

DISERTASI

**PENGEMBANGAN KERANGKA KERJA STRATEGIS PADA
PERGURUAN TINGGI NEGERI BERBADAN HUKUM
(STUDI PADA UNIVERSITAS HASANUDDIN)**

**THE STRATEGIC FRAMEWORK DEVELOPMENT IN
INCORPORATED STATE UNIVERSITIES
(A STUDY ON HASANUDDIN UNIVERSITY)**

**WADZIBAH NAS
A013181025**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

DISERTASI

**PENGEMBANGAN KERANGKA KERJA STRATEGI PADA
PERGURUAN TINGGI NEGERI BERBADAN HUKUM
(STUDI PADA UNIVERSITAS HASANUDDIN)**

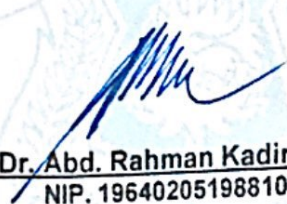
Disusun dan diajukan oleh

WADZIBAH NAS
Nomor Pokok A013181025

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Doktor Program Studi Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 14 Juni 2021 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan


Menyetujui


Promotor


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si, CIP
NIP. 1964020519881001001

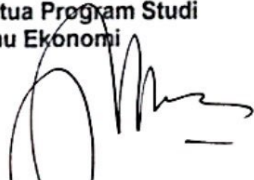
Ko-Promotor,

Ko-Promotor

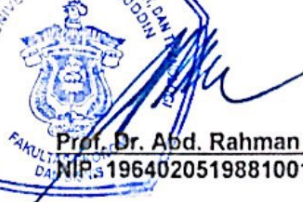

Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., MSi
NIP. 196007031992031001


Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E., M.T.
NIP. 1962040301988101001

Ketua Program Studi
Ilmu Ekonomi


Dr. Anas Iswanto Anwar, S.E., MA
NIP. 19630516 1990031 001

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,


Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si, CIP
NIP. 1964020519881001001

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah rabbil aalamiin, "Segala puji bagi ALLAH Subhanalahu Wa Ta'ala"

Rasa syukur tak henti-hentinya saya panjatkan Kehadirat ALLAH Subhanahu Wata'ala atas limpahan rahmat, hidayah dan kemudahan-NYA sehingga penyusunan dan penulisan disertasi ini sebagai salah satu syarat untuk merampungkan studi di Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin dapat terselesaikan.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan disertasi ini telah melibatkan berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, perorangan maupun lembaga yang telah banyak memberikan kontribusi. Pada kesempatan ini, penulis menghanturkan penghargaan dan terima kasih yang tulus kepada yang terhormat Prof.Dr.Abd.Rahman Kadir,S.E,M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin dan juga sebagai Promotor saya , Prof.Dr.Syamsu Alam,S.E,M.Si dan Dr.Muhammad Yunus Amar,S.E,M.T selaku Ko-Promotor, yang dengan kesepakatan masing-masing telah meluangkan waktu dan memberikan bimbingan serta arahan dengan penuh kesabaran, perhatian dan keihlasan sehingga disertasi ini dapat terselesaikan mulai dari pengembangan topik penelitian hingga penulisan. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada yang kami hormati Prof. Basri Hasanuddin,MA., Prof. Dr. Muhammad Asdar,S.E,M.Si., Prof.Dr.Mediaty,S.E,Ak,M.Si,CA., Prof.Dr.Musran Munizu,S.E,M.Si., Prof.Dr.Ria Mardiana Y,S.E,M.Si., selaku penguji dan Prof.Drs.Gugus

Irianto,MSA,Ph.D.,AK selaku penguji eksternal yang berkenaan meluangkan waktu disela-sela kesibukannya memberikan arahan serta masukan yang bermanfaat serta perbaikan dalam penyusunan disertasi ini. Terima kasih dan penghargaan yang tulus terkhusus dan tersayang kepada Bapak saya Prof.Dr.Ir.H.Nasaruddin Salam,M.T dan Ibu Saya Dra.Hj,Muliati Yonto, atas dukungan moril dan Do'a yang tiada henti hingga penulis mampu menyelesaikan disertasi ini. Kepada saudara saya, Mardhiyah Nas,S.T,M.T., dr.Ainan Raena Nas,S.Ked,MARS., dr.Abdul Malik Nas,S.Ked. Kakak Andha,S.KM, Adek Dilla, Om Nasrum, Tante Rosmawati Yonto, Saya menghanturkan banyak terima kasih atas dukungan dan Do'anya dalam penyelesaian studi saya.

Ucapan terima kasih tak terhingga buat anak-anakku tercinta Nurhalizah Novari Nas dan Nabilzhafran Nas Novari atas cinta kasih, pengertian dan kesabarannya yang dengan karakter serta keceriaannya mendorong saya secepatnya untuk menyelesaikan studi dan penyusunan disertasi ini. Mohon maaf anak-anakku, waktu kebersamaan begitu banyak yang hilang selama menjalani studi ini. Kalian menjadi motivasi terbesar dalam menyelesaikan studi.

Para sahabat-sahabat tercintaku Maman Hadi Pangusriseng,S.E,M.M, Rezki Arianti Akob,S.E,S.H,M.Si, Andi Fifi Fiesta,S.KM, Widiati Sahabuddin.AL,S.Sos, Andi Tenri Pada, Andi Dian Windar, Amran Anwar, dan Zulfikry Sukarno. Terima kasih atas Do'a, waktu, dan perhatiannya selama ini buat saya. Kalianlah para sahabatku yang selalu ada dalam

keadaan suka maupun duka. Telah memotivasiku, tanpa mengenal waktu membantuku sampai disertasi ini selesai.

Banyak pihak yang telah dengan tulus ikhlas memberikan bantuan, oleh karena itu perkenankan penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Para Pimpinan Universitas di Enam Perguruan Tinggi Negeri antara lain Universitas Hasanuddin, Universitas Gadjah Mada, Universitas Indonesia, Institut Teknologi Bandung, Universitas Airlangga, dan Universitas Pendidikan Indonesia yang telah mengizinkan dan mendukung selama proses penelitian.
2. Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Unhas Prof.Dr.Andi Alimuddin Unde,M.Si., Sekretaris Dr.Ir.Abd.Rasyid J,M.Si., Kepala Bagian Herlina Salimin,S.Sos,MM., serta rekan-rekan kerja saya. Terima kasih atas perhatian dan dukungannya dalam penyelesaian studi ini
3. Dr.Anas Iswanto Anwar,S.E,M.A selaku Ketua Program Studi S3 Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin yang telah memberikan bimbingan dan bantuan dalam penyelesaian disertasi.
4. Seluruh Dosen pengajar dan Staf Program Studi S3 Ilmu Ekonomi Unhas atas bimbingan dan bantuan selama proses perkuliahan hingga penulisan disertasi.
5. Seluruh keluarga tercintaku yang tidak bisa saya tuliskan satu-persatu. Terima kasih banyak atas Do'a, perhatian dan suportnya selama ini buat penyelesaian disertasi ini.

6. Seluruh Tenaga Pendidik (Dosen) dan Tenaga Kependidikan Universitas Hasanuddin yang telah banyak membantu dalam penyelesaian penulisan disertasi ini.
7. Seluruh rekan-rekan S3 Ilmu Ekonomi Universitas Hasanuddin atas segala kerjasama dan partisipasi yang diberikan serta memberikan dorongan moril, kritik, dan saran yang bermanfaat bagi penulis.
8. Semua pihak yang telah ikut membantu dalam kelancaran penyusunan disertasi ini.

Semoga *ALLAH Subhanalahu Wa Ta'ala* senantiasa melimpahkan rahmat dan berkahnya kepada kita semua. *Amiin Ya Rabbal Alamin.*

Makassar, Juni 2021

Penulis

PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **Wadzibah Nas**
Nomor Pokok Mahasiswa : **A013181025**
Program Studi : **Ilmu Ekonomi (S3)**

Menyatakan dengan sebenar-benarnya, bahwa Disertasi yang berjudul

**“Pengembangan Kerangka Kerja Strategi Pada Perguruan Tinggi Negeri
Berbadan Hukum (Studi Pada Universitas Hasanuddin)”**

Adalah merupakan hasil karya saya sendiri, bukan merupakan pengambilalihan tulisan atau pemikiran orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti, atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan. Disertasi ini hasil karya orang lain, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, Juni 2021

Yang Menyatakan

Wadzibah Nas

ABSTRAK

WADZIBAH NAS. *Pengembangan Kerangka Kerja Strategi pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (Studi pada Universitas Hasanuddin)* (dibimbing oleh Abdul Rahman Kadir dan Syumsu Alam)

Penelitian ini bertujuan menganalisis daya saing perguruan tinggi di Indonesia dalam industri pendidikan tinggi dan mengembangkan kerangka kerja untuk membangun keunggulan kompetitif di tingkat internasional.

Penelitian ini dilaksanakan pada enam perguruan tinggi negeri berbadan hukum di Indonesia yakni Universitas Indonesia (UI), Universitas Gadjah Mada (UGM), Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), Universitas Airlangga (UNAIR), Universitas Hasanuddin (UNHAS), dan Institut Teknologi Bandung (ITB). Desain penelitian menggunakan metode campuran dimana data kuantitatif dikumpulkan melalui studi dokumentasi dan data kualitatif melalui kuesioner, serta wawancara mendalam pada pimpinan perguruan tinggi yang diteliti. Data dianalisis menggunakan metode analisis *Quality Function Deployment (QFD)*, *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, serta melalui metode *SWOT Matrix*, *Balanced Scorecard* dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* untuk mengembangkan kerangka kerja strategi UNHAS

Hasil penelitian melalui analisis QFD menunjukkan bahwa skor *Relative Importance* pada respons teknis dosen dengan jabatan lektor kepala dan guru besar memiliki skor tertinggi sebesar 21,2; peringkat kedua, dosen berpendidikan S3 (doktoral) dengan skor 19,4; dan peringkat ketiga, rasio jumlah mahasiswa terhadap dosen dengan skor 10,2. Analisis BCG Matrix menunjukkan UPI, UNAIR, dan UNHAS berada pada kuadran *Stars* serta UGM, UI, dan ITB berada pada kuadran *Cash Cows*. Hasil analisis BSC menunjukkan performa UNHAS pada perspektif finansial menunjukkan nilai rata-rata sebesar 82,89%, perspektif proses bisnis internal menunjukkan nilai rata-rata sebesar 75,40%, perspektif proses bisnis eksternal menunjukkan nilai rata-rata 78,02%, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menunjukkan nilai rata-rata 89,81%. Faktor-faktor internal dan eksternal UNHAS dianalisis dengan metode SWOT Matrix untuk memformulasikan alternatif strategi dan kemudian menggunakan analisis QSPM untuk mengukur tingkat prioritas dari alternatif strategi yang diformulasikan menunjukkan bahwa strategi dengan tingkat prioritas tertinggi adalah memformulasikan setiap proses strategis dengan memusatkan usahanya untuk menjalin kemitraan dengan siapa, apakah itu perguruan tinggi atau industri serta dalam bentuk kegiatan yang produktif. Pentingnya menganalisis kekuatan UNHAS secara mendalam dalam hal pendidikan, penelitian, sarana serta mempelajari kriteria perguruan tinggi internasional dalam penyusunan rencana strategi, Setiap rencana taktis dan kolaborasi yang dilakukan harus menghasilkan manfaat dalam peningkatan daya saing di tingkat internasional.

Kata kunci: daya saing, positioning, pengembangan strategi, perguruan tinggi berbadan hukum



2021

ABSTRACT

WADZIBAH NAS. *The Strategic Framework Development in Incorporated State Universities (A Study on Hasanuddin University)* (supervised by Abdul Rahman Kadir and Syamsu Alam).

The research aims to analyze the higher education competitiveness in Indonesia in the higher education industry and to develop the framework to build the competitive excellence in international level.

The research was conducted in six incorporated state universities in Indonesia namely: University of Indonesia (UI), Gadjah Mada University (UGM), the Indonesian Education University (UPI), Airlangga University (UNAIR), Hasanuddin University (UNHAS), Bandung Technology Institute (ITB). The research used a mixed method, in which the quantitative data were collected through the documentary study, and the qualitative data were collected through the questionnaires and in-depth interviews with managements of the universities investigated. The data analyzed using the *Quality Function Development (QFD)* analysis method, *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, *SWOT Matrix* method, *Balanced Scorecard* and *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* to develop UNHAS strategic framework.

The research result through QFD indicates that the *Relative Importance* in the technical responses of "the lecturers with the positions of associate professors and professors" has the highest score of 21.2; the second place is filled in by the "lecturers with the doctoral education" with the score of 19.4; and the third place is filled in by "the ratio of the number of students to the lecturers" with the score of 10.2. The analysis of BCG Matrix indicates that UPI, UNAIR and UNHAS are in the Stars quadrant, UGM, UI and ITB are in the Cash Cows quadrant. BSC analysis result concerning UNHAS performance in the financial perspective indicates the mean score of 82.89%, the customer perspective indicates the mean score of 75.40%, the internal business process perspective indicates the mean score of 78.02%, and the perspective of learning and growth indicates the mean score of 89.81%. Analyzing UNHAS internal and external factors using SWOT Matrix method to formulate the alternative strategies and then using QSPM analysis to measure the priority levels of the alternative strategies formulated indicates that the strategy with the highest priority level is "formalizing every strategic process by concentrating the efforts on establishing the partnership with whom, whether they are universities or industries, and in the forms of productive activities. The importance of analyzing UNHAS strengths deeply in terms of the education, research, facilities, and studying the criteria of international universities in the strategic plan formulation. Every tactical plan and collaboration carried out must produce benefits in improving the competitiveness in the international level.

