknesses-Threats* dikategorikan sebagai strategi yang bersifat defensif yaitu strategi yang digunakan untuk mempertahankan keadaan dan menghindari ancaman yang dapat mengancam stabilitas organisasi. Artinya bahwa dalam konteks strategi WT ini organisasi berada pada kondisi memiliki banyak kelemahan (tidak stabil) dan ancaman dari luar sangat besar, sehingga fokusnya adalah hanya untuk menjaga dan mempertahankan stabilitas organisasi bukan untuk mengembangkan dan membesarkan organisasi. Itulah mengapa strategi WT ini dianggap sebagai strategi yang bersifat *defensif*.

Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa strategi yang digunakan IAIN Mataram dalam proses transformasi adalah strategi *ofensif* atau pengembangan (*development*) yang merupakan lawan dari defensif, karena pada hakikatnya transformasi menjadi UIN adalah

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

proses pengembangan dan membesarkan institusi baik secara kuantitatif maupun kualitatif menuju ke level yang lebih tinggi. Secara umum strategi pengembangan IAIN Mataram dengan menetapkan peta jalan atau *road map* strategis pengembangan kampus yang terbagi dalam tiga tahapan. *Tahap pertama*, tahun 2014-2018 disebut sebagai *well-establish institution* yaitu kampus yang terkategori memiliki stabilitas kelembagaan yang baik dan mapan di tingkat daerah dan nasional, strategi ini dapat dikategorikan sebagai strategi jangka pendek. *Tahap kedua*, tahun 2019-2028 kampus akan diperhitungkan di tingkat regional Asia atau disebut dengan *regional recognition*, tahap ini dapat dikategorikan sebagai strategi jangka menengah. Dan *tahap ketiga*, tahun 2029-2038 akan menjadi kampus yang mendapat pengakuan internasional atau disebut dengan *international recognition* dan menjadi *world class university*, tahap ini dapat dikategorikan dengan strategi jangka panjang

Dalam strategi pengembangan dapat disesuaikan dengan beberapa teori-teori strategi menurut para ahli yaitu, strategi ekspansi dari J. David Hunger dan Thomas L. Wheleen, strategi intensif dari Fred R. David, dan strategi diferensiasi dari Michael Porter.

Strategi ekspansi adalah strategi yang menekankan penambahan/pelebaran produk, pasar, dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktifitas perusahaan meningkat. Proses transformasi IAIN Mataram menjadi UIN merupakan proses perubahan kelembagaan menuju kepada tingkat tertinggi wujud dari sebuah perguruan tinggi. Hal ini berdampak pada semakin banyaknya program studi yang akan dibuka, semakin besarnya jumlah SDM baik itu dosen, pegawai maupun mahasiswa, semakin meningkatnya kualitas dan kuantitas infrastruktur sarana dan prasarana, dan semakin besarnya anggaran operasional yang dibutuhkan untuk mengelola kampus. Maka dari hal itu, peran dan fungsi kampus akan semakin bertambah dan intensitas aktifitas dalam pengelolaan kampus semakin meningkat.

Strategi intensif adalah strategi yang menggunakan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada. Proses transformasi menuju UIN dilakukan dengan segenap kekuatan *do'a*, tawakal, ikhtiar dan kerja keras yang intensif oleh tim altus dan seluruh civitas akademika IAIN Mataram dengan menggunakan semua sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien.

Strategi diferensiasi adalah kemampuan suatu organisasi atau perusahaan untuk menyediakan produk/jasa yang memiliki nilai unik dan superior kepada pelanggan dari segi kualitas dan keistimewaan atau produk yang memiliki ciri khas yang membedakan dengan produk dari organisasi atau perusahaan lain. Visi kelembagaan IAIN Mataram adalah menjadi Universitas Islam yang mampu mengintegrasikan ilmu keagamaan dengan ilmu-ilmu umum, sehingga akan dibuka fakultas-fakultas ilmu umum seperti fakultas sains dan teknologi, fakultas ilmu kesehatan, fakultas, ilmu sosial dan politik, dan fakultas ekonomi dan bisnis disamping fakultas keagamaan yang sudah ada. Oleh sebab itu, sebagai dasar ontologi, epistemologi dan aksiologi keilmuan untuk mengembangkan kualitas keilmuan, IAIN Mataram menciptakan produk *grand desain* keilmuan yang dijadikan sebagai landasan untuk mengembangkan keilmuan bagi seluruh fakultas yang ada dalam mengimplementasikan misi *tridharma* perguruan tinggi yang disebut dengan *horizon ilmu*. *Horizon ilmu* adalah produk *desain keilmuan* yang otentik dan orisinal yang terus dikembangkan oleh civitas akademika IAIN Mataram, sehingga *horizon ilmu* diharapkan akan menjadi *cultur identity* atau identitas budaya akademik dan menjadi ciri khas IAIN Mataram yang membedakannya dengan perguruan tinggi lainnya.

Horizon Ilmu sebagai Produk Grand Desain Keilmuan

Alasan kuat lahirnya horizon ilmu adalah bertolak dari kesadaran fundamental tentang perlunya terus membangun dan menguatkan peradaban yang berspirit keislaman, keindonesiaan, dan kemanusiaan. Oleh karena itu dibutuhkan rekonstruksi mendasar terhadap dimensi keilmuan yang selama ini dikembangkan institusi sehingga secara paradigmatis memungkinkan peradaban yang dicita-citakan dapat terwujud. Sejalan dengan tujuan dan cita-cita transformasi kelembagaan IAIN menjadi UIN Mataram adalah untuk mengakhiri tabiat paradigma keilmuan islam yang selama ini menerapkan dikotomi antar disiplin keilmuan yaitu ilmu-ilmu umum dan ilmu-ilmu agama. Maka diperlukan reorientasi paradigma keilmuan yang bertumpu pada spirit islam dalam pengembangan ilmu yang bersifat universal yang tidak mengenal dikotomi ilmu yang berkaitan dengan teks keagamaan dan ilmu-ilmu kealaman dan kemasyarakatan dan juga ilmu-ilmu etika kefilosofan. Grand desain keilmuan yang ditawarkan untuk menjawab hal tersebut adalah yang disebut dengan Horizon Ilmu sebagai pondasi keilmuan IAIN Mataram yang tetap bersandar pada Al-Quran dan As-Sunnah. Horizon Ilmu mulai dikembangkan pada tahun 2008 yang terus dikembangkan sampai saat ini. Pengembangan keilmuan tersebut menggunakan pendekatan integratif-interkoneksi yaitu untuk membangun model keilmuan yang lebih terbuka dan humanis.

Horizon ilmu adalah paradigma keilmuan yang menjadi acuan bersama bagi segenap civitas akademika IAIN Mataram dalam menjalankan tugas pengembangan keilmuan melalui pendidikan dan pengajaran, penelitian dan pengembangan, dan juga pengabdian kepada masyarakat. Atau dengan kata lain horizon ilmu menjadi payung untuk segala implementasi tridharma perguruan tinggi di IAIN Mataram.

Seiring dengan perubahan IAIN Mataram menjadi UIN, horizon ilmu akan terus dikembangkan dan akan menjadi grand desain keilmuan yang kokoh dan mapan, sehingga horizon ilmu dapat dipandang sebagai identitas budaya akademik atau *cultural identity* yang membedakan UIN Mataram dengan perguruan tinggi lainnya. Horizon ilmu akan menjadi ciri khas produk bangunan keilmuan bagi UIN Mataram dan sebagai strategi diferensiasi untuk membangun keunggulan bersaing, karena suatu organisasi harus menciptakan produk yang unik yaitu produk yang berbeda dan tidak bisa ditiru oleh organisasi lain agar tetap memberikan pelayanan yang berkualitas terhadap pelanggan.

Memiliki produk unik yang menjadi keunggulan merupakan jaminan bagi perguruan tinggi Islam untuk dapat mempertahankan eksistensi serta meningkatkan daya saingnya untuk jangka waktu yang lama. Sehingga perguruan tinggi akan dapat berkembang secara berkesinambungan terus menerus dan benar-benar dapat meningkatkan kualitas pendidikan sesuai dengan harapan masyarakat yang berdampak pada kepercayaan masyarakat terhadap perguruan tinggi Islam.

Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Hax dan Majluf dalam Mulyasana (2015: 220) menyebutkan ada empat sumber dari daya saing: (1) kompetensi unik, (2) keberlanjutan (*sustainability*), (3) kemampuan memanfaatkan potensi, dan (4) kecerdasan memanfaatkan peluang. Dan menurut Porter (2008: 419) indikator dari daya saing dari suatu organisasi adalah: (1) harga bersaing, (2) kualitas produk, (3) keunggulan produk.

Horizon ilmu merupakan produk desain keilmuan IAIN Mataram sebagai landasan dalam menyelenggarakan pendidikan yang menjadi ciri khas kultur akademik yang membedakannya dengan kampus-kampus lain. Hal tersebut sebagaimana desain filosofi keilmuan yang sudah terbangun di berbagai Universitas Islam Negeri (UIN) lainnya. UIN Sunan Kalijaga dengan filosofi jaring laba-laba, UIN Maliki dengan Filosofi Pohon Ilmu,

UIN Sunan Gunung Jati dengan dengan filosofi roda dan UIN Alauddin dengan filosofi Cell Cemara Ilmu.

Implementasi Strategi Transformasi IAIN menjadi UIN Mataram

Implementasi strategi sering disebut sebagai tahap tindakan manajemen strategik. Implementasi strategi berarti memobilisasi atau menggerakkan manajer dan karyawan untuk mengubah strategi yang telah dirumuskan menjadi tindakan. Menurut Hunger dan Wheelen implementasi strategi adalah suatu proses dalam mewujudkan strategi dan kebijakan dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. (Hunger dan Wheelen: 2003: 17).

Artinya bahwa setelah merumuskan strategi, maka tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah tahap implementasi strategi. Kedua tahapan ini harus dilakukan secara efektif agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan optimal. Apabila formulasi dan implementasi tidak dilaksanakan dengan baik maka mustahil bagi organisasi akan dapat mencapai tujuannya. Keberhasilan organisasi tidaklah hanya dilihat dari formulasinya yang tepat, akan tetapi juga dilihat bagaimana formulasi tersebut dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Untuk mewujudkan strategi pengembangan IAIN Mataram tahap I 2014-2018 yaitu menjadi perguruan tinggi yang memiliki stabilitas kelembagaan yang baik, telah dilakukan seleksi dan penyusunan program-program strategis dan sasaran yang dijabarkan melalui beberapa kegiatan pokok yang diprioritaskan pada usaha yang banyak memberikan kontribusi terhadap visi dan misi untuk mewujudkan tujuan. Program-program strategis dilengkapi dengan indikator-indikator, satuan-satuan dan persentase pencapaian yang telah ditetapkan sebagai bahan acuan untuk mencapai tujuan program yang tersusun.

program strategis kelembagaan IAIN Mataram di atas dapat dipahami bahwa, secara umum program strategis tersebut untuk pengembangan lembaga IAIN Mataram. Dan secara khusus terdapat sasaran kebijakan untuk mempercepat perubahan IAIN Mataram menjadi UIN dengan program strategisnya yaitu (1) pembukaan program studi baru yang mendukung pencapaian UIN, (2) percepatan proses perubahan bentuk IAIN menjadi UIN, (3) Percepatan peran dan fungsi *Qur'anic Centre* sebagai *icon* pengembangan lembaga.

Pertama, pembukaan program studi baru. Sebagai bagian dari upaya transformasi kelembagaan dari institut menjadi universitas, tim alih status telah menyusun proposal pembukaan program studi baru. Penentuan program studi baru ini didasarkan pada studi kelayakan yang telah dilakukan oleh tim Pusat Penelitian dan Pengabdian Masyarakat dan Lembaga Penjaminan Mutu IAIN Mataram. Ada enam belas program studi umum yang telah diusulkan yang akan tersebar dan dibina oleh empat fakultas. Akan tetapi pada tahun 2016 ada sepuluh program studi baru yang berhasil dibuka.

Selain itu, pertimbangan utama perlunya pembukaan program studi baru adalah banyaknya lulusan MA/SMA/SMK terutama di wilayah NTB yang terus mengalami peningkatan setiap tahunnya. Sesuai data pendidikan di dinas Pendidikan dan Olah Raga Propinsi NTB tercatat lebih dari 45.000 siswa lulus SMU/SMK setiap tahunnya. Data selengkapnya mengenai jumlah lulusan MA/SMA/SMK setiap tahunnya, sedangkan untuk jenjang SMK, tak kurang dari 13.000 siswa lulus ujian di wilayah NTB. Hal ini dapat dilihat dari jumlah peserta ujian nasional yang setiap tahunnya mengalami peningkatan

Kedua, percepatan proses perubahan bentuk IAIN menjadi UIN yaitu dengan menyelenggarakan kegiatan percepatan perubahan bentuk dan melakukan konsolidasi seluruh elemen kampus untuk mendukung proses transformasi menjadi UIN. Terkait dengan kegiatan percepatan perubahan bentuk ada beberapa program pendukung

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

transformasi kelembagaan tersebut, yaitu (1) program kegiatan penguatan kapasitas SDM diantaranya, program *training management* yang dilaksanakan di Quesland Australia, program *high education management* di Perth Australia, program *language improvement* di Malang Surabaya, program *doctoral research* di Malaysia, program *visiting and acceleration professor* di Malaysia, program *training curriculum study* di UII Malaysia, dan lain-lain sebagaimana telah dipaparkan pada bab II, (2) program pengembangan akademik diantaranya, program *curriculum mapping* yang dilaksanakan di Mataram, program *open new study program* di Mataram, program *workshop* pengembangan kurikulum di Mataram, program *workshop auditor internal* di Mataram, program *individual research*, program *workshop metode research* bagi dosen di Mataram, program workshop desain pengembangan ICT di Mataram, program training manajemen dasar ICT, program penyusunan rencana strategi bisnis di mataram, program workshop peningkatan mutu kelembagaan mahasiswa di Mataram, program *study comparative* mahasiswa di UII Malaysia, dan lain-lain sebagaimana yang telah dipaparkan pada bab II.

Ketiga, Percepatan peran dan fungsi *Qur'anic Centre* sebagai *icon* pengembangan lembaga. Qur'anic Center yang dikembangkan IAIN Mataram akan menjadi pusat penelitian tentang pendidikan, ekonomi, sosial, politik dan budaya, yang secara tematik dikaji dalam perspektif Al-Qur'an. Hal ini dilaksanakan dalam rangka menjadikan nilai-nilai Al-Qur'an sebagai jawaban sekaligus solusi terhadap segala persoalan umat, dan membuktikan bahwa Al-Qur'an sebagai petunjuk bagi segenap elemen masyarakat (*hudan li an-naas*). Terkait dengan hal tersebut, program-program yang diadakan antara lain, program International Conference Qur'anic Distingsi; Al-Qur'an, Perguruan Tinggi, dan Peradaban Islam, program pengembangan metode menghafal Al-Qur'an, program TOT Metode Pembelajaran Al-Qur'an, program Pengembangan Studi Al-Qur'an di PTAI Qur'anic Center IAIN Mataram, dan program training ICT, akutansi, perpustakaan dan Qur'anic Centre.

Dari program-program strategis yang telah dipaparkan di atas merupakan bukti implementasi program-program strategis yang telah dirumuskan sebagai langkah-langkah strategis dalam usaha transformasi dilakukan dengan baik sehingga akan berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan islam yang akan dirasakan oleh civitas akademika IAIN Mataram, masyarakat NTB dan bangsa Indonesia pada umumnya.

Anggaran

Anggaran merupakan gambaran terperinci tentang sumber dana yang dibutuhkan dan penggunaannya. Setelah semua program tersusun dengan baik, maka harus juga disesuaikan dengan kebutuhan anggaran untuk mengoperasikan program yang telah direncanakan. Dalam proses implementasi strategi dibutuhkan anggaran sebagai penerjemah program-program strategis yang telah dirumuskan dalam bentuk uang secara terinci. Tanpa anggaran yang memadai maka program-program yang telah disusun dengan baik tidak akan berarti apa-apa. Oleh karena demikian fungsi anggaran dalam proses manajemen strategik perguruan tinggi memiliki peran yang sangat penting.

Khusus anggaran untuk proses transformasi IAIN menuju UIN berasal dari bantuan IsDB dan GOI. IAIN Mataram telah merencanakan anggaran untuk transformasi kelembagaan dengan meminta bantuan dana finansial melalui pengajuan proposal kepada *Islamic Development Bank* (IsDB) sejak tahun 2010. Kemudian usaha tersebut disahkan oleh Bapenas pada tahun 2011, sehingga total bantuan dana yang didapat oleh IAIN Mataram untuk rencana transformasi menjadi UIN adalah sebesar U\$.35,000,000 (tiga puluh lima juta dolar amerika) atau jika dirupiahkan sekitar Rp.360.000.000.000 (tiga ratus

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

enam puluh milyar rupiah). Dan rincian penggunaan dana tersebut adalah 80% diperuntukkan membangun gedung perkuliahan, infrastruktur dan sarana penunjang kegiatan pendidikan lainnya. Sedangkan 20% dari dana tersebut dikategorikan sebagai dana pendamping yang disediakan oleh Pemerintah Indonesia (GOI) diperuntukkan peningkatan kapasitas kelembagaan.

Dari dana untuk proses transformasi IAIN Mataram menjadi UIN di atas dilaksanakan secara profesional, akuntabel dan transparan sebagaimana sasaran kebijakan lembaga IAIN Mataram yaitu terbentuknya sistem pengelolaan keuangan yang akuntabel dan pendapatan strategis untuk peningkatan lembaga. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Syahrizal Abbas (2008: 165), ada beberapa pokok pengelolaan pendanaan pada perguruan tinggi antara lain: (1) dana perguruan tinggi dikelola sepenuhnya untuk kepentingan perguruan tinggi yang mengacu pada tridharma perguruan tinggi, (2) perencanaan dan pengelolaan pada perguruan tinggi dalam rangka pengembangan dan peningkatan kualitas pendidikan, (3) pengelolaan dana dilakukan secara efektif dan efisien, (4) pengelolaan pendanaan yang akuntabel untuk dipertanggungjawabkan bukan hanya kepada pemerintah dan donatur, tapi juga kepada masyarakat, (5) pengelolaan dana secara transparan menjadi amat penting, mengingat perguruan tinggi adalah lembaga publik yang berefek pada meningkatnya kepercayaan pihak luar untuk mendukung kegiatan perguruan tinggi.

Prosedur

Untuk merealisasikan program, sebuah organisasi membutuhkan petunjuk atau aturan dalam melaksanakan program-program tersebut baik itu berupa petunjuk pelaksanaan (juklak) maupun petunjuk teknis (juknis). Aturan atau petunjuk ini bertujuan agar program yang telah disusun dapat dilaksanakan secara tertib dan tersistematis sesuai dengan standar pelaksanaan yang telah ditentukan. Oleh karena itu dalam melaksanakan program-programnya, organisasi harus bertindak sesuai dengan prosedur.

Hal tersebut sesuai dengan teori Hunger dan Wheleen (2003: 18), bahwa prosedur adalah sistem langkah-langkah atau teknik-teknik yang berurutan yang menggambarkan secara rinci bagaimana suatu tugas atau pekerjaan diselesaikan. Prosedur secara khusus merinci berbagai aktivitas yang harus dikerjakan untuk menyelesaikan program-program perusahaan. Proses transformasi IAIN Mataram menjadi UIN berlandaskan atas beberapa peraturan perundang-undangan pemerintah yang berkaitan dengan transformasi kelembagaan perguruan tinggi sebagai dasar hukum untuk menjadi universitas.

Pertama, Undang-Undang nomor 12 tahun 2012 pasal 59 ayat 2 dan 3 tentang bentuk perguruan tinggi. Ayat 2 berbunyi “Universitas adalah Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam berbagai rumpun Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi tertentu dan jika memenuhi syarat, institut dapat menyelenggarakan pendidikan profesi”. Dan ayat 3 berbunyi “Institut adalah Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan akademik dan dapat menyelenggarakan pendidikan vokasi dalam sejumlah rumpun Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi tertentu dan jika memenuhi syarat, institut dapat menyelenggarakan pendidikan profesi”.

Kedua, Peraturan Presiden Nomor 4 tahun 2014 tentang Penyelenggaraan dan Pengelolaan Perguruan Tinggi Pasal 9 ayat 1 berbunyi “Pendirian, perubahan dan pembubaran Universitas dan Institut yang diselenggarakan oleh pemerintah ditetapkan dengan Peraturan Presiden atas usul Menteri setelah mendapat pertimbangan tertulis dari

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang pendayagunaan aparatur negara”.

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa prosedur transformasi IAIN menjadi UIN harus memenuhi dua aspek; *pertama* aspek internal yaitu untuk penguatan kelembagaan agar IAIN Mataram agar syarat terpenuhi dan dikategorikan sebagai kampus yang layak bertransformasi menjadi UIN, *kedua* aspek eksternal yaitu mengusulkan perubahan kelembagaan tersebut melalui pemerintah agar disahkan secara hukum menjadi UIN.

Adapun secara terperinci prosedur proses transformasi IAIN Mataram menjadi UIN sebagai berikut. *Pertama*, penguatan internal kelembagaan, langkah-langkahnya; (1) pengembangan dan akreditasi program studi, dan pemenuhan tenaga pendidik dan kependidikan, (2) peningkatan sarana dan prasarana serta penambahan jumlah mahasiswa, (3) peningkatan dan penertiban PNPB atau Penerimaan Negara Bukan Pajak, pembenahan administrasi dan pertanggungjawaban keuangan. Dari ketiga prosedur tersebut sesuai dengan kebijakan, sasaran dan program strategis yang tersusun secara kelembagaan IAIN Mataram sebagaimana yang telah dijelaskan pada pembahasan sebelumnya. Setelah penguatan lembaga dilakukan, selanjutnya proses penyusunan proposal alih status oleh tim altus, lalu mengundang para pakar ahli di bidang perguruan tinggi seperti Prof. Azyumardi azra, Prof. Suwito dan lain-lain untuk mengecek dan membimbing proses persiapan alih status tersebut. *Kedua*, langkah-langkah eksternal melalui pemerintahan;

- 1) Proposal alih status diajukan ke Kementerian Agama yaitu di Direktur Jenderal Pendidikan Islam
- 2) Proposal tersebut diperiksa dan dibahas oleh tim administrasi melalui diktis dan biro ortala, setelah diperiksa dan ditemukan kekurangan maka proposal tersebut direvisi lalu diajukan lagi, revisi lagi, ajukan lagi sebanyak empat kali
- 3) Kemudian melkukan presentasi di hadapan tim ahli yaitu Prof. Suwito, Prof. Amin Abdullah, dan Prof. Ato' Mudzhar
- 4) Setelah proposal diterima, Dirjen Pendis mengeluarkan rekomendasi alih status,
- 5) Setelah itu tim pusat melakukan visitasi dalam rangka verifikasi data dalam proposal,
- 6) Kemudian Menteri Agama mengajukan proposal ke Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi atau KEMENPAN RB
- 7) Tim altus meminta bantuan dan dukungan ke DPR RI
- 8) Setelah melakukan pembahasan mengenai proposal alih status, KEMENPAN RB menerbitkan usulan Perpres alih status kepada Presiden RI melalui Sekretariat Negara
- 9) lalu Menteri Sekretaris Negara menyiapkan memorandum kepada Presiden guna permohonan persetujuan penyusunan enam rancangan Perpres, karena ada enam kampus yang mengusulkan mejadi UIN, selain IAIN Mataram ada juga IAIN Imam Bonjol Padang, IAIN Antasari Banjarmasin, IAIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi, IAIN Raden Intan Lampung, dan IAIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten
- 10) Setelah memperoleh izin prakarsa penyusunan 6 (enam) Rancangan Perpres dari Presiden, Menteri Sekretaris Negara menyampaikan surat Kepada MENPAN RB guna memberitahukan persetujuan Presiden sehingga pembahasan Antar Kementerian dapat dimulai
- 11) Selanjutnya setelah melalui pembahasan Antar Kementerian, MENPAN RB

SEKOLAH TINGGI ILMU TARBIYAH (STIT) MUMTAZ KARIMUN

menyampaikan permohonan kepada Menteri Hukum dan HAM agar 6 (enam) Rancangan Perpres yang dimaksud dilakukan proses harmonisasi

- 12) Dalam hal Rancangan Perpres telah selesai dilakukan harmonisasi, Menteri Hukum dan HAM akan menyampaikan kembali draft Rancangan Perpres kepada MENPAN RB, untuk selanjutnya dimintakan penetapan Presiden melalui Sekretariat Negara
- 13) Setelah penandatanganan dan penomoran, maka otentifikasi dan pengiriman Peraturan Presiden pada pihak terkait dilakukan oleh Kementerian Sekretariat Negara
- 14) Kemudian Kementerian Sekretariat Negara menyerahkan Peraturan Presiden kepada perguruan tinggi Islam yang diwakili oleh rektor.

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa proses transformasi IAIN Mataram menjadi UIN adalah dengan melalui prosedur sesuai dengan undang-undang yang berlaku. Dari berbagai proses panjang yang telah dilalui di atas, berkat do'a, ikhtiar dan tekad kuat dari seluruh civitas akademika IAIN, maka lahirlah Peraturan Presiden yang menetapkan alih status keenam IAIN menjadi UIN pada tanggal 3 April Tahun 2017 yaitu UIN Mataram (Perpres No.34/2017), UIN Imam Bonjol Padang (Perpres No.35/2017), UIN Antasari Banjarmasin (Perpres No.36/2017), UIN Sultan Thaha Saifuddin Jambi (Perpres No.37/2017), UIN Raden Intan Lampung (Perpres No.38/2017), dan UIN Sultan Maulana Hasanuddin Banten (Perpres No.39/2017).

Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi yang dilakukan dalam proses transformasi IAIN Mataram menjadi UIN adalah dengan menjadwalkan pertemuan untuk evaluasi satu kali dalam tiga bulan. Evaluasi bertujuan untuk menganalisa progres dan kekurangan proses persiapan kelengkapan bahan administrasi dan lain sebagainya yang dilakukan oleh tim altus dibawah pengawasan rektor. Dan adapun pengendalian dilakukan setiap tahap proses dan tidak terjadwal. Pengendalian ini dilakukan sebelum maupun sesudah proses kegiatan berlangsung.

Berkaitan dengan evaluasi, hal tersebut sesuai dengan teori evaluasi sumatif yang dikemukakan oleh Akdon, yaitu evaluasi yang dilakukan untuk beberapa periode sehingga memerlukan pengumpulan data *time series* untuk beberapa tahun yang dievaluasi. Sedangkan evaluasi formatif menurut akdon adalah evaluasi yang dilakukan sebelum program dilaksanakan, atau ketika program dilaksanakan atau setelah program selesai dilaksanakan dan dapat diteliti hasil serta dampaknya. (Akdon: 2006 : 176). Makna dari evaluasi formatif tersebut lebih mengarah kepada proses pengendalian yang telah dijelaskan di atas.

Hal tersebut juga sesuai dengan yang dikemukakan oleh Syahrizal Abbas (2008: 103), bahwa pengendalian sebelum proses dikenal dengan *preventive control* yaitu pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan dilakukan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan. Sedangkan pengendalian setelah proses dikenal dengan *repressive control* yaitu pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaan kegiatan, dengan maksud agar tidak terjadi lagi pengulangan kesalahan sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan. Pola pengendalian seperti ini dapat dilakukan oleh perguruan tinggi, sehingga meningkatkan kualitasnya karena didukung oleh pengendalian yang kuat.

KESIMPULAN

Manajemen strategik menjadi sebuah alternatif system yang efektif dan ampuh untuk mendapatkan keunggulan bersaing bagi lembaga pendidikan tinggi Islam di tengah era globalisasi. Sehingga diharapkan tidak hanya dapat mencetak kualitas sumber daya manusia yang berkompeten di bidang ilmu sains dan teknologi tetapi juga memiliki karakter dan kepribadian Islam yang kokoh.

Oleh karena demikian, IAIN Mataram melakukan transformasi kelembagaan dengan menerapkan manajemen strategic yang merupakan bagian dari upaya menjaga eksistensi dan daya saing perguruan tinggi Islam. Manajemen strategi transformasi IAIN menjadi UIN Mataram dapat dirincikan dalam tahapan-tahapan sebagaimana uraian berikut:

Pertama, Analisis Lingkungan dalam Proses Transformasi IAIN Menjadi UIN Mataram dengan menggunakan SWOT analisis untuk melakukan *visibility study* atau studi kelayakan terhadap lingkungan IAIN Mataram dengan memetakan kekuatan, kelemahan peluang dan ancaman.

Kedua, Formulasi Strategi dalam Proses Transformasi IAIN Menjadi UIN Mataram terdapat beberapa hal yang dirumuskan: (1) Strategi, pengembangan (*defelopment*) kelembagaan IAIN Mataram dibagi dalam tiga tahapan. Tahap pertama tahun 2014-2018 disebut sebagai *well-establish intitution* tahap kedua tahun 2019-2028 kampus akan diperhitungkan di tingkat regional Asia atau *regional recognition*, dan tahap ketiga tahun 2029-2038 akan menjadi kampus yang mendapat pengakuan internasional atau *international recognition*. (2) kebijakan meliputi dua aspek; kebijakan untuk penguatan kelembagaan di internal dan kebijakan meluaskan *networking* dan sumber pendapatan di eksternal.

Ketiga, Implementasi strategi dalam proses transformasi IAIN menjadi UIN Mataram dengan melaksanakan program-program strategis yang merupakan turunan dari kebijakan dan sasaran yang telah dirumuskan pada proses formulasi strategi. Program-program strategis tersebut dilaksanakan dengan didukung anggaran operasional yang berasal dari bantuan Islamic Development Bank (IsDB) dan pemerintah Indonesia (GOI) serta mengikuti aturan dan prosedur yang ditetapkan oleh pemerintah sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Keempat, evaluasi strategi dalam proses transformasi IAIN menjadi UIN Mataram dilakukan dengan dijadwalkan setiap tiga bulan sekali dalam pertemuan dan rapat-rapat, dengan tujuan untuk menilai dan membandingkan progres yang telah dilakukan, apakah sesuai dengan perencanaan atau belum, sehingga jika ditemukan kekurangan maka akan ditempuh langkah-langkah koreksi dan perbaikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas, Syahrizal. *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan*. Jakarta: Kencana, 2008.
- Akdon. *Strategik Management for Educational Management: Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Amirullah, *Manajemen Strategi: Teori, Konsep dan Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015.
- Ashrof, Ali. *Horison Baru Pendidikan Islam*. Jakarta: Pustaka Firdaus, 1996.
- Departemen Pendidikan dan Kebudayaan Sekretariat Jenderal, *Himpunan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Bidang Pendidikan dan Kebudayaan*, 1992.
- Fred R. David, *Strategik Management*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosda Karya, 2009
- Fauzan, Ahmad. "Enam Kampus IAIN Berubah Status Menjadi UIN", *kabarkampus.com*, 6 April, 2017. Diakses pada tanggal 1 Maret, 2018. <http://kabarkampus.com/2017/04/enam-kampus-iaain-berubah-status-menjadi-uin/>.
- Heene, Aime, dkk. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*. Bandung: Refika Aditama, 2010.
- Hunger, J. David, dan Thomas L. Wheelen, *Manajemen Strategis*. Jogjakarta: Andi, 2003.
- Indrajit dan Djokopranoto. *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: ANDI, 2006.
- Mulyasana, Dedi. *Pendidikan Bermutu dan Berdaya Saing*. Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2015.
- Nashuddin. pengantar untuk *Horizon Ilmu: Merajut Paradigma Keilmuan Berbasis Internalisasi-Integrasi-Interkoneksi*, oleh M. Taufik dkk, vi. Mataram: leppim IAIN Mataram, 2013.
- Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi
- Porter, Michael E. *Competitive Advantage (Menciptakan dan mempertahankan Kinerja Unggulan)*. Tangerang: Kharisma Publishing Group, 2008.
- Rachmat. *Manajemen Strategik*. Bandung: CV Pustaka Setia, 2014.
- Soegoto, Eddy Soeryanto. *Menciptakan Strategi Keunggulan Bersaing Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Suharsaputra, Uhar. *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi*. Bandung: Refika Aditama, 2015.
- Suprayogo, Imam. *Revormulasi Visi Pendidikan Islam*. Malang: STAIN Malang Press, 1999.
- Suprayogo, Imam, dan Rasmianto. *Perubahan Pendidikan Tinggi Islam; Refleksi Perubahan IAIN/STAIN Menjadi UIN*. Malang: UIN Malang Press, 2008.