

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Pada tahun 2000-an terjadi sebuah perubahan yang cukup mendasar di lingkungan Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN). Pada saat itu sejumlah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) berubah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Hingga 2009, tercatat ada enam PTAIN yang telah mengubah status menjadi UIN. Salah satu diantaranya adalah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung yang berubah menjadi UIN Sunan Gunung Djati Bandung sejak 10 Oktober 2005 (Karni, 2009: 304).

Perubahan IAIN Bandung menjadi UIN merupakan respon atas perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era globalisasi saat ini. Perkembangan tersebut telah melahirkan pandangan dikotomis sebagian masyarakat terhadap ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum. Pandangan tersebut melahirkan kecenderungan pengutamaan masyarakat untuk memilih pendidikan yang dapat memberikan kemampuan teknologis dibanding pendidikan agama yang bersifat etis. Dampaknya, terjadi penurunan minat masyarakat terhadap IAIN dari tahun ke tahun (Tabel 1.1). Membiarkan aset bangsa ini tetap pada status IAIN yang berakibat menurunnya peminat untuk memasukinya, merupakan sebuah kerugian yang sangat besar. Sebab, tidak mustahil perguruan tinggi ini akan “ditutup” karena tidak ada lagi peminatnya (Natsir, 2006: 9). Melalui

perubahan IAIN Bandung menjadi universitas, yang ditandai dengan dibukanya prodi-prodi umum, diharapkan minat masyarakat kembali meningkat.

**Tabel 1.1.** Jumlah Pendaftar ke IAIN Bandung dari Tahun Akademik 2000/2001 s.d. 2004/2005

No.	Tahun Akademik	Pendaftar	Lulus		Registrasi	
1	2000/2001	4.200	3.157	68%	2.730	65%
2	2001/2002	3.841	2.996	74%	2.486	65%
3	2002/2003	3.685	2.409	66%	2.116	57%
4	2003/2004	3.372	1.951	58%	1.684	50%
5	2004/2005	2.929	2.232	76%	2.088	71%

Sumber: Bagian Akademik UIN Sunan Gunung Djati Bandung

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

Transformasi IAIN menjadi UIN Bandung merupakan perwujudan dari gagasan pengembangan yang diidamkan seluruh sivitas akademika UIN khususnya, dan umat Islam secara umum, untuk mengembangkan sistem pendidikan Islam yang integratif-holistik dalam berbagai bidang ilmu. Pengembangan tersebut diupayakan dalam rangka memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan tinggi Islam guna menghasilkan

pendidikan muslim yang profesional dan berakhlak karimah (UIN Bandung, 2008: 4).

Gagasan transformasi dan integrasi ini sebenarnya bukan merupakan isu baru. Diakui Natsir, bahwa sejak awal gagasan pendiriannya, perguruan tinggi agama Islam dimaksudkan untuk mengembangkan sistem pendidikan Islam yang tidak hanya bersifat doktriner, melainkan lebih ke arah transformasi ajaran-ajaran Islam yang secara aplikatif berfungsi sebagai model, arah, nilai, dan cara untuk menapaki kehidupan yang jauh lebih baik dan kontekstual. Oleh karena itu, diperlukan upaya-upaya redefinisi, reposisi, reorientasi, dan reaktualisasi di lingkungan UIN.

*Pertama*, redefinisi mengandung arti bahwa UIN merupakan institusi pendidikan tinggi modern yang mengkaji Islam dalam berbagai perspektif. Kenyataan ini sekaligus menempatkan UIN sebagai produsen kajian-kajian Islam kontemporer dan dapurnya para sarjana Muslim. Dengan demikian, pola pembelajaran yang dikembangkan di lingkungan UIN idealnya harus memadukan antara *learning to know* dengan *learning to be*, *learning to do*, dan *learning to life together*.

*Kedua*, reposisi mengisyaratkan bahwa peran dan fungsi UIN tidak bisa dipisahkan dengan konteks ke-Indonesiaan. Di sisi ini, etos religius dan etos ilmiah bertemu dengan etos kebangsaan. Dengan kata lain, kehadiran UIN harus seanehntiasa memiliki kebermaknaan peran dan fungsi dalam pengembangan masyarakat dan bangsa Indonesia.

*Ketiga*, reorientasi dimaksudkan sebagai upaya pembenahan dan penyempurnaan sistem pendidikan yang tidak hanya menekankan pada aspek *link and match* dalam hubungannya dengan dunia kerja *an sich*, melainkan juga harus diimbangi dengan orientasi pada upaya transformasi etis dalam mencetak serta membentuk watak dan karakter Islami setiap lulusannya.

*Keempat*, reaktualisasi mengandung arti bahwa UIN, sebagai lembaga pengkajian dan pendidikan, harus menjadi *pioneer* dalam mewujudkan cita-cita masyarakat madani melalui internalisasi, institusionalisasi, dan fungsionalisasi Islam dalam kehidupan masyarakat yang majemuk. Hal tersebut memberi pengertian, bahwa konsepsi-konsepsi Islam harus ditransformasikan secara nyata dalam kehidupan, baik sebagai faktor motivatif, edukatif, dan dinamisatif, maupun sebagai faktor selektif, preventif, dan responsif dalam mensikapi segala kemungkinan yang akan menyeret pada pemikiran, ideologi, sikap, dan perilaku yang menyimpang (UIN Bandung, 2006: vii-viii). Dengan kata lain, pengembangan UIN Bandung bertolak dari suatu paradigma bahwa pendidikan Islam adalah suatu upaya pengembangan pandangan hidup manusia yang Islami. Pengembangan pandangan hidup tersebut untuk dimanifestasikan dalam sikap dan keterampilan seorang Muslim, selaras dengan minat, bakat, kemampuan dan bidang keahlian masing-masing.

Namun demikian, untuk merealisasikan rencana-rencana strategis tersebut bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Perubahan IAIN menjadi UIN menuntut adanya pengembangan baik struktur, budaya, maupun sumberdaya. Sementara itu, kondisi internal UIN Bandung masih menyimpan sejumlah

kelemahan, di antaranya minimnya pendanaan, lemahnya kemampuan sumberdaya manusia baik kualitas maupun kuantitas, belum optimalnya sarana penunjang akademik, dan belum terwujudnya kultur akademik yang memadai (UIN Bandung, 2008: 9).

Hal tersebut selaras dengan yang dikatakan Fadjar (2006) mengenai kondisi internal perguruan tinggi Islam secara umum. Menurutnya, sedikitnya terdapat lima faktor yang menjadi penghambat pengembangan perguruan tinggi Islam. *Pertama*, pimpinan perguruan tinggi Islam kurang mampu melakukan komunikasi, baik ke dalam maupun ke luar. Oleh karena itu, pengembangan UIN memerlukan peran pimpinan yang mampu menjalin komunikasi baik dengan kalangan dosen, karyawan, masyarakat, pemerintah, maupun dunia usaha untuk mengembangkan kerja sama dalam mengembangkan pendidikan yang bermutu. Besar-kecilnya sebuah perguruan tinggi akan sangat tergantung kepada pimpinannya dalam menawarkan pendidikan yang terbaik dan lembaga pendidikan yang tersehat kepada *stakeholders*-nya.

*Kedua*, perubahan IAIN menjadi UIN memerlukan dana pendidikan yang semakin meningkat seiring meningkatnya kebutuhan penambahan sarana-prasarana, pengembangan sumber daya manusia, serta kebutuhan layanan bagi mahasiswa dan personil lainnya. Sementara itu, sumber dana yang diperoleh dari pemerintah kurang mencukupi. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mencari sumber dana alternatif di luar subsidi pemerintah. Dalam hal ini, peran pimpinan perguruan tinggi dituntut untuk bisa mengajak masyarakat dan dunia usaha dalam berperan serta membantu menyelesaikan masalah keuangan tersebut. Upaya itu

dilakukan dengan tetap pada koridor akademik, melalui kerjasama yang kompak, berwawasan ke depan, *job description* yang jelas, serta menggunakan etika manajemen modern.

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

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

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

## **B. Identifikasi dan Perumusan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

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

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

Masalah-masalah yang menjadi kendala pengembangan UIN Bandung di atas memerlukan penanganan dan pengelolaan yang serius jika perubahan yang dicita-citakan di atas ingin tercapai dengan baik. Ditegaskan Soejoeti (2006: 97), perubahan IAIN menjadi UIN harus diiringi dengan perubahan fungsi dan peran yang lebih dapat memenuhi kebutuhan pendidikan tinggi bangsa dan masyarakat Indonesia yang sedang membangun dirinya untuk menjadi bangsa yang maju di

segala bidang. Perubahan tersebut memerlukan persyaratan baik akademik maupun administratif, sehingga harus dilakukan dengan perencanaan yang matang dan prosedur yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Hal penting yang perlu dicatat atas perubahan mendasar tersebut, menurut Rahim (2006: 100), adalah perlunya strategi dan kebijakan yang konsisten. Strategi dan kebijakan yang dijalankan diselaraskan dengan potensi yang dimiliki serta tantangan yang dihadapi pendidikan tinggi Islam dewasa ini.

Berdasarkan paparan di atas, penulis memandang perlu dilakukan penelitian mengenai implementasi rencana-rencana strategis UIN Bandung yang direalisasikan dalam bentuk program-program pengembangan, serta pencapaian sasaran pengembangan melalui program-program tersebut. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa rencana-rencana strategis pengembangan UIN Bandung telah dirumuskan dan dilaksanakan, sehingga diperlukan penelitian mengenai implementasi dan evaluasi terhadap pencapaian sasaran rencana-rencana itu. Pengetahuan atas ukuran pencapaian arah pengembangan merupakan salah satu modal penting bagi UIN Bandung dalam mengembangkan rencana-rencana strategis ke depan. Oleh karena itu, penelitian ini difokuskan pada implementasi manajemen strategik UIN Bandung. Fokus kajian tersebut dilengkapi dengan penggunaan teknik *Balanced Scorecard* sebagai alat ukur kinerja manajemen strategik guna mengevaluasi kinerja UIN Bandung dalam upaya mencapai sasaran pengembangannya. Untuk itu, penelitian ini diberi judul sebagai berikut: “Manajemen Strategik dalam Transformasi IAIN menjadi UIN (Studi Kasus



Manajemen Strategik dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di UIN Sunan Gunung Djati Bandung)”.  
Gunung Djati Bandung)”).

## 2. Perumusan Masalah

Kebijakan perubahan IAIN Bandung menjadi UIN merupakan sebuah langkah yang cukup mendasar. Di satu sisi, perubahan itu menuntut adanya perubahan segenap entitas organisasi agar sesuai dengan tuntutan perubahan yang terjadi. Sementara di sisi lain, kondisi internal perguruan tinggi Islam, secara umum, berpotensi menjadi kendala dalam mewujudkan cita-cita perubahan yang diinginkan. Untuk itu, diperlukan tidak sekedar pemahaman untuk berubah, tetapi juga pengelolaan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu diperlukan manajemen strategik – yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi strategi, sehingga wujud perubahan yang dicita-citakan UIN Bandung dapat dicapai.

Untuk memberikan batasan terhadap masalah-masalah yang diteliti, pertanyaan-pertanyaan penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Melalui transformasi dari IAIN menjadi UIN, perubahan apakah yang diharapkan terjadi di lingkungan UIN Sunan Gunung Djati Bandung?
- 2) Program-program prioritas apa saja yang dikembangkan UIN Bandung, serta sejauh mana pelaksanaan program-program itu mencapai sasaran perubahan yang diinginkan? Pertanyaan ini dipetakan ke dalam 4 perspektif *Balanced Scorecard* yang meliputi:
  - a. Perspektif pelanggan. Sejauh mana program-program pengembangan tersebut mencapai sasaran kepuasan bagi pelanggan?

- b. Perspektif proses internal. Sejauh mana program-program pengembangan tersebut mencapai sasaran peningkatan akses, mutu dan daya saing UIN?
  - c. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Sejauh mana program-program pengembangan tersebut mencapai sasaran pengembangan modal dan kapasitas pengembangan UIN secara berkelanjutan?
  - d. Perspektif keuangan. Sejauh mana program-program pengembangan tersebut mencapai sasaran efisiensi, efektivitas, dan transparansi dalam pengelolaan keuangan?
- 3) Faktor-faktor apa saja yang menjadi penghambat dalam upaya mewujudkan sasaran pengembangan UIN Bandung?

### **C. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai implementasi manajemen strategik di UIN Sunan Gunung Djati Bandung serta upaya-upaya yang dilakukan dalam rangka mencapai cita-cita perubahan yang diinginkan. Dengan demikian, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hal-hal sebagai berikut:

1. Bentuk perubahan yang ingin diwujudkan melalui transformasi IAIN menjadi UIN;
2. Program-program prioritas UIN Bandung dan pencapaian sasaran perubahan yang dicita-citakan;
3. Faktor-faktor yang mendukung dan menjadi penghambat dalam upaya mewujudkan sasaran pengembangan UIN Bandung.

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

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak dalam pengelolaan pendidikan, baik kegunaan dari sisi teoritis maupun kegunaan secara praktis.

##### **1. Manfaat dari Segi Teori**

Dari sisi teoretis penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan menyangkut implementasi manajemen strategik dalam dunia pendidikan, serta memberikan sumbangan terhadap pengembangan nilai-nilai dasar (*basic value*) pendidikan, yaitu upaya menemukan dalil-dalil dan prinsip-prinsip manajemen strategik dengan pendekatan *Balanced Scorecard* untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menginspirasi penerapan model-model manajemen strategik dalam pengelolaan perguruan tinggi sebagai upaya untuk menghasilkan pendidikan yang bermutu, selaras dengan nilai-nilai dan potensi yang dimiliki bangsa Indonesia.

##### **2. Manfaat dari Segi Praktek**

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan dan dimanfaatkan sebagai bahan dalam perumusan, penerapan, dan evaluasi strategi dalam pengembangan dan peningkatan mutu pendidikan, khususnya di lingkungan UIN Bandung. Hal ini penting mengingat tantangan yang dihadapi perguruan tinggi Islam di era kompetitif ini semakin berat. Tantangan itu tidak hanya terkait dengan masalah “kebutuhan pasar”, tetapi juga kelangsungan hidup perguruan tinggi Islam itu sendiri di masa depan.

## E. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi disertasi mengenai “Manajemen Strategik dalam Transformasi IAIN menjadi UIN (Studi Kasus Manajemen Strategik dengan Pendekatan *Balanced Scorecard* di UIN Sunan Gunung Djati Bandung)” adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan. Bab ini memaparkan hal-hal yang meliputi: *pertama*, latar belakang penelitian yang diawali dengan pemaparan fenomena perubahan dari IAIN menjadi UIN Sunan Gunung Djati Bandung, gejala-gejala kesenjangan yang memunculkan permasalahan dan mendasari dilakukannya penelitian, serta penjelasan singkat mengenai kedudukan masalah yang diteliti dalam ruang lingkup manajemen pendidikan. *Kedua*, identifikasi dan perumusan masalah yang mencakup analisis dan rumusan masalah serta pertanyaan-pertanyaan penelitian. *Ketiga*, tujuan penelitian yang memaparkan hasil-hasil yang ingin dicapai atas penelitian yang dilakukan. *Keempat*, manfaat penelitian yang meliputi aspek teori dan praktek atas hasil-hasil penelitian. *Kelima*, struktur organisasi yang berisi rincian urutan penulisan disertasi ke dalam bentuk bab per bab.

Bab II Kajian Pustaka dan Kerangka Pemikiran. Bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang berkaitan dengan konsep dasar manajemen strategik perguruan tinggi serta *Balanced Scorecard* sebagai pendekatan dalam evaluasi manajemen strategik. Bagian ini dilengkapi dengan paparan singkat mengenai penelitian terdahulu yang relevan. Selanjutnya diuraikan tentang premis dan kerangka pemikiran penelitian.

Bab III Metode Penelitian. Bab ini menjelaskan tentang dasar pemikiran pemilihan lokasi dan penentuan sampel penelitian; paradigma, metode dan pendekatan penelitian; langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam melaksanakan penelitian; teknik pengumpulan serta analisis data dalam upaya menarik kesimpulan penelitian guna menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan.

Bab IV Hasil penelitian dan Pembahasan. Bagian ini memaparkan tentang data hasil penelitian lapangan, pembahasan mengenai hasil-hasil penelitian, menarik kesimpulan pembahasan, mendiskusikan temuan penelitian dengan teori dan implikasi hasil penelitian, dan membuat rekomendasi untuk penelitian-penelitian yang akan datang.

Bab V Model Konseptual. Pada bab ini dikemukakan model konseptual tentang manajemen strategik perguruan tinggi. Model ini dikembangkan berdasarkan penyesuaian-penyesuaian teori-teori tentang manajemen strategik pada organisasi publik dengan pengalaman praktis di lapangan. Pemuatan model tersebut diharapkan menjadi salah satu alternatif penerapan model manajemen strategik di perguruan tinggi untuk menghasilkan mutu pendidikan yang lebih baik lagi.

Bab VI Kesimpulan dan Saran. Bab ini memaparkan penarikan kesimpulan oleh peneliti terhadap hasil analisis temuan penelitian yang dipaparkan dalam bentuk uraian padat. Selanjutnya dikemukakan mengenai saran atau rekomendasi bagi para pengambil kebijakan dan para peneliti berikutnya yang berminat dalam mengkaji masalah-masalah yang sama atau sejenis mengenai manajemen strategik

perguruan tinggi. Di samping itu dikemukakan keterbatasan-keterbatasan hasil penelitian ini guna ditindaklanjuti dan disempurnakan dalam penelitian-penelitian berikutnya.