Key words: Competitiveness, positioning, strategy development, incorporated university



DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR GAMBAR	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR LAMPIRAN	viii
BAB I_ PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah.....	35
1.3. Tujuan Penelitian	36
1.4. Manfaat Penelitian.....	36
1.5. Sistematika Penulisan.....	37
BAB II_ TINJAUAN PUSTAKA	39
2.1. Manajemen Strategi.....	39
2.1.1.Pengertian Manajemen Strategi	39
2.1.2.Keterkaitan Strategi Dengan Organisasi.....	48
2.1.3.Konsep Strategi	49
2.1.4.Jenis Strategi	50
2.2. Sumber Daya Manusia.....	56
2.2.1.Pengertian Sumber Daya Manusia	56
2.2.2.Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia	58
2.2.3.Proses Peningkatan Sumber Daya Manusia	61
2.2.4.Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia	62
2.2.5.Pengertian Sumber Daya Manusia	63
2.2.6.Kualitas Sumber Daya Manusia.....	65
2.3. Kelembagaan.....	68
2.4. Kemahasiswaan	71
2.5. Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.....	73
2.5.1.Pengertian Penelitian.....	73
2.5.2.Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat (Pkm).....	75
2.6. Pengertian Inovasi Pendidikan	76
2.7. Pengertian Daya Saing.....	78

2.7.1. Cara Menentukan Daya Saing	81
2.8. Daya Saing bagi Institusi Pendidikan	81
2.8.1. Membangun Daya Saing Institusi Pendidikan	84
2.9. Positioning	86
2.10. Quality Function Description	91
2.11. Analisis Strengths Weaknesses Opportunities Threats	97
2.12. Boston Consulting Group Matrix	99
2.13. Quantitative Strategic Planning Matrix	101
2.14. Balance Scorecard dan Proses Strategi	104
2.15. Integritas BSC dan SWOT	106
2.16. Penelitian Terdahulu	113
BAB III. KERANGKA KONSEPTUAL DAN PROSES STRATEGI	129
3.1. Proses Strategi	129
3.1.1. Tahap 1 Pendekatan Strategi Rasional vs Emergent	129
3.1.2. Tahap 2 Pendekatan Strategi yang Disengaja dan Muncul	136
3.1.3. Tahap 3 Proses Strategi	142
3.1.4. Tahap 4 Proses Strategi	142
3.2. Kerangka Konsep	160
BAB IV. METODE PENELITIAN	169
4.1. Rancangan Penelitian	169
4.2. Populasi dan Sampel	176
4.2.1. Populasi	176
4.2.2. Sampel	177
4.3. Lokasi Dan Waktu Penelitian	178
4.4. Teknik Pengumpulan Data	179
4.4.1. Observasi	179
4.4.2. Wawancara	180
4.4.3. Kuesioner / Angket	181
4.4.4. Studi Dokumenter	181
4.5. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel	182
BAB V. HASIL PENELITIAN	186
5.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian	186
5.1.1. Universitas Gadjah Mada	186

5.1.2. Universitas Indonesia.....	189
5.1.3. Institut Teknologi Bandung.....	192
5.1.4. Universitas Airlangga	195
5.1.5. Universitas Pendidikan Indonesia	198
5.1.6. Universitas Hasanuddin.....	202
5.2. Hasil Analisa Quality Function Deployment PTNBH.....	208
5.3. Hasil Analisa Boston Consulting Group (BCG) Matrix PTNBH	234
5.4. Analisa Lingkungan dan SWOT PTNBH.....	237
BAB VI. PEMBAHASAN	246
6.1. Analisa Lingkungan Universitas Hasanuddin.....	246
6.2. Balance Scorecard (BSC) Universitas Hasanuddin	249
6.3. Formulasi Strategi Universitas Hasanuddin	262
6.4. Implementasi Strategi Universitas Hasanuddin	266
6.5. Klasterisasi Perguruan Tinggi	278
BAB VII. PENUTUP	289
7.1. Kesimpulan.....	289
7.2. Saran.....	292
DAFTAR PUSTAKA.....	293

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
2.1.	Model Manajemen Strategi dari Hunger dan Wheelen	45
2.2	Model Manajemen Strategi dari Steiss	46
2.3	Model Hubungan Strategi, Organisasi dan Lingkungan	48
2.4	Jenis-Jenis Strategi	52
2.5	Rentang Jenis-Jenis Strategi	53
3.1	Strategi yang disengaja dan Strategi yang muncul	115
3.2	Isi House of Quality	158
3.3	Matriks Model Portofolio General Electric	169
3.11	Kerangka Konseptual Pengembangan Kerangka Kerja	174
5.1	House of Quality UGM dan UNHAS	209
5.2	House of Quality UI dan UNHAS	214
5.3	House of Quality ITB dan UNHAS	219
5.4	House of Quality UNAIR dan UNHAS	224
5.5	House of Quality UPI dan UNHAS	229
5.6	Boston Consulting Group Matrix PTNBH	215
6.2	Klasteriasasi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum	279

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
2.1.	Pengembangan Jenis Strategi Umum	54
2.2	Evaluasi Balanced Scorecard (BSC)	100
2.3	Usia Penggunaan BSC Persen	105
6.1	Formulasi Stragei Universitas Hasanuddin	262
6.2	Hasil Analisa QSPM Strategi Universitas Hasanuddin	266

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan merupakan hal yang wajib bagi semua warga negara Indonesia. Sebab pendidikan adalah salah satu tugas dari bangsa Indonesia yang tertera dalam Undang-Undang Dasar 1945. Negara memiliki tugas utama yakni mendidik generasi muda sebagai penerus bangsa Indonesia. Pendidikan menjadi elemen vital dan paling berpengaruh dalam berkembangnya suatu negara. Sehingga semua warga negara dapat mengenyam pendidikan yang diinginkannya tanpa memandang jenis kelamin, agama, suku, ras, latar belakang sosial dan tingkat kemampuan ekonomi, kecuali untuk satuan pendidikan yang bersifat khusus yang bertujuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa. Hal ini kemudian dirumuskan dalam Undang-Undang RI No.20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Bab II Pasal 3 yang menyebutkan bahwa: Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, berilmu, cakap, kreatif, mandiri dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

Mencermati tujuan pendidikan yang disebutkan dalam Undang-Undang tersebut dapat dikemukakan bahwa pendidikan merupakan wahana terbentuknya masyarakat madani yang membangun dan meningkatkan martabat bangsa. Pendidikan juga merupakan salah satu bentuk investasi manusia yang dapat meningkatkan derajat kesejahteraan manusia. Tingginya tingkat persaingan di dunia pendidikan ini menyebabkan institusi pendidikan harus bersiap diri, melakukan transformasi organisasi, untuk mencari keunggulan yang bisa menjamin terjaganya eksistensi institusi pendidikan dalam persaingan yang makin ketat. Membangun daya saing dengan mengandalkan kompetensi dasar organisasi pada dasarnya merupakan upaya realistis yang diambil sebuah institusi pendidikan dalam menghadapi persaingan di dunia pendidikan. Perguruan tinggi berperan strategis dalam konteks pembangunan kapasitas dan peningkatan keahlian, kompetensi profesional dan kemahiran teknikan. Sehingga daya saing nasional amat ditentukan oleh kemampuan bangsa dalam mengembangkan ilmu pengetahuan, melakukan inovasi teknologi dan mendorong program riset dan pengembangan untuk melahirkan berbagai penemuan baru.

Pendidikan juga merupakan elemen yang tidak terpisahkan dari kehidupan manusia serta merupakan usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak

mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya dan masyarakat. Jika diperhatikan, progress pendidikan di Indonesia kini sudah sangat baik, dapat dilihat dari pengelolaan sumber daya manusianya, mulai anak di tingkat Pendidikan dasar atau sampai pendidikan tinggi yang dicapai beranjak dewasa dibangku perkuliahan. Pendidikan tinggi merupakan kelanjutan pendidikan menengah dan diselenggarakan untuk menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik maupun kemampuan professional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi (Soedomo A. Hadi, 2008).

Tantangan perguruan tinggi di Indonesia saat ini semakin kompleks, beban yang dipikul oleh perguruan tinggi untuk mencerdaskan bangsa semakin lama dirasakan sebagai pekerjaan yang berat. Sebab bangsa ini mempunyai banyak manusia yang terdidik, berpengetahuan, dan menguasai teknologi yang memiliki daya saing yang kuat dalam berkompetisi dalam ekonomi global, dan daya saing nasional yang ditentukan oleh kemampuan bangsa untuk mengembangkan ilmu pengetahuan, melakukan inovasi teknologi, serta mendorong program riset dan pengembangan untuk melahirkan berbagai penemuan baru, sesuai dengan pernyataan Giddens dalam *The Global Third Way Debate* yang menyatakan bahwa Kemakmuran ekonomi jangka panjang suatu bangsa berkaitan dengan kemampuannya dalam kapasitas inovasi (Alhumami, 2008).

Presiden Republik Indonesia Tahun 2020-2024 melakukan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) menetapkan visi yaitu “Terwujudnya Indonesia maju yang berdaulat, mandiri, dan berkepribadian berlandaskan gotong royong” Visi tersebut kemudian dijalankan dalam Sembilan misi yang dikenal sebagai Nawacita. Strategi dalam pencapaian misi Nawacita ini kemudian dijelaskan lebih lanjut dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional termasuk diantaranya arahan tentang pembangunan sumber daya manusia, yaitu membangun sumber daya manusia pekerja keras yang dinamis, produktif, terampil, menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi didukung dengan kerja sama industry dan talenta global. Sesuai dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional arahan Presiden yang berkenaan dengan pembangunan sumber daya manusia dilaksanakan dalam dua agenda pembangunan yaitu Meningkatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan berdaya saing dan Revolusi mental dan pembangunan kebudayaan (<https://bappelitbangda.purwakartakab.go.id/assets/upload/dokumen/26019e0992845a52a6df75e8693da2c5.pdf>)).

Dalam konteks globalisasi, pendidikan tinggi memainkan peran sentral dalam membangun masyarakat berpengetahuan, sebab perguruan tinggi merupakan basis produksi, aplikasi ilmu pengetahuan serta inovasi teknologi. Perguruan tinggi merupakan bagian penting dari model Triple Helix dalam sistem inovasi regional dan nasional. Perguruan tinggi sebagai pusat ilmu pengetahuan dan teknologi (center of excellent)

memiliki posisi strategis dalam menciptakan masyarakat berbasis pengetahuan, dan transformasi menuju peradaban modern. Perguruan tinggi dengan segala kemampuannya haruslah bersinergi dengan industry dan pemerintah, sehingga mampu menghasilkan inovasi baru, dan menciptakan strategis pembangunan yang dipandu universitas untuk menjawab tantangan pembangunan diberbagai bidang. (<https://www.jurnalasia.com/opini/peranan-perguruan-tinggi-dalam-penerapan-triple-helix/>).

Rendahnya daya saing perguruan tinggi dalam lingkup internasional mendorong pentingnya reformasi pada pengelolaan perguruan tinggi di Indonesia. Guna penyelenggaraan perguruan tinggi yang lebih baik, maka perguruan tinggi memiliki otonomi dalam mengelola organisasinya. Otonomi perguruan tinggi di Indonesia diatur dalam Undang-undang Nomor 12 tahun 2012 mengenai pendidikan tinggi. Meskipun setiap perguruan tinggi memiliki otonomi akan tetapi pengelolaannya harus memenuhi prinsip akuntabilitas, transparansi, nirlaba, penjaminan mutu serta efektivitas dan efisiensi. Transparansi pada perguruan tinggi salah satunya adalah melalui pengungkapan informasi (Shanchez dan Elena, 2006). Pengungkapan informasi sangat penting bagi regulator, standar akuntansi, investor dan konsumen (Debreceeny et al., 2002).

Perguruan tinggi diharapkan menjadi aktor utama dalam meningkatkan daya saing bangsa Indonesia di kancah Internasional. Salah satu peran strategis yang bisa dilakukan adalah memperbanyak

riset dan publikasi ilmiah. Melihat hasil penilaian IMD (*International Institute for Management Development*) World Competitiveness Ranking 2020, peringkat daya saing Indonesia, yang tahun lalu sempat menempati posisi 32 dari 63 negara, mengalami penurunan ke posisi 40. Bila dibandingkan dengan Negara ASEAN, Indonesia berada dibawah Singapura, Malaysia dan Thailand. Namun, Indonesia masih lebih baik posisinya dibandingkan dengan Filipina yang berada di peringkat 45 dari 63 negara. Sementara di level Asia Pasifik, posisi Indonesia berada diperingkat kinerja perekonomian Indonesia di tahun 2020 berada pada posisi 26, sedikit menurun dibandingkan tahun 2019 di posisi 25 (<https://www.alinea.id/bisnis/lm-feb-ui-jelaskan-penyebab-rendahnya-daya-saing-indonesia-b1ZQs9vL6>).

Pada pemerintahan Jokowi dan Ma'aruf dibawah Kementerian Pendidikan dan kebudayaan Nadiem Anwar membuat revolusi pendidikan dalam berbagai jenjang dan meluncurkan kebijakan Merdeka Belajar. Diberi tajuk Kampus Merdeka, kali ini terdapat empat penyesuaian kebijakan dilingkup pendidikan tinggi. Kebijakan Kampus Merdeka ini merupakan kelanjutan dari konsep Merdeka Belajar. Pelaksanaannya paling memungkinkan untuk segera dilangsungkan, hanya mengubah peraturan Menteri, tidak sampai mengubah Peraturan Pemerintah ataupun Undang-Undang.



(<https://sdndabung2.blogspot.com/2020/01/basis-hukum-kebijakan-merdeka-belajar-kampus-merdeka.html>).

Kebijakan pertama adalah Otonomi bagi Perguruan Tinggi Negeri (PTN) dan Swasta (PTS) untuk melakukan pembukaan atau pendirian program studi (prodi) baru. Otonomi ini diberikan jika PTN dan PTS tersebut memiliki Akreditasi A dan B, dan telah melakukan kerja sama dengan organisasi dan atau Universitas yang masuk dalam QS Top 100 World Universities. Pengecualian berlaku untuk prodi kesehatan dan pendidikan. Ditambahkan oleh Mendikbud, “Seluruh prodi baru akan otomatis mendapatkan akreditasi C”.

Berdasarkan pernyataan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan (Mendikbud) Nadiem Anwar Makarim mengatakan kebijakan Merdeka Belajar : Kampus Merdeka akan menjadi jalan dalam menghasilkan lulusan berdaya saing, kreatif, memiliki ketahanan mental dan peduli

sesama. Kampus Merdeka memberikan kesempatan pada perguruan tinggi untuk mengembangkan jiwa kewirausahaan sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan zaman.

Merdeka Belajar juga menjelaskan bahwa kerja sama dengan organisasi akan mencakup penyusunan kurikulum, praktik kerja atau magang, dan penempatan kerja bagi para mahasiswa. Kemudian Kemendikbud akan bekerja sama dengan Perguruan Tinggi dan mitra prodi untuk melakukan pengawasan. “Tracer Study wajib dilakukan setiap tahun. Perguruan tinggi wajib memastikan hal ini diterapkan”.

Kebijakan Kampus Merdeka yang kedua adalah program re-akreditasi yang bersifat otomatis untuk seluruh peringkat dan bersifat sukarela bagi perguruan tinggi dan prodi yang sudah siap naik peringkat. Mendatang, akreditasi yang sudah ditetapkan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) tetap berlaku selama 5 tahun namun akan diperbaharui secara otomatis.

Pengajuan re-akreditasi PT dan Prodi dibatasi paling cepat 2 tahun setelah mendapatkan akreditasi yang terakhir kali. Untuk perguruan tinggi yang berakreditasi B dan C bisa mengajukan peningkatan akreditasi kapanpun. Akreditasi A akan diberikan kepada perguruan tinggi yang berhasil mendapatkan akreditasi internasional. Evaluasi akreditasi akan dilakukan BAN-PT jika ditemukan penurunan kualitas yang meliputi pengaduan masyarakat dengan disertai bukti yang konkret.

Kebijakan Kampus Merdeka yang ketiga terkait kebebasan bagi PTN Badan Layanan Umum (BLU) dan Satuan Kerja (Satker) untuk menjadi PTN Badan Hukum (PTN-BH). Kemendikbud akan mempermudah persyaratan PTN BLU dan Satker untuk menjadi PTN BH tanpa terkait status akreditasi. Kebijakan Kampus Merdeka yang keempat akan memberikan hak kepada mahasiswa untuk mengambil mata kuliah diluar prodi dan melakukan perubahan definisi Satuan Kredit Semester (sks). Perguruan tinggi wajib memberikan hak bagi mahasiswa untuk secara sukarela, jadi mahasiswa boleh mengambil ataupun tidak sks diluar kampusnya sebanyak dua semester atau setara dengan 40 sks. Ditambah, mahasiswa juga dapat mengambil sks di prodi lain didalam kampusnya sebanyak satu semester dari total semester yang harus ditempuh. (<https://edukasi.kompas.com/read/2020/01/25/11354331/ini-rangkuman-4-kebijakan-kampus-merdeka-mendikbud-nadiem?page=all>).

Pendidikan tinggi di Indonesia diklasifikasikan dalam tiga jenis yaitu Pendidikan Akademik, Pendidikan Vokasi dan Pendidikan Profesi/Spesialis. Berdasarkan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003. Pendidikan akademik mencakup program pendidikan Sarjana (S1), Magister atau Master (S2) dan Doktor (S3). Pendidikan vokasi mencakup program pendidikan Diploma I (D1), Diploma II (D2), Diploma III (D3) dan Diploma IV (D4). Sedangkan Pendidikan Profesi/Spesialis adalah sistem pendidikan tinggi yang hanya dapat ditempuh setelah menyelesaikan program pendidikan Sarjana untuk dapat menguasai *Skill Set* Spesifik

yang dibutuhkan untuk menjajal prosesi yang relevan (<https://rencanamu.id/post/panduan-persiapan-kuliah/panduan-memilih-kampus/mengenal-jenis-jenis-pendidikan-tinggi-dan-perguruan-tinggi-di-indonesia>).

Perguruan tinggi negeri di Indonesia dibedakan menjadi 3 kategori yaitu PTN-BH, PTN-BLU, dan PTN-Satker. Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTN-BH) merupakan level tertinggi karena memiliki otonomi penuh dalam mengelola keuangan dan sumber daya, termasuk dosen



dan tendik. Perguruan tinggi negeri jenis ini beroperasi mirip dengan perusahaan-perusahaan Badan Usaha Milik Negara. Perguruan Tinggi Negeri Badan Layanan Umum (PTN-BLU) merupakan istitusi dengan level kedua dalam hal otonomi. Pengelolaan isntitusi ini mirip dengan rumah sakit milik negara. Seluruh penerimaan non pajak dikelola secara otonomi dan dilakukan pelaporan ke negara. Perguruan Tinggi Negeri Satker (PTN-Satker) adalah perguruan tinggi sebagai satuan kera Kementerian. Seluruh pendapatannya termasuk SPP mahasiswa harus masuk ke rekening negara (Kementerian Keuangan) terlebih dahulu sebelum

digunakan (<https://www.facebook.com/lpmdinamikauinsu/photos/pcb.3033037346813215/3033037273479889>).

Berdasarkan tiga kategori PTN (Perguruan Tinggi Negeri) di Indonesia peneliti lebih mengkaji sebab saat ini menjadi sorotan berbagai pihak terutama menyangkut pemeringkatan pada tingkat Internasional. Khusus Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) memiliki regulasi yang lebih fleksibel menyangkut aspek akademik dan non akademik, termasuk aspek pengelolaan keuangannya. Meskipun begitu, pengelolaan keuangan Perguruan tinggi negeri berbadan hukum tetap harus akuntabel. Sebab, pertanggungjawaban kinerja Perguruan tinggi negeri berbadan hukum merupakan perwujudan kewajiban untuk mempertanggung jawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan rencana Perguruan tinggi negeri berbadan hukum dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Perguruan tinggi negeri berbadan hukum merupakan konsep penyelenggaraan perguruan tinggi dengan otonomi yang lebih luas. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 58 Tahun 2013 yang berisi Perguruan Tinggi Negeri yang didirikan



oleh Pemerintah yang berstatus sebagai subyek hukum yang otonom. Keuntungan berstatus perguruan tinggi berbadan hukum sejatinya memiliki otonom yang luas, membuka program studi baru dan menutupnya ketika dianggap tidak lagi diperlukan, masalah keuangan, urusan kepegawaian dan saling keterbukaan dan kemampuan dalam menyajikan informasi yang relevan secara tepat waktu sesuai dengan peraturan perundang-undangan, serta standar pelaporan yang berlaku kepada pemangku kepentingan. Berubahnya status Perguruan Tinggi Negeri menjadi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum menuntut adanya perubahan yang meningkat dalam perguruan tinggi negeri tersebut secara reputasi maupun kualitasnya. Baik secara institusi maupun sumber daya begitu pula dengan lulusannya. Karena tujuan awal perguruan tinggi negeri berubahnya statusnya menjadi berbadan hukum adalah untuk meningkatkan kualitas. Sedangkan kelemahan dari perguruan tinggi negeri berbadan hukum adalah pemerintah mengurangi dana subsidi perguruan tinggi negeri. Akan tetapi diberikan keleluasaan dalam mencari dana tambahan dari pihak swasta guna menjalankan aktivitas kampus untuk pembangunan infrastruktur dan lainnya. Kelemahan lainnya adanya peningkatan biaya kuliah serta pengelolaan keuangan secara mandiri juga memiliki efek negatif, yaitu bisa dimanfaatkan oleh pihak yang tidak bertanggung jawab untuk kepentingan pribadi. Akhirnya semua berlomba-lomba untuk menjadi petinggi dalam Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum tersebut yang tujuannya kadang tak lagi tulus dan ikhlas untuk

mengabdikan mencerdaskan anak bangsa.

(<https://www.duniadosen.com/keuntungan-dan-kelemahan-berstatus-ptn-bh/>).

Perguruan tinggi negeri berbadan hukum merupakan kewenangan dalam mengatur pola remunerasi sendiri, untuk membentuk badan usaha sendiri dan membuka badan usaha dan menyusun Struktur Organisasi dan Tata Kerja (SOTK) organ di bawah Rektor. Mansyurdin menjelaskan, bahwa program perguruan tinggi negeri berbadan hukum bukanlah keinginan universitas melainkan atas prakarsa menteri dan bukan untuk mengkomersialisasikan kampus dan bukan alat untuk meningkatkan Sumbangan Pembinaan Pendidikan (SPP). Prosedur perubahan Perguruan tinggi negeri badan layanan umum menjadi perguruan tinggi negeri berbadan hukum dimulai dari prakarsa Menteri, kelengkapan dokumen perguruan tinggi, dan melakukan evaluasi kinerja perguruan tinggi negeri menjadi perguruan tinggi negeri berbadan hukum oleh Tim Independen. (<https://www.duniadosen.com/keuntungan-dan-kelemahan-berstatus-ptn-bh/>).

Perguruan tinggi menghadapi tantangan tidak mudah selama masa pandemi Covid-19. Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum mencari format kurikulum yang selaras dengan dunia kerja selama pandemic Covid-19. Mengeksplorasi efektivitas pembajalaran daring tidak sama efektifnya dengan pembelajaran secara luring, dalam rangka menguatkan

relevansi riset serta kurikulum pendidikan tinggi dan dunia kerja di era pembiasaan perilaku baru dan pasca pandemic COVID-19.



Dalam pertemuan Majelis Senat Akademik Perguruan Tinggi Negeri Berbadan hukum se-Indonesia. Pada 31 Oktober 2020 membahas dampak pandemic terhadap sektor ekonomi, sektor kesehatan dan sektor Information and Communication Technology. Hampir semua negara di dunia mengalami pertumbuhan negatif atau mengalami kontraksi dan bahkan banyak yang sudah mengalami resesi. Kita perlu merenungkan kembali fenomena pergeseran kebutuhan kompetensi lulusan perguruan tinggi dalam memehuni dunia kerja saat ini. Apakah semua mahasiswa dibekali kompetensi ICT seperti *digital economy* dan *digital entrepreneurship* melalui suatu kurikulum yang terstruktur atau melalui pelatihan-pelatihan ataupun kuliah-kuliah umum sehingga lulusan Perguruan Tinggi bisa lebih adaptif terhadap perubahan pasar kerja dan dunia kerja. Hal ini, menurut saya merupakan tantangan lain di tahun

di masa datang (<https://www.feb.ui.ac.id/blog/2020/10/31/tantangan-perguruan-tinggi-di-2021-yang-penuh-dengan-ketidakpastian/>).

Tidak mudah untuk menjadi perguruan tinggi negeri berbadan hukum sebab harus memiliki kualitas yang professional antara lain Bidang Kemahasiswaan ; Bidang mata kuliah ; Bidang manajemen ; Bidang sumber daya ; Bidang keuangan ; Perolehan dan pendapatan ; Administrasi professional dan Bidang sumber pendanaan. Dan harus memiliki strategi yang kuat yaitu kerangka legal yang kuat dalam hal, mekanisme *block-funding*, jaminan mutu, bangunan harus berstandar *International Organization for Standardization (ISO)*, dan administrasi professional. Kehadiran perguruan tinggi negeri berbadan hukum merupakan suatu keniscayaan serta kebutuhan ilmu pengetahuan yang dapat memperkuat kedudukan dalam melaksanakan otonominya (Diana Sekar, 2019).

Menteri Pendidikan dan Kebudayaan juga mengatakan Pandemi COVID-19 telah memberikan pukulan keras pada dunia ekonomi dan dunia pendidikan. Tantangan perguruan tinggi semakin besar untuk menghadirkan sumber manusia yang unggul. Nadiem Anwar mengatakan pembelajaran jarak jauh (PJJ) yang telah dijalankan lebih kurang sembilan bulan bukanlah terjadi tanpa kendala. Pelaksanaan PJJ merupakan upaya pencegahan dari penularan virus Covid-19 juga diakuinya menimbulkan dampak negative. Berdasarkan fenomena yang terjadi di masyarakat dan juga di negara-negara lain, ada beberapa kecenderungan, mislanya

semakin lama pembelajarana tetap muka tidak terjadi, maka semakin besar dampak yang terjadi pada anak atau adanya ancaman anak putus sekolah. (<https://nasional.kompas.com/read/2020/11/30/11540751/mendikbud-nadiem-makarim-akui-pelaksanaan-pjj-timbulkan-dampak-negatif?page=all>).

Nizam menyampaikan bahwa sebagai Panduan Program Kompetensi Kampus Mereka dalam upaya akselerasi peningkatan kualitas mahasiswa, dosen dan pengembangan kualitas pembelajaran, riset dan reka cipta di perguruan tinggi. Kemendikbud mengeluarkan kebijakan delapan indikator kinerja utama perguruan tinggi



antara lain Jumlah lulusan perguruan tinggi yang mendapat pekerjaan yang layak; Jumlah mahasiswa yang mendapat pengalaman di luar kampus; Jumlah dosen yang berkegiatan di luar kampus; Jumlah praktisi yang mengajar dikampus; Hasil pekerjaan dosen yang digunakan masyarakat atau mendapat rekognisi internasional; Program studi yang bekerja sama dengan mitra kelas dunia; Kelas yang kolaboratif dan partisipatif; dan Program studi berstandar internasional. Kemendikbud

memberikan kebijakan dengan menyediakan berbagai insentif pendanaan melalui transformasi dana pemerintah untuk perguruan tinggi. Insentif-insentif tersebut antara lain Insentif berdasarkan pencapaian Indikator Kinerja Utama (IKU). Program Kompetisi Kampus Merdeka, dan Dana penyeimbang (matching fund) (<https://dikti.kemdikbud.go.id/wp-content/uploads/2020/11/Panduan-Kompetisi-Kampus-Merdeka-2021.pdf>).

Otonomi yang diberikan kepada perguruan tinggi negeri berbadan hukum lebih gesit dan cepat dalam mencapai tujuannya yaitu menghasilkan sumber daya manusia unggul dan sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Lebih lanjut Dirjen Dikti (Prof.Ir.Nizam,M.Sc,DIC,Ph.D) memaparkan bahwa salah satu inti dalam kebijakan Kampus Merdeka adalah memfasilitasi kampus-kampus PTN yang belum berbadan hukum untuk bertransformasi menjadi PTNBH. Pada tahun 2020 lalu, Nizam menjelaskan bahwa terdapat 5 PTN yang mengajukan perubahan status menjadi PTNBH namun hanya UNS yang lolos. Sebagai perguruan tinggi berbadan hukum, UNS dituntut untuk mampu melakukan efisiensi, optimasi sumber daya, dan penguatan kelembagaan yang bermuara pada tercapainya “Indikator Kinerja Utama” (IKU). Untuk itu perlu dibangun suatu ekosistem kampus secara holistic berperan mendukung tercapainya tujuan kampus. Setiap aktivitas yang dijalankan harus berkontribusi pada capaian Indikator Kinerja Utama yang telah ditetapkan (<https://www.kemdikbud.go.id/main/blog/2021/02/dirjen->

[dikti-sandang](#) status-ptnbh-uns-harus-adaptif-sikapi-perkembangan-zaman))).

Dengan meningkatnya persaingan dunia Perguruan Tinggi menuntut setiap perguruan tinggi membenahi perguruan tingginya untuk mampu meningkatkan daya saingnya sehingga dapat memenangkan persaingan dan positioning antar perguruan tinggi. Untuk memenangkan persaingan dan positioning pada perguruan tinggi haruslah menerapkan strategi yang terencana, terorganisir, terukur dan terpadu dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Prinsip nirlaba dalam otonomi perguruan tinggi menjiwai dasar bahwa peserta didik haruslah dilindungi dalam pembebanan biaya pendidikan yang tidak mampu dipenuhi oleh negara, khususnya pada perguruan tinggi berstatus Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum. Karena dengan berlakunya Undang-Undang Perguruan Tinggi, memiliki otonomi yang lebih luas dibandingkan dengan perguruan tinggi negeri sebagai satuan kerja pemerintah maupun dengan pola keuangan Badan Layanan Umum (Diana Sekar, 2019).

Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia menjelaskan bahwa klusterisasi merupakan upaya Ditjen Dikti untuk melakukan pemetaan atas kinerja perguruan tinggi akademik Indonesia yang berada dibawah binaan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Klasaterisasi ini bukanlah pemeringkatan namun pengelompokkan perguruan tinggi sesuai dengan level perkembangannya. Tujuan utama klusterisasi adalah menyediakan

landasan bagi pengembangan kebijakan pembangunan, pembinaan perguruan tinggi serta untuk mendorong perguruan tinggi secara berkelanjutan. Selain itu, klasterisasi perguruan tinggi berfungsi untuk menyediakan informasi kepada masyarakat umum tentang kualitas perguruan tinggi di Indonesia. (<https://lp3.unitri.ac.id/klasterisasi-pendidikan-tinggi-tahun-2020/>).

Klasterisasi perguruan tinggi berdasarkan Kemendikbud 2020 telah dirilis dan melibatkan 2.136 kampus di Indonesia. Secara rutin setiap bulan Agustus, Pemerintah secara resmi mengumumkan hasil klasterisasi Perguruan Tinggi. Tujuan Klasterisasi yaitu Merumuskan penciri kualitas kinerja perguruan tinggi yang telah terdokumentasi di Pangkalan Data Pendidikan Tinggi serta Melakukan telah klasterisasi berdasarkan ciri-ciri tertentu untuk kepentingan pembinaan perguruan tinggi. Sehingga dapat *“Membangun landasan bagi Kemendikbud dan perguruan tinggi untuk melakukan perbaikan terus-menerus dalam rangka meningkatkan performa dan kesehatan organisasi”*.



Klasterisasi di bagi lima (5) kelompok antara lain **Klaster 1** berdasarkan (1) SDM dan infrastruktur kuat berhasil didayagunakan untuk mencapai prestasi nasional yang tinggi, (2) Siap ditingkatkan peringkat internasional, (3) Penguatan kapasitas untuk membangun reputasi internasional. **Klaster 2** berdasarkan (1) SDM dan manajemen relative kuat, (2) Belum berhasil didayagunakan untuk mencapai prestasi nasional yang tinggi, (3) Penguatan kapasitas manajemen internal untuk mendayagunakan sumberdaya PT. **Klaster 3** berdasarkan (1) SDM dan manajemen kualitas sedang, (2) Belum mampu didayagunakan untuk mencapai prestasi nasional, (3) Peningkatan kualitas SDM, (4) Penguatan kapastitas manajemen internal. **Klaster 4** berdasarkan (1) SDM dan manajemen kualitas rendah, (2) Belum menunjukkan adanya prestasi nasional, (3) Peningkatan kualitas SDM dan manajemen internal, (4) Peningkatan standar kualitas input dan proses, (5) Peningkatan pemahaman prestasi tri-dharma. **Klaster 5** berdasarkan (1) Kualitas SDM dan manajemen sangat rendah, (2) Tidak ada indikasi prestasi, (3) Peningkatan kualitas SDM dan manajemen internal, (4) Peningkatan standar kualitas Input dan Proses, (5) Peningkatan pemahaman tri-dharma dikti.

RATAAN HASIL KLASTERISASI PT 2020					
KLASTER	JUMLAH PT	RERATA INPUT	RERATA PROSES	RERATA OUTPUT	RERATA OUTCOME
1	15	3,480	3,476	2,968	2,720
2	34	2,628	3,243	1,523	1,677
3	97	1,976	2,872	0,963	1,168
4	400	1,381	2,449	0,470	0,665
5	1590	0,780	1,480	0,087	0,092
TOTAL	2.136	0,995	1,767	0,241	0,292

Total PT di dalam Klasterisasi tahun 2020 adalah 2,136 PT (Berdasarkan data PT Aktif di PD DIKTI).

Dari Gambar diatas menunjukkan bahwa Rataan Hasil Klasterisasi Perguruan Tinggi tahun 2020 **Klaster 1** ada 15 Perguruan Tinggi, **Klaster 2** ada 34 Perguruan Tinggi, **Klaster 3** ada 97 Perguruan Tinggi, **Klaster 4** ada 400 Perguruan Tinggi, **Klaster 5** ada 1590 Perguruan Tinggi sehingga total 2.136 Perguruan Tinggi di Indonesia.



Dalam Penelitian ini peneliti mengambil subjek enam (6) Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum salah satu alasan yaitu dengan mempertimbangan bahwa dari 11 PTNBH yang masuk dalam daftar

Klaster Satu (1) antara lain: Universitas Indonesia dengan skor 3.414; Universitas Gajah Mada dengan skor 3.315, Universitas Airlangga dengan skor 3.299 ; Institut Teknologi Bandung dengan skor 3.275 ; Universitas Hasanuddin dengan skor 3.161 , sedangkan Universitas Pendidikan Indonesia masuk di kategori **Klasater Dua (2)** dengan jumlah nilai tertinggi dari 34 PTN dan PTS. (<http://ltdikti6.id/wp-content/uploads/2020/09/KLASTERISASI-PT-2020.pdf>).



Di Indonesia terdapat 10 (sepuluh) kampus terbaik di Indonesia versi Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang dinilai berdasarkan berbagai indikator antara lain pada penilaian berbasis output-outcome base. Kinerja masukan dengan bobot 40% yang meliputi kinerja input 15% dan Proses 25% serta kinerja luaran dengan bobot 60% yang meliputi kinerja output 25% dan outcome 35%. Diantara lain Institut

Teknologi Bandung, Universitas Gadjah Mada, Institut Pertanian Bogor, Institut Teknologi Sepuluh November, Universitas Indonesia, Universitas Diponegoro, Universitas Airlangga, Universitas Hasanuddin, Universitas Brawijaya, dan Universitas Padjajaran. Dari kesepuluh (10) kampus tersebut, salah satu alasan peneliti mengambil lima (5) perguruan tinggi negeri berbadan hukum yaitu dengan pertimbangan bahwa kampus terbaik sebagai subjek penelitian ini. Dan Universitas Pendidikan Indonesia sendiri dipilih sebagai salah satu subjek penelitian karena memiliki sejarah cukup panjang. Didirikan pada tanggal 20 Oktober 1954 sebagai Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) dengan misi utama menghasilkan tenaga guru. Pada tahun 1957 menjadi bagian dari Universitas Padjajaran sebagai Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Bandung pada Tahun 1963 dan menjadi Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) pada tahun 1999 (<https://suneducationgroup.com/news-id/daftar-10-besar-universitas-terbaik-di-indonesia-versi-menristekdikti/>).



Sejumlah lembaga pemeringkatan Universitas di dunia antara lain Quacquarelli Symonds World University Rankings diluncurkan sejak tahun 2004 adalah pemeringkatan Universitas paling populer didunia yang membandingkan kualitas masing-masing perguruan tinggi dengan indikator

penilaian yaitu : *Reputasi akademik (40%) untuk mengukur unsur akademik secara menyeluruh, Reputasi lulusan (10%) mengidentifikasi performa dan kualitas lulusan Universitas di mata para pimpinan perusahaan, Rasio fakultas dan mahasiswa (20%) untuk mengukur komponen yang menunjang kelangsungan kegiatan belajar mengajar di perguruan tinggi seperti jumlah tenaga pendidik berbanding dengan jumlah mahasiswa, Kutipan jurnal ilmiah (20%) mengukur jumlah kutipan (citation) dan jumlah publikasi ilmiah serta dampak penelitian yang dihasilkan para sivitas akademika perguruan tinggi terhadap masyarakat. Fakultas internasional (5%) mengukur jumlah ekspatriat/tenaga pendidik*

asing di fakultas/perguruan tinggi, Mahasiswa internasional (5%) mengukur jumlah mahasiswa asing di fakultas/perguruan tinggi.



Berikut daftar kampus terbaik Indonesia yang masuk pemeringkatan QS World University Rangings 2021: Peringkat 254 Universitas Gajah Mada, Peringkat 305 Universitas Indonesia, Peringkat 313 Institut Teknologi Bandung, Peringkat 521-530 Universitas Airlangga. Sedangkan Universitas Hasanuddin dan Universitas Pendidikan Indonesia tidak masuk dalam pemeringkatan QS World University

Rankings(<https://lifestyle.kontan.co.id/news/8universitas-terbaik-indonesia-versi-qs-world-university-rankings-2021-ugm-ui-itb?page=all>).

Untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan pendidikan tinggi, diperlukan strategi penerapan kelembagaan perguruan tinggi mandiri melalui badan hukum pendidikan merupakan cara dan upaya untuk merubah bentuk dan tata kelola perguruan tinggi saat ini menuju badan hukum pendidikan. Strategi merupakan ilmu dan seni untuk

memanfaatkan faktor-faktor lingkungan internal untuk mencapai tujuan lembaga (Paningkat Siburian,2009). Strategi adalah suatu rencana komprehensif bagaimana perusahaan melaksanakan misinya dan mencapai tujuannya (R.Eko Indrajit dan R.Djokopranoto,2006). Salah satu strategi untuk mendorong perguruan tinggi memperoleh otonomi adalah melalui pemberian status sebagai suatu badan hukum yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penyelenggaraan program pendidikan sehingga mampu meningkatkan kualitas, kredibilitas dan profesionalisme pendidikan (Khaerudin,2009).

Dengan status sebagai perguruan tinggi negeri berbadan hukum yang otonom, maka terjadi alih peran dari semula sebagai pelaksana menjadi penentu kebijakan dan regulator, baik dalam bidang akademik dan kemahasiswaan, organisasi dan keuangan, penelitian serta pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, hubungan antara pemerintah atau badan penyelenggara dengan perguruan tinggi yang semula bersifat hirarkhis, berubah kearah hubungan yang bersifat kooperatif-koordinatif. Alih peran perguruan tinggi membutuhkan sikap mental pengelola yang bersendikan nilai-nilai kebenaran, keterbukaan dan keadilan. Yang dapat mendorong keberhasilan antara lain Keserasian antara struktur organisasi perguruan tinggi dengan tata nilai dan kultur organisasi setempat ; Pemilihan dan pengangkatan pengelola perguruan tinggi tidak semata-mata didasarkan pada jumlah mayoritas, melainkan juga didasarkan pada meritokrasi ; Keserasian antara prestasi kerja dengan remunerasi sebagai

tenaga pendidik atau kependidikan di perguruan tinggi, dan Pengembangan jiwa kewirausahaan dalam pengelolaan perguruan tinggi dalam kerangka diversifikasi sumber dana pendidikan. (Tiur Asi,2009).

Beberapa hal yang telah diuraikan diatas membuat peneliti mengambil enam perguruan tinggi negeri berbadan hukum di Indonesia untuk dilakukan penelitian berdasarkan Quacquarelli Symonds World University Rankings tahun 2004 dan berdasarkan data dari Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi yang dinilai berdasarkan berbagai indikator. Universitas Gadjah Mada mempunyai keberhasilan dalam pencapaian tujuannya, yaitu strategis yang terefleksi pada peran dan kontribusi dalam pembangunan masyarakat dan bangsa melalui penyediaan sumber daya manusia yang unggul dan berdaya saing serta mampu memberikan sumbangan ide dan analisis dalam penetapan berbagai kebijakan nasional disektor industri dan pemerintah. Sedangkan tolak ukur keberhasilannya sebagai universitas kelas dunia ialah penilaian kualitas pada akhir tahun 2022 Universitas Gadjah Mada ditargetkan masuk 250 besar QS World University Ranking. Saat ini di peringkat 254 dunia. (<https://www.ruangguru.com/blog/daftar-universitas-terbaik-di-indonesia-versi-qs-world-university-ranking-2021>). Sedangkan di Pemeringkatan Klasterisasi Universitas Gadjah Mada masuk dalam Klaster 1 di peringkat 4 (empat) dengan skor 3.315. Tolak ukur penilaian ini dimandatkan oleh Kemenristekdikti karena lembaga ini secara komprehensif mengevaluasi perguruan tinggi berdasarkan kualitas

Tridharma yang merupakan bisnis utama universitas dan ekosistem pendukungnya sehingga selaras, sejalan dan saling mendukung terhadap pencapaian tujuannya. (<https://rencanamu.i/post/jurusan-dan-perkuliahan/klasterisasi-perguruan-tinggi-2020-mana-saja-kampus-terbaik-indonesia>).

Universitas Indonesia sebagai *Leading University* dan memiliki kelebihan yaitu sebagai Universitas Tertua di Indonesia, terletak di ibu kota memiliki alumni yang menempati banyak posisi kunci dalam pemerintahan, memiliki *green campus* yang luas, dan memiliki lulusan yang memiliki daya saing tinggi. QS world University Rankings melakukan pemeringkatan Universitas Indonesia menempati peringkat 292 dengan nilai keseluruhan 34,7 dan peringkat Universitas Indonesia turun ke 296 pada tahun 2020. Posisi Universitas Indonesia diikuti oleh Universitas Gadjah Mada (peringkat 391 naik ke 320 dengan nilai 33,2) dan Institut Teknologi Bandung (peringkat 359 naik ke 331 dengan nilai 32,3). Peringkat Universitas Indonesia yang turun bukan disebabkan prestasi yang menurun, namun terutama karena perguruan tinggi lain berlari cepat dari Universitas Indonesia dalam meraih prestasi (<https://www.ruangguru.com/blog/daftar-universitas-terbaik-di-indonesia-versi-qs-world-university-ranking-2021>).

Beberapa lembaga yang melakukan kegiatan pemeringkatan Universitas secara global termasuk Institut Teknologi Bandung ditingkat internasional Quacquarelli Symonds (QS). Pada tahun 2020 ini QS World

University Rankings merilis hasil pemeringkatan dan menunjukkan bahwa Institut Teknologi Bandung berada di peringkat 313 dunia dan 66 Asia. Menurut The World University Rankings, Institut Teknologi Bandung berada di kelompok peringkat 1001+ . Adapun dilihat menurut kelompok program studinya, peringkat kelompok program teknik berada di posisi 244, ilmu pengetahuan sosial dan manajemen diperingkat 320, dan ilmu pengetahuan alam peringkat 320. Ditingkat nasional hasil QS World University Rankings menunjukkan bahwa Institut Teknologi Bandung berada di peringkat ke 3 di Indonesia dibawah Universitas Gadjah Mada dan Universitas Indonesia. Bersama Universitas Indonesia, Universitas Gadjah Mada, dan Institut Teknologi Bandung adalah Top Tiga (3) di Indonesia ([Daftar Universitas Terbaik di Indonesia versi QS World University Ranking 2021 \(ruangguru.com\)](#)) .

Di tengah kondisi pandemic yang melanda Indonesia dan dunia, ada kabar baik yang datang dari Universitas Airlangga. Sebagai salah satu Perguruan Tinggi Negeri yang ditarget masuk jajaran kampus Top 500 dunia, Universitas Airlangga berhasil mengalami kenaikan peringkat QS World University Rankings yang sangat signifikan. Dari daftar tersebut lima universitas di Indonesia berhasil naik peringkat daftar pemeringkatan top dunia. Universitas Gadjah Mada (peringkat) 254, Universitas Indonesia 305, Institut Teknologi Bandung 313, Universitas Airlangga 521-530 dan Institut Pertanian Bogor 531-540. Sebelumnya Universitas Airlangga menempati peringkat 651-700 sesuai target yang ditentukan oleh

pemeringkatan QS World University Rankings. Perlu diketahui bahwa QS World University Rankings adalah lembaga pemeringkatan yang digunakan sebagai indikator resmi kinerja perguruan tinggi top Indonesia dari Kemenristekdikti (2015-2019) dan Kemendikbud (2020-2024).

Pada tahun 2020 Universitas Pendidikan Indonesia menempati Peringkat 251-300 Dunia dan Peringkat 1 di Indonesia pada QS World University Ranking by Subject in Education. Dengan peringkat tersebut, Universitas Pendidikan Indonesia menjadi satu-satunya Universitas di Indonesia yang masuk 300 top University bidang pendidikan dan menduduki peringkat ke 45 bidang pendidikan di Asia. Universitas Pendidikan Indonesia juga menempati peringkat 501-550 dalam pemeringkatan QS Asia University Ranking (<https://www.ruangguru.com/blog/daftar-universitas-terbaik-di-indonesia-versi-qs-world-university-ranking-2021>).

Universitas Hasanuddin menempati peringkat ke-11 diantara 30 perguruan tinggi di Indonesia yang berhasil masuk dalam pemeringkatan *QS World University Ranking* 2021. Sebagaimana dilansir pada website *QS WUR*, Universitas Hasanuddin juga berada pada posisi 61 di Asia Tenggara dan telah masuk pada jangkauan 351-400 untuk tingkat Asia. *QS World University Ranking* merupakan instrument pemeringkatan global yang mendapat pengakuan luas (<https://inipasti.com/qs-world-university-ranking-unhas-peringkat-11-di-indonesia-61-di-asia-tenggara/>). Kementerian Pendidikan dan

Kebudayaan melalui Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) menggunakan instrument ini untuk mengukur level internasional perguruan tinggi di tanah air. Diluar Pulau Jawa, Universitas Hasanuddin berada pada peringkat terbaik, mengungguli Universitas Udayana (Peringkat 16), universitas Sumatera Utara (peringkat 19), Universitas Syah Kuala (peringkat 23) dan Universitas Andalas (peringkat 24). Dari tiga puluh (30) perguruan tinggi yang masuk *QS Ranking 2021*, Universitas Hasanuddin merupakan satu-satunya perguruan tinggi di kawasan timur Indonesia. Capaian posisi ke-11 Indonesia dan 61 Asia Tenggara merupakan bagian dari upaya berkelanjutan yang dikembangkan Unhas untuk berusaha masuk pada jajaran seribu perguruan tinggi terbaik di tingkat dunia (<https://kelaster.com/qs-world-university-ranking-unhas-peringkat-11-di-indonesia-61-di-asia-tenggara/>).

Universitas Hasanuddin pada tahun 2020 berhasil memperbaiki peringkat dari posisi 8 tahun 2019 menjadi posisi 7 tahun 2020. Indikator input berhasil mencapai skor sempurna, satu-satunya perguruan tinggi di Indonesia yang mencapai nilai ini. Ini menandakan sumber daya manusia lebih unggul. Prof.Dwia sebagai Rektor Unhas berharap posisi ini menjadi penyemangat untuk bekerja ulet dan berkontribusi lebih optimal dalam menyiapkan sumber daya manusia unggul untuk pembangunan nasional. Hal ini diharapkan dapat menjadi motivasi bagi civitas akademika untuk terus melahirkan inovasi yang bermanfaat untuk masyarakat dalam meningkatkan daya saing bangsa

(<https://unhas.ac.id/article/title/klasterisasi-perguruan-tinggi-2020-unhas-naik-ke-posisi-7-nasional>).

Beberapa persaingan yang dihadapi oleh perguruan tinggi yaitu pertumbuhan perguruan tinggi, menarik minat calon mahasiswa dan Profesor sebagai pendidik serta penggalangan dana. Salah satu mekanisme perguruan tinggi dalam menghadapi persaingan tersebut adalah dengan menampilkan keunggulan maupun sumberdaya yang dimiliki (Constantine, 2005). Sumberdaya atau aset yang paling berharga yang dimiliki perguruan tinggi adalah para pendidik dan mahasiswa yang berintegrasi membentuk organisasi.

Rendahnya daya saing perguruan tinggi dalam lingkup internasional mendorong pentingnya reformasi pada pengelolaan perguruan tinggi di Indonesia. Guna penyelenggaraan perguruan tinggi yang lebih baik, maka perguruan tinggi memiliki otonomi dalam mengelola organisasinya. Otonomi perguruan tinggi di Indonesia diatur dalam Undang-undang Nomor 12 tahun 2012 mengenai pendidikan tinggi. Meskipun setiap perguruan tinggi memiliki otonomi akan tetapi pengelolaannya harus memenuhi prinsip akuntabilitas, transparansi, nirlaba, penjaminan mutu serta efektivitas dan efisiensi. Transparansi pada perguruan tinggi salah satunya adalah melalui pengungkapan informasi (Shanchez dan Elena, 2006). Pengungkapan informasi sangat penting bagi regulator, standar akuntansi, investor dan konsumen (Debreceeny et al., 2002).

Untuk menghadapi tantangan dan ancaman yang muncul pada saat ini perguruan tinggi negeri berbadan hukum mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Upaya mengoptimalkan mutu layanan perguruan tinggi sesuai dengan tuntutan internal dan eksternal perlu dilakukan pengembangan organisasi perguruan tinggi harus mengalami pergeseran pada mutu layanan, dikelola dengan baik dan transparan, dikembangkan berlandaskan visi dan misi yang jelas, dan diikuti serta dilaksanakan oleh setiap Individu yang terlibat dalam pengelolaan perguruan tinggi.

Dalam alur persaingan yang semakin kompetitif, perguruan tinggi negeri berbadan hukum akan mengalami kecenderungan perkembangan yang cepat dan dinamis, sebagai konsekuensi dinamika peluang dan tantangan yang harus dihadapi baik dalam skala lokal, regional maupun nasional. Untuk mengelola pengembangan perguruan tinggi negeri berbadan hukum dengan sebaik-baiknya dalam menghadapi masa depan yang penuh tantangan, laju perubahan cepat, tuntutan masyarakat yang lebih maju, kehidupan yang sangat dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta globalisasi pada umumnya, dirasakan perlu perencanaan strategis yang matang agar semua dapat terealisasi dalam membangun perguruan tinggi yang bermutu tinggi dan berkualitas.

Rencana strategis perguruan tinggi negeri berbadan hukum dengan merencanakan masa depan melalui penyusunan program, penyiapan sumber daya, dan pengaturan agar tujuan dimasa depan tercapai.

Langkah demi langkah yang akan membawa institusi mencapai tujuan akhir sesuai dengan tujuan yang tersirat dalam pernyataan visi dan misi. Yang fleksibel dan dapat menampung kemungkinan adanya hal-hal yang tak terduga. Serta dinamis dan dapat berubah dalam kurun waktu tertentu sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan dengan tanpa mengubah tujuan akhir.

Dari sebelas Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum di Indonesia peneliti mengambil subjek enam (6) Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum salah satu alasan yaitu dengan pertimbangan bahwa dari 11 PTNBH ada enam (6) Perguruan Tinggi Tertua di Indonesia antara lain (1) Universitas Gadjah Mada didirikan pada 19 Desember 1949. (2) Universitas Indonesia didirikan pada 2 Februari 1950. (3) Universitas Airlangga resmi didirikan pada 10 November 1954 (4) Universitas Hasanuddin didirikan pada tanggal 10 September 1956. (5) Institut Teknologi Bandung berdiri pada 2 Maret 1959. Sedangkan (6) Universitas Pendidikan Indonesia berdiri pada 20 Oktober 1954 sebagai Perguruan Tinggi Pendidikan Guru (PTPG) dengan misi utama untuk menghasilkan tenaga guru. Pada tahun 1957 menjadi bagian dari Universitas Padjadjaran sebagai fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan (FKIP) dan kemudian berubah menjadi Institusi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Bandung pada Tahun 1963 dan menjadi Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) pada Tahun 1999.

Upaya untuk meningkatkan mutu, peningkatan relevansi, peningkatan akses, peningkatan inovasi, peningkatan tata kelola dan

peningkatan daya saing perguruan tinggi. Dengan adanya hasil pengembangan kerangka kerja strategi dapat diketahui sejauh mana Kelembagaan, Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Kemahasiswaan, Inovasi, dan Sumberdaya manusia, tersebut agar tetap bertahan di tingkat Internasional. Untuk itulah dilakukan penelitian mengenai **“Pengembangan Kerangka Kerja Strategis Pada Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH) di Indonesia”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian, maka rumusan masalah pada penelitian Pengembangan Kerangka Kerja Strategis pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum di Indonesia ini sebagai berikut:

1. Bagaimana proses strategis yang terjadi pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum dan bagaimana metode kerjanya
2. Bagaimana kerangka kerja strategi yang bersifat normatif bersama alat ukur Quality Function Deployment, Boston Consulting Group dan Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats *Matrix* yang digunakan untuk proses strategi pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum
3. Bagaimana proses kerja strategi Universitas Hasanuddin dengan menggunakan alat ukur Balanced Scorecard dan Quantitative Strategic Planning Matrix berdasarkan hasil strategi Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats *Matrix*.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan, peneliti menetapkan tujuan utama penelitian yang ingin dicapai dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui proses strategi dan metode kerja yang terjadi pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum
2. Untuk mengetahui kerangka kerja strategi yang bersifat normatif bersama alat ukur Quality Function Deployment, Boston Consulting Group dan Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats *Matrix* yang digunakan untuk proses strategi pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum
3. Untuk mengetahui proses strategi Universitas Hasanuddin dengan menggunakan alat ukur Balanced Scorecard dan Quantitative Strategic Planning Matrix berdasarkan hasil strategi Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats *Matrix*.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam perkembangan manajerial di Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum, penelitian ini memberikan pengetahuan dan rumusan strategi yang dapat dijadikan sebagai dasar kebijakan untuk membangun kerangka kerja strategi dalam Perguruan Tinggi Berbadan hukum (PTNBH). Kerangka kerja strategi sangat tergantung pada Kelembagaan, Inovasi, Kemahasiswa, Sumberdaya manusia , dan Penelitian dan Pengabdian

Kepada Masyarakat . Oleh sebab itu untuk mempertahankannya kerja sama civitas akademika diperlukan. Penelitian ini merumuskan pengembangan kerangka kerja strategi pada perguruan tinggi negeri berbadan hukum di Indonesia. Penelitian ini merumuskan beberapa variabel dan indikator yang dikaitkan dengan metode analisis kualitatif.

Bagi penulis, penelitian ini diharapkan memberikan pengetahuan tentang pengembangan kerangka kerja strategies pada Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum. Strategi tersebut mencakup Kelembagaan, Inovasi, Kemahasiswaan, Sumberdaya manusia , dan Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat . Pemahaman berbagai strategi tersebut akan membantu penulis dalam merumuskan dan mengelola strategi dalam bidang Sumber daya manusia dan organisasi di tempat penulis bekerja.

1.5 Organisasi/Sistematika Penulisan

Untuk pemahaman dalam pembahasan disertasi ini, maka penulis membuat urutan pembahasan dengan organisasi atau sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab Pertama, Pendahuluan, menyangkut latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan organisasi/sistematika penulisan.

Bab Kedua, Tinjauan Konseptual, menyajikan tentang teori

Bab Ketiga, Kerangka Konseptual, menyajikan tentang kerangka kerja konseptual

Bab Empat, Metode Penelitian, menyangkut tentang rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, metode analisis dan definisi operasional variabel.

Bab Lima, Hasil Penelitian, yaitu hasil penelitian lazim disatukan dalam satu bab, yaitu hasil dan pembahasan, tetapi ini bukan merupakan suatu keharusan.

Bab Enam, Pembahasan, Pemberian makna dan alasan mengapa data yang diperoleh sedemikian rupa dan harus dikemukakan uraian bahasan dari peneliti yang bersangkutan, yang dapat diperkuat, berlawanan atau sesuai dengan hasil penelitian orang lain.

Bab Tujuh, Penutup, Menyajikan kesimpulan dan saran-saran. Kesimpulan hendaknya disajikan terpisah dari saran.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Strategi

2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi didefinisikan (David,2006), sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan / akuntansi, produksi/ operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Strategi sebagai rencana yang komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya mencapai tujuan tetapi juga mempertahankan keberlangsungan hidup organisasi di lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya. Strategi merupakan aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Strategi memengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya lima tahun ke depan, karenanya berorientasi ke masa yang akan datang (David,2011). Sedangkan menurut (Rangkuti,2013), menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. (Kuncoro,2006), menyatakan strategi sebagai suatu proses, yang meliputi

sejumlah tahapan yang saling berkaitan dan berurutan. Tahapan utama proses manajemen strategi umumnya mencakup analisis situasi, formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi kinerja. Strategi juga bersifat kontekstual, harus sesuai (fit) dengan kompetensi inti dan tantangan yang dihadapi. Maka dapat disimpulkan strategi adalah pilihan tentang tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya dan untuk mencapai keunggulan kompetitif.

Manajemen strategi sebagai suatu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan (Pearce and Robinson, 2009). Kemudian Hunger dan Wheelen dalam Indrajit dan (Djokopranoto,2006), mengemukakan manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategi, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi. Karena itu studi tentang manajemen strategi menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi.

Menurut (David,2006), Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu sebagai berikut :

1. Perumusan strategi merupakan gabungan antara kondisi eksternal dan internal perusahaan saat ini dengan tujuan yang akan dicapai di masa yang akan datang. Perumusan strategi mencakup :

- a) Pengembangan visi dan misi
 - b) Identifikasi ancaman dan peluang eksternal suatu perusahaan
 - c) Identifikasi kelemahan dan kekuatan internal perusahaan
 - d) Menetapkan tujuan jangka panjang
 - e) Identifikasi alternatif-alternatif strategi
 - f) Pemilihan strategi
2. Penerapan strategi sering kali disebut sebagai tahap aksi dari manajemen strategis, yang berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk melaksanakan strategis yang telah dirumuskan. Hal-hal yang dilakukan dalam penerapan strategi diantaranya:
- a) Menetapkan tujuan tahunan
 - b) Membuat kebijakan
 - c) Memotivasi karyawan
 - d) Mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan
3. Penilaian strategi merupakan suatu cara untuk menentukan apakah strategi tertentu sudah berjalan dengan baik atau belum, penilaian strategis merupakan tahap terakhir dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas penilaian strategis di antaranya:
- a) Peninjauan kembali faktor-faktor eksternal dan internal yang dijadikan sebagai landasan sebuah strategi
 - b) Pengukuran kinerja
 - c) Pengambilan langkah korektif

Dalam bukunya (David, 2006) Manajemen Strategis mengatakan bahwa proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap yaitu Formulasi strategi; Implementasi strategi; dan Evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Isu formulasi strategi mencakup bisnis yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, bagaimana mengalokasikan sumberdaya, apakah harus melakukan ekspansi atau diversifikasi bisnis, apakah harus memasuki pasar internasional dan bagaimana menghindari pengambil alihan secara paksa.

Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan perencanaan strategi, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi. Karena itu studi tentang manajemen strategi menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi (Djokopranoto, 2006). Dari beberapa pendapat tersebut dapat diperoleh bahwa manajemen strategi pada intinya adalah memilih alternatif strategi yang terbaik bagi organisasi dalam segala hal untuk mendukung gerak usaha organisasi. Disamping itu manajemen strategi harus dilaksanakan secara

terus menerus dan terdiri atas tiga macam proses yaitu pembuatan strategi, penetapan strategi dan evaluasi strategi.

Berbeda dengan konsepsi tersebut diatas, (Pearce and Robinson, 2009), mengemukakan bahwa manajemen strategi terdiri dari atas sembilan tugas penting yaitu :

- 1) Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi dan sasaran perusahaan.
- 2) Melakukan suatu analisa yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
- 3) Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
- 4) Menganalisa pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumberdaya dengan lingkungan eksternal.
- 5) Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
- 6) Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
- 7) Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
- 8) Mengimplementasikan strategi terpilih melalui alokasi sumberdaya yang dianggarkan, dimana penyusaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi dan sistem penghargaan ditekankan.

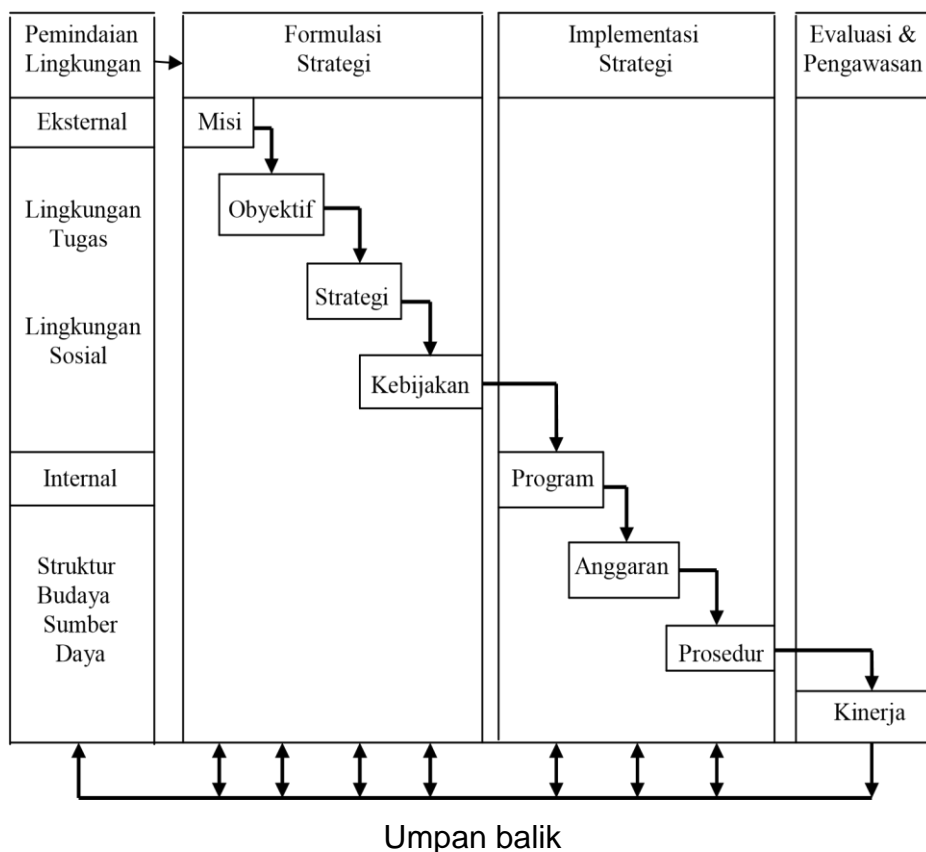
- 9) Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan dimasa mendatang.

Sebagaimana diindikasikan oleh kesembilan tugas tersebut, maka (Pearce and Robinson, 2009) mengemukakan bahwa manajemen strategi mencakup perencanaan, pengarahannya, pengorganisasian, dan pengendalian atas keputusan dan tindakan terkait strategi perusahaan. Model lain yang cukup baik, sederhana, mudah dilaksanakan dan masuk akan ialah model yang dikembangkan oleh (Djokopranoto, 2006), dengan proses manajemen strategi menjadi empat langkah atau empat elemen dasar dengan beberapa sub elemen yang dijabarkan sebagai berikut :

1. Pemindaian lingkungan
 - a. Analisa eksternal
 - b. Analisis internal
2. Formulasi strategi
 - a. Penentuan misi
 - b. Penentuan obyektif
 - c. Perumusan strategi
 - d. Penentuan kebijakan (pemilihan strategi)
3. Implementasi strategi
 - a. Pembuatan program
 - b. Penyusunan anggaran
 - c. Pembuatan prosedur
4. Evaluasi dan pengawasan pengukuran kinerja

Keempat elemen dasar yang merupakan proses berlangsungnya manajemen strategi beserta hubungan interaksi keempat elemen tersebut, digambarkan dalam bentuk sebuah model manajemen strategi sebagaimana terlihat pada gambar berikut ini :

Gambar 2.1
Model Manajemen Strategi dari Hunger dan Wheelen



Sumber: (Djokopranoto, 2006)

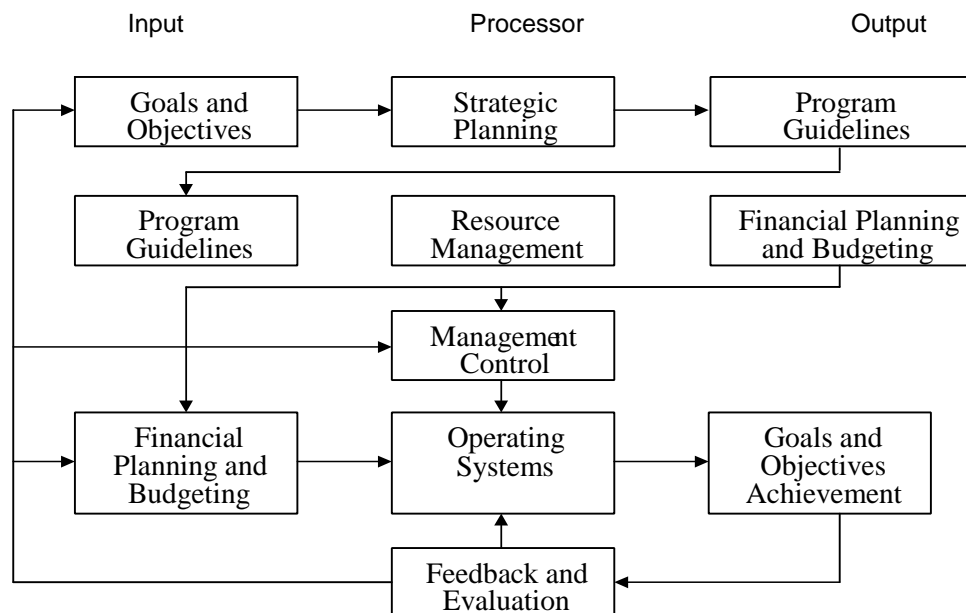
Manajemen strategi kontinum menurut (Steiss,2003) menangani tujuan-tujuan dasar melalui :

- 1) Perencanaan strategi (efektivitas) : Melakukan hal-hal yang benar.
- 2) Manajemen sumberdaya (efisiensi) : Melakukan hal-hal dengan benar.

- 3) Kontrol dan evaluasi (akuntabilitas) : Menjadi bertanggungjawab atas apa yang sudah dilakukan.

Lebih lanjut (Steiss,2003), mengatakan bahwa manajemen strategi berkaitan dengan memutuskan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan organisasi dimasa depan (perencanaan strategi), menentukan bagaimana hal itu dilakukan dan siapa yang melakukannya (manajemen sumberdaya), serta mengawasi dan meningkatkan kegiatan yang sedang berjalan dan operasi-operasi (kontrol dan evaluasi). Hal-hal tersebut melibatkan kombinasi dari tiga komponen dasar dalam menuju tujuan sebuah organisasi sebagaimana tampak pada gambar berikut ini :

Gambar 2.2
Model Manajemen Strategi dari Steiss



Sumber: Steiss, Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations, 2003

Gambar tersebut di atas menunjukkan pendapat Steiss yang mengemukakan bahwa perencanaan strategi mengidentifikasi tindakan-

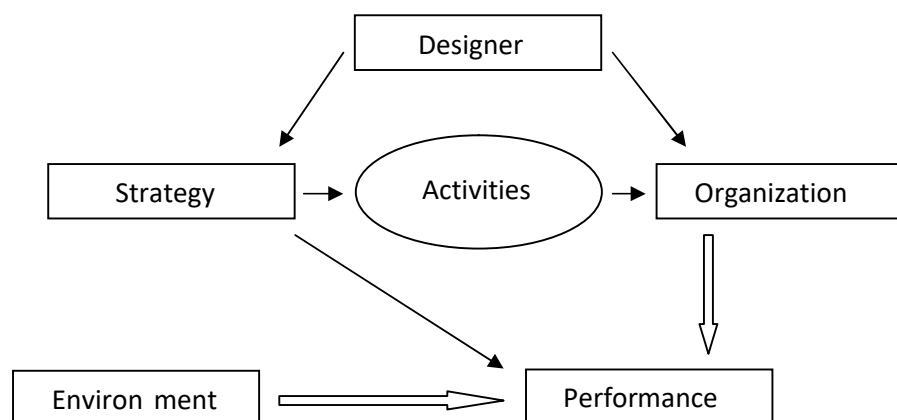
tindakan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan strategi tertentu. Manajemen sumberdaya melibatkan penetapan konfigurasi tertentu dari sumberdaya untuk dipekerjakan dan alokasi dari sumber-sumber untuk unit-unit dari organisasi yang akan melaksanakan rencana. Proses dan struktur organisasional, juga alokasi sumberdaya, menyediakan sarana yang melalui usulan strategi yang akan dilaksanakan. Kontrol dan evaluasi berfokus pada persyaratan-persyaratan internal untuk pelaksanaan strategi yang dipilih. Umpan balik dari berbagai mekanisme kontrol dipergunakan untuk menetapkan modifikasi dari alokasi sumberdaya yang memungkinkan dan di dalam prosesnya juga struktur organisasinya bertemu dengan tuntutan lingkungan, dapat memastikan kesuksesan sebuah strategi. Evaluasi kinerja mengikat output-output organisasi sebagai persyaratan lingkungan internal. Sebuah penilai dari seluruh kapabilitas organisasi, sebagaimana pertimbangan politik tertentu, membantu untuk menghubungkan permintaan organisasi atas lingkungan eksternal dan internalnya.

Dari sajian beberapa model manajemen stratejik tersebut, dapat dipahami bahwa walaupun terdapat perbedaan dalam rincian dan tingkat formalisasi dari setiap model yang dikemukakan oleh para pakar tersebut di atas, komponen-komponen dasar dari model yang digunakan untuk menganalisis operasi manajemen stratejik pada umumnya sangat serupa.

2.1.2 Keterkaitan Strategi Dengan Organisasi

Hubungan antara strategi dengan organisasi dikemukakan oleh (John Roberts, 2004), dengan mengatakan bahwa organisasi adalah wadah melakukan suatu kegiatan dan strategi adalah cara untuk melaksanakannya. Dengan demikian, maka strategi dan organisasi memiliki keterkaitan satu sama lain. Selain strategi dan organisasi, determinan ketiga adalah lingkungan dimana organisasi beroperasi, termasuk para pesaing dan strategi serta desain organisasi mereka, negara sebagai pasar lain dan perusahaan pemasok *input*, barang pelengkap dan barang substitusi, pelanggan, teknologi yang dipergunakan, hukum dan regulasi, kondisi politik, sosial dan demografi dan sebagainya. Keterkaitan diantara ketiga unsur tersebut yaitu strategi, organisasi dan lingkungan.

Gambar 2.3
Model Hubungan Strategi, Organisasi dan Lingkungan



Sumber: (John Roberts, 2004)

Kinerja bergantung kepada strategi, organisasi dan lingkungan.

Rumusan ini mengacu pada teori kontingensi mengenai strategi dan

organisasi yang menyatakan bahwa tidak ada strategi unik yang terbaik dan tidak ada satu pun langkah terbaik dalam mengorganisir. Daya tarik strategi hanya dikenali dari bagaimana strategi itu bekerja pada lingkungan dimana strategi itu dijalankan dan organisasi berusaha untuk mengimplementasikannya. Nilai dari sebuah desain organisasi bergantung sepenuhnya pada ketepatan organisasi dengan lingkungan dan strateginya. Kuncinya terletak pada cara menemukan dan membangun kecocokan strategi, organisasi dan lingkungan kemudian mempertahankannya setiap waktu pada saat menghadapi perubahan.

2.1.3 Konsep Strategi

Menurut (Mintzberg,2007), konsep strategi itu sekurang-kurangnya mencakup lima arti yang saling terkait dimana strategi adalah:

1. Perencanaan untuk semakin memperjelas arah yang ditempuh organisasi secara rasional dalam mewujudkan tujuan-tujuan jangka panjangnya.
2. Acuan yang berkenaan dengan penilaian konsistensi ataupun inkonsistensi perilaku serta tindakan yang dilakukan oleh organisasi
3. Sudut yang diposisikan oleh organisasi saat memunculkan aktivitasnya
4. Suatu perspektif yang menyangkut visi yang terintegrasi antara organisasi dengan lingkungannya yang menjadi batas bagi aktivitasnya.

5. Rincian langkah taktis organisasi yang berisi informasi untuk mengelabui para pesaing.

Saling keterkaitan antara kelima butir arti strategi yang serba berbeda itu bisa lebih tergambarkan di lapangan, misalnya suatu strategi telah menghantar pada pilihan mengenai sudut posisi berikut perspektif organisasi, yang kemudian dimasukkan ke dalam rumusan perencanaan (Houthoofd, 2000). Kelima arti strategi tersebut di atas, dapat pula dikritisi bahwa yang dimaksudkan strategi organisasi patut dikaitkan penafsirannya dalam bingkai makna strategi sebagai suatu perencanaan. Dengan demikian, organisasi patut mengembangkan diri secara rasional serta berperilaku proaktif untuk bergulir perlahan sesuai pedoman bakunya sendiri menuju ke arah yang dikehendaknya. Tetapi sebaliknya, upaya untuk menerapkan strategi ada kalanya juga cenderung didasarkan pada penafsiran strategi sebagai sesuatu yang sudah terpolakan.

2.1.4 Jenis Strategi

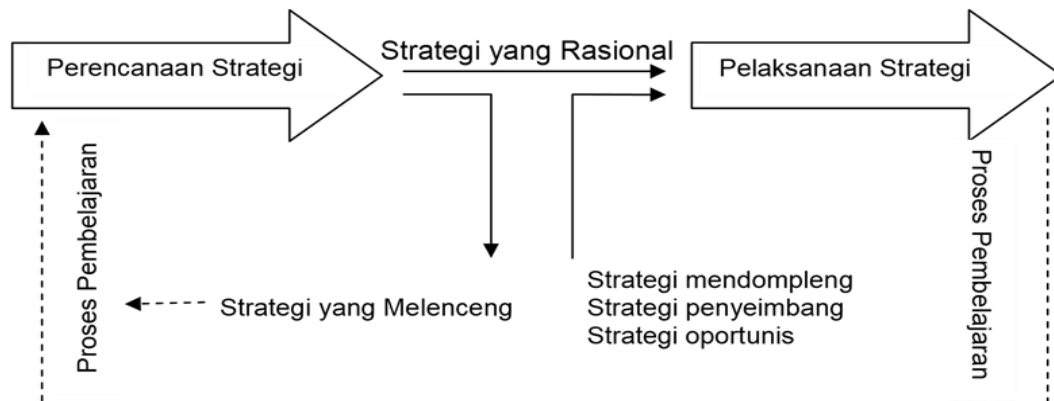
Jenis Strategi Menurut (Mintzberg dan Waters, 2003), menyatakan bahwa berbagai penyebab kesulitan untuk menerapkan rumusan strategi yang dikehendaki ke dalam pelaksanaan nyata secara utuh, terletak pada dua fakta. Pertama, hampir selalu terjadi strategi yang telah dirumuskan dalam kenyataannya tidak mungkin dapat direalisasikan karena ada kendala untuk pengimplementasiannya.

Kemudian kedua, formulasi strategi (strategi yang rasional) hanya sebagian saja yang berhasil diimplementasikan dikarenakan ada titipan

(pendomplengan) strategi lain yang muncul belakangan yang bersifat oportunistik dan terlampaui dipaksakan dengan sendirinya. Secara internal, tentunya organisasi dapat saja memperlakukannya sebagai aktivitas yang nanti secara bersamaan seolah-olah ikut membentuk pola yang konsisten. Pembentukan pola yang menyerupai aktivitas konsisten ini dapat terus berkembang dikarenakan kondisi internal organisasi yang ditengarai mengidap gangguan terhadap kerancuan strategikal, atau justru memperlihatkan gelagat organisasi sangat membutuhkan hadirnya strategi yang rasional. Ada kalanya strategi oportunistik sanggup “mengoreksi” dan mengendalikan strategi yang rasional, sehingga dalam pengembangan dan pelaksanaan orientasi strategikalnya, organisasi senantiasa perlu mewaspadaikan munculnya situasi keluar jalur muncul di momen tertentu.

Jenis-jenis strategi menurut (Mintzberg dan Waters,2003), terilustrasikan pada gambar berikut ini :

Gambar 2.4
Jenis-Jenis Strategi



Sumber : (Mintzberg dan Waters, 2003)

Kutub dari strategi yang diinginkan memiliki harapan agar pihak manajemen senantiasa berkiprah:

1. Merumuskan dan menentukan strategi,
2. Merancang rencana-rencana pengimplementasian strategi, dan Menugaskan para karyawan melaksanakan strategi ke arah yang telah ditetapkan.

Kutub dari strategi yang mendompleng belakangan akan berupaya mempengaruhi pihak manajemen dalam :

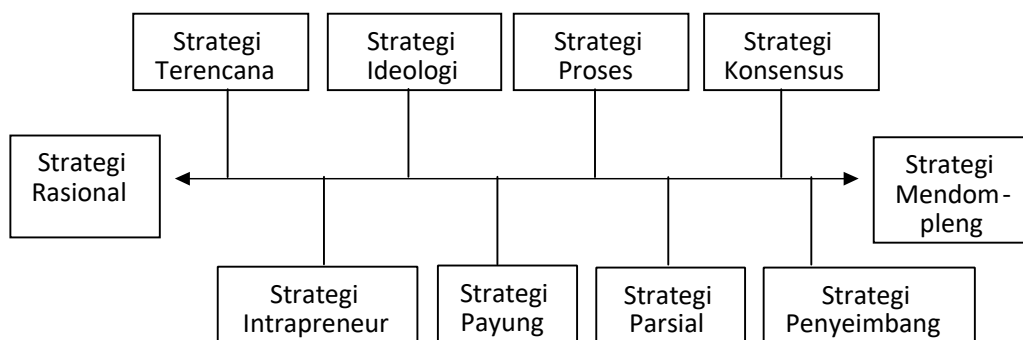
1. Menetapkan tujuan-tujuan akhir organisasi,
2. Menciptakan struktur dan proses organisasi yang mendorong inisiatif munculnya pelaku strategik secara spontan, dan
3. Menyaring kemunculan berbagai strategi, sambil menciptakan “peluang-peluang kelangsungan hidup” bagi strategi-strategi yang belakangan diyakini sangat dibutuhkan demi menjamin masa depan organisasi.

Sedangkan bagi strategi yang mendompleng dan oportunistik, sudah pasti akan bersikeras agar pihak manajemen terus-menerus :

1. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal arah organisasi,
2. Mempertanyakan sekaligus mengeksploitasi strategi organisasi.

Sebagai kelanjutan paparan mengenai pembagian jenis strategi, memilah delapan bentuk pengembangan strategi umum. Pengembangan strategi umum yang dirumuskan Mintzberg dan Waters tersebut disajikan sebagaimana tampak pada gambar berikut :

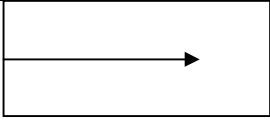
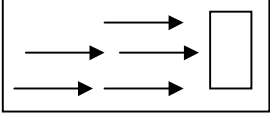
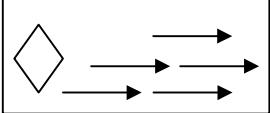
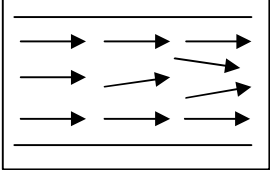
Gambar 2.5
Rentang Jenis-Jenis Strategi

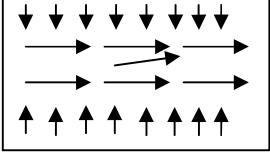
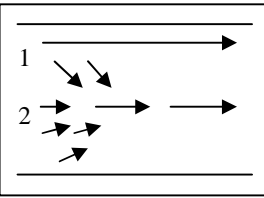
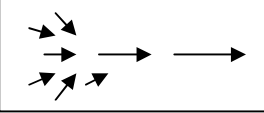



Sumber : (Mintzberg dan Waters, 2003)

Berdasarkan karya Mintzberg dan Waters mengenai strategi – dalam karyanya yang berjudul “*Of Strategies, Deliberate and Emergent*” - identifikasi ciri-ciri kedelapan jenis strategi tersebut yang dapat dipahami sebagaimana terurai di dalam bagan mengenai pengembangan jenis strategi umum yang mereka rumuskan berikut ini :

Tabel 2.1
Pengembangan Jenis Strategi Umum dari Mintzberg dan Waters

Jenis-jenis Strategi dan Karakteristiknya		
Strategi	Simbol	Karakteristik / Ciri-ciri
Strategi yang Terencana		Strategi merupakan keluaran dari perencanaan formal dirumuskan dan didistribusikan oleh manajemen tingkat atas, yang menjaga kesinambungan implementasi dalam lingkungan yang terkendali dan teramalkan melalui sarana prosedur pengendalian formal.
Strategi Intrapreneur		Strategi merupakan keluaran dari visi yang terpusat, yang kadangkala berasal dari gagasan satu / beberapa manajer dan yang dapat disesuaikan dengan peluang-peluang baru. Pemimpin / manajer tersebut melaksanakan pengendalian pribadi terhadap organisasi.
Strategi Ideologi		Strategi merupakan keluaran dari nilai-nilai kemasyarakatan yang secara normatif diperkuat dan dikendalikan melalui sosialisasi dan indoktrinasi. Ada kalanya organisasi bereaksi secara proaktif berkenaan dengan perubahan lingkungan.
Strategi Payung		Strategi merupakan keluaran dari suasana penuh keterbatasan, dimana manajemen tingkat atas hanya mempunyai wewenang terbatas untuk mengendalikan organisasi, mendefinisikan strategi aturan main, yang hanya disimpulkan dari perkiraan-perkiraan sasaran yang bersifat umum. Ciri khasnya : dapat diterapkan pada lingkungan kompleks yang sulit untuk diramalkan.

Strategi Proses		Strategi merupakan keluaran dari suatu proses, dimana manajemen tingkat atas mengawasi semua proses strategi tersebut (mencari anggota, penataan struktur) dan mendelegasikan elemen-elemennya pada pelaku lain dalam organisasi.
Strategi Parsial		Strategi muncul menjadi bagian-bagian kecil, dimana para pelaku dalam organisasi mengembangkan sendiri pola-pola tertentu dalam aktivitas mereka dikarenakan ketiadaan suatu strategi terpusat / keadaan situasi yang berlawanan dengan ketentuan terpusat yang berlaku.
Strategi Konsensus		Strategi muncul dari kesepakatan melalui upaya saling pengertian, dimana para pelaku organisasi saling menyesuaikan pola yang mereka kembangkan, dikarenakan oleh ketiadaan ketentuan terpusat / yang lebih mengikat.
Strategi Pendukung		Strategi merupakan keluaran dari dinamika lingkungan, dimana lingkungan mendikte pola-pola tertentu dalam aktivitas organisasi. Lingkungan secara langsung menggiring strategi organisasi / secara tidak langsung membatasi melalui pemilihan alternatif yang berbeda.

Sumber: (Mintzberg dan Waters, 2003).

2. Sumber Daya Manusia

2.1 Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam

pengertian sumber daya manusia, yang diliput bukanlah terbatas kepada tenaga ahli, tenaga pendidikan ataupun tenaga yang berpengalaman saja tetapi semua tenaga kerja yang digunakan perusahaan untuk mewujudkan tujuan-tujuannya (Sadono Sukirno, 2006).

Untuk memahami pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) perlu dibedakan antara pengertiannya secara makro dan mikro. Sumber daya manusia secara makro berarti juga penduduk yang berada dalam usia produktif, meskipun karena berbagai sebab dan masalah masih terdapat yang belum produktif karena belum memasuki lapangan kerja yang terdapat di masyarakatnya (Dewi Hanggraeni, 2012).

Sumber daya manusia dalam arti mikro di lingkungan sebuah organisasi atau perusahaan pengertiannya dapat dilihat dari tiga sudut:

- 1) Sumber daya manusia adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi yang dapat dihitung jumlahnya.
- 2) Sumber daya manusia adalah potensi yang menjadi motor penggerak organisasi.

Manusia sebagai sumber daya adalah makhluk hidup ciptaan Tuhan Yang Maha Esa, sebagai penggerak organisasi berbeda dengan sumber daya lainnya. Nilai-nilai kemanusiaan yang dimilikinya mengharuskan sumber daya manusia diperlakukan secara berlainan dengan sumber daya lainnya (Malayu Hasibuan.S.P 2010).

Ciri-ciri sumber daya manusia yang produktif adalah tampak tindakannya konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggungjawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan jauh kedepan, dan mampu menyelesaikan persoalan (Umar, 2006). Ciri-ciri sumber daya manusia yang produktif adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat, kompeten secara profesional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, selalu meningkatkan diri.

Manfaat dari adanya pengembangan SDM, yaitu (Siagian, S. P 2003):

- 1) Peningkatan produktifitas kerja.
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- 3) Tersedianya proses pengambilan keputusan yang cepat dan tepat.
- 4) Meningkatnya semangat kerja seluruh anggota dalam organisasi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional.

Konsep sumber daya manusia memiliki tiga pengertian (Bacal R, 2000) yaitu sebagai berikut :

- 1) Sumber daya manusia adalah personil, tenaga kerja, karyawan yang bekerja dilingkungan organisasi.

- 2) Sumber daya manusia adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- 3) Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non-material dan non-finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dalam mewujudkan eksestensi organisasi.

Konsep sumber daya manusia terdapat juga filosofi (Jones, J. J., dan Walters, D. L,2009) yaitu:

- 1) Pegawai atau karyawan dipandang sebagai investasi, jika dikelola dengan perencanaan yang baik akan memberikan imbalan bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar,
- 2) Manajer membuat berbagai kebijakan, program dan praktik yang memuaskan baik bagi kebutuhan ekonomi maupun kepuasan karyawan,
- 3) Manajer menciptakan lingkungan kerja yang di dalamnya para pegawai didorong untuk menggunakan keahlian serta kemampuan semaksimal mungkin.
- 4) Program dan praktik personalia diciptakan dengan tujuan agar terdapat keseimbangan antara kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi.

2.2.2 Konsep Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia atau tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menemukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti

mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi (A.A Mangkunegara, 2006). Mendefinisikan *manpower planning is the process including developing implementing and controlling by which of firm ensures that it has the right number of people and the right places at the economically most useful*

Senada dengan pendapat di atas, Siagian dalam (Herman Sofyandi, 2008), menyatakan, perencanaan sumber daya manusia adalah suatu langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen personalia guna tersedianya tenaga yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah dan akan ditetapkan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia mempunyai beberapa kepentingan (A.A Anwar Prabu Mangkunegara, 2006) seperti:

- 1) Kepentingan individu, karena dapat membantu meningkatkan prestasinya, begitu pula keputusan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karier.
- 2) Kepentingan organisasi, karena dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer dan pimpinan puncak untuk masa yang akan datang.
- 3) Kepentingan nasional, karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dapat dijadikan

tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

Keperluan tenaga kerja dapat ditentukan melalui suatu proses perencanaan yang terdiri atas tiga macam model, yakni:

- 1) Perencanaan dari atas kebawah, model ini adalah bahwa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan telah disesuaikan dengan rencana menyeluruh dari perusahaan baik jangka pendek maupun menengah dan jangka panjang,
- 2) Perencanaan dari ke bawah ke atas, model ini bermula dari kelompok kerja yang terkecil yang menghasilkan taksiran kebutuhan pegawai untuk tahun berikutnya dalam rangka mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan akan dapat diketahui setelah tenaga kerja yang ada dihitung kapasitas kerja maksimalnya.
- 3) Ramalan, cara yang jelas untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja adalah dengan meningkatkan pendayagunaan orang-orang yang sekarang ada. Masalahnya sekarang adalah bahwa persediaan tenaga kerja itu tidak pernah statis, tetap akan dipengaruhi oleh arus masuk seperti rekrutmen dan transfer masuk dan arus keluar. Untuk mengetahui secara akurat catatan tentang tenaga kerja yang ada maka perlu diketahui status pegawai seperti yang akan pensiun atau yang mengundurkan diri, yang akan dipromosikan, yang akan melahirkan, dan yang akan cuti panjang.

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas, terlihat ada empat kegiatan yang saling berhubungan yang membentuk sistem perencanaan sumber daya manusia secara terpadu, yaitu:

- 1) Kegiatan untuk menyediakan sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi, dan penempatan.
- 2) Perkiraan permintaan dan penawaran sumber daya manusia di masa yang akan datang, seperti mutasi, promosi, pensiun, pengunduran diri, dan pemutusan kerja.
- 3) Rencana untuk memperbesar sumber daya manusia yang *qualified* seperti kajian kebutuhan diklat dan pengembangan.
- 4) Pengawasan dan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik seperti penilaian kinerja.

Perencanaan sumber daya manusia mempunyai tujuan sangat penting untuk keperluan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang (Handoko, 2006).

2.2.3 Proses Peningkatan Sumber Daya Manusia

Secara umum pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan proses dalam pengembangan organisasi maupun masyarakat. Pendidikan dengan pelatihan merupakan suatu rangkaian yang tak dapat dipisahkan dalam sistem pengembangan sumber daya

manusia, yang di dalamnya terjadi proses perencanaan, penempatan, dan pengembangan tenaga manusia.

Menurut (Alex S Nitisemito,1982), mengungkapkan tentang tujuan pelatihan sebagai usaha untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku dan pengetahuan, sesuai dari keinginan individu, masyarakat, maupun lembaga yang bersangkutan. Dengan demikian pelatihan dimaksudkan dalam pengertian yang lebih luas, dan tidak terbatas semata-mata hanya untuk mengembangkan keterampilan dan bimbingan saja. Pelatihan diberikan dengan harapan warga masyarakat dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masyarakat yang telah mengikuti pelatihan dengan baik biasanya akan memberikan hasil pekerjaan lebih banyak dan baik pula dari pada masyarakat yang tidak mengikuti pelatihan.

2.2.4 Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jenis-jenis pelatihan dibedakan menjadi 2 yaitu : Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) dan Pelatihan diluar tempat kerja (*off the job training*) (Bambang Swasto, 2011).

1) Pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) Pelatihan ditempat kerja adalah jenis pelatihan, dimana seseorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan. Pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan ditempat kerja pada waktu mereka memasuki perusahaan. Ada beberapa macam teknik pelatihan di tempat

kerja. *Coaching* (bimbingan), Rotasi jabatan, Penugasan sementara, Instruksi pekerjaan, *Apprenticeship* (program magang).

2) Pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*)

Pelatihan di luar tempat kerja dapat dilakukan dengan teknik-teknik simulasi dan teknik presentasi informasi. Teknik-teknik simulasi, pada teknik ini petatar menerima representasi tiruan tentang suatu aspek organisasi dan petatar diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Beberapa teknik simulasi yang banyak dikenal (Nic Beech, 2002). Studi kasus. Business games. Role playing, Vestibule training, Latihan laboratorium, Program pengembangan eksekutif, dan Teknik presentasi informasi.

2.2.5 Pengertian Peningkatan Sumber Daya Manusia

Peningkatan sumber daya manusia bagi karyawan adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang (Achmad S.Ruky, 2006). Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan suatu cara yang efektif untuk mengatasi beberapa tantangan yang dihadapi oleh kebanyakan organisasi yang besar.

2.2.5.1 Tujuan peningkatan Sumber Daya Manusia

Para pegawai dan para manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif (John H.Jackson, 2002).

Peningkatan SDM tujuannya untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan para pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal. Dengan meningkatkan kecakapan pegawai dimaksudkan sebagai setiap usaha dari pimpinan untuk menambah keahlian kerja tiap pegawai sehingga di dalam melaksanakan tugas-tugasnya dapat lebih efisien dan produktif.

2.2.5.2 Tahapan peningkatan Sumber Daya Manusia

Teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi beberapa tahap (Edy Sutrisno, 2011) yaitu:

- 1) Investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, dan organisasional.
- 2) *Forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan .
- 3) Perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, dan promosi.
- 4) Utilisasi, yang ditujukan bagi manpower dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal.

Menurut (Manullang,2001), tujuan peningkatan pegawai sebenarnya sama tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan peningkatan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu;

- 1) Menambah pengetahuan.
- 2) Menambah keterampilan.
- 3) Merubah sikap.

Dalam rangka persaingan ini organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan (Edy Sutrisno, 2011).

Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan (Edy Sutrisno, 2011).

2.2.6 Kualitas Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal sangat menentukan maju mundurnya suatu usaha. Dalam rangka memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan, perlu dilakukan melalui penarikan pegawai yang sesuai dengan ilmu manajemen sumber daya manusia (Kasmir, 2006).

Pengembangan kualitas sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, kemampuan teoritis, kemampuan konseptual, peningkatan moral, dan peningkatan keterampilan teknik manusia melalui pendidikan dan pelatihan. Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program kerja organisasi yang telah ditetapkan. Pendidikan bermanfaat untuk

meningkatkan keahlian teoritis, konseptual dan sikap/moral manusia, sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab sesuai dengan standar. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pendidikan dan pelatihan merupakan faktor penentu kualitas sumber daya manusia (Kuat Ismanto, 2009).

Maksud kualitas sumber daya manusia sebagaimana yang dikutip oleh (Kuat Ismanto,2006) dapat diukur dari keberhasilan;

- (1) peningkatan kemampuan teoritis adalah suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan,
- (2) peningkatan kemampuan teknis adalah metode atau sistem dalam mengerjakan suatu pekerjaan,
- (3) peningkatan kemampuan konseptual adalah mampu memprediksi segala sesuatu yang ada kaitannya dengan sasaran yang akan dituju,
- (4) peningkatan moral adalah mampu melaksanakan koordinasi, mampu bekerja sama, selalu berusaha menghindari perbuatan tercela dan mampu bersedia mengembangkan diri,
- (5) peningkatan keterampilan teknis.

Menurut ISO-8402, Kualitas adalah totalitas fasilitas dan karakteristik dari produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan, tersurat maupun tersirat (Tjiptono,2007), Mendefinisikan kualitas sebagai kesesuaian untuk

digunakan. Definisi lain yang menekankan orientasi harapan pelanggan pertemuan. Kadir, Menyatakan bahwa kualitas adalah tujuan yang sulit dipahami, karena harapan para konsumen akan selalu berubah. Setiap standar baru ditemukan, maka konsumen akan menuntut lebih untuk mendapatkan standar baru lain yang lebih baru dan lebih baik. Dalam pandangan ini, kualitas adalah proses dan bukan hasil akhir (meningkatkan kualitas kontinuitas).

Kualitas merupakan suatu kondisi dinamis yang berpengaruh dengan produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan. Definisi kualitas pelayanan dapat diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya dalam mengimbangi harapan konsumen. Sedangkan, Kualitas pelayanan (*service quality*) dapat diketahui dengan cara membandingkan persepsi para konsumen atas pelayanan yang nyata-nyata mereka terima atau diperoleh dengan pelayanan yang sesungguhnya mereka harapkan inginkan terhadap atribut-atribut pelayanan suatu perusahaan. Jika jasa yang diterima atau dirasakan (*perceived service*) sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan, jika jasa yang diterima melampaui harapan konsumen, maka kualitas pelayanan dipersepsikan sangat baik dan berkualitas. Sebaliknya jika jasa yang diterima lebih rendah daripada yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk.

Menurut (Kotler,2008), definisi pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak mengakibatkan kepemilikan apapun. Produksinya dapat dikaitkan atau tidak dikaitkan pada satu produk fisik.

2.2 Kelembagaan

Kelembagaan dalam pengertian sederhana dapat diartikan sebagai hal ikhwal tentang lembaga, baik lembaga eksekutif (pemerintah), lembaga yudikatif (peradilan), lembaga legislatif (pembuat undang-undang), lembaga swasta maupun lembaga masyarakat. Hal penting tentang lembaga tersebut meliputi (Purwaka, 2008):

- 1) Landasan hukum kelembagaan yang terdiri dari seperangkat peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang tujuan yang hendak dicapai, strategi untuk mencapai tujuan, dan pedoman untuk melaksanakan strategi, serta kewenangan, tugas pokok dan fungsi lembaga dalam rangka mencapai tujuan;
- 2) Tujuan yang hendak dicapai, strategi untuk mencapai tujuan, dan pedoman untuk melaksanakan strategi sebagaimana dapat diketahui melalui penafsiran dan penalaran terhadap landasan hukum disertai dengan landasan hukum yang rasional;
- 3) Keberadaan atau eksistensi dari kewenangan, tugas pokok dan fungsi lembaga sebagaimana dapat diketahui melalui

penafsiran dan penalaran terhadap landasan hukum dengan argumentasi yang rasional;

- 4) Sarana dan prasarana untuk melaksanakan kewenangan, tugas pokok dan fungsi lembaga sebagaimana dapat diketahui melalui penafsiran dan penalaran terhadap landasan hukum disertai dengan argumentasi rasional;
- 5) Sumberdaya manusia yang dibutuhkan sebagai pelaksana kewenangan, tugas pokok dan fungsi lembaga sebagaimana dapat diketahui melalui penafsiran dan penalaran terhadap landasan hukum serta dengan argumentasi yang rasional;
- 6) Sumberdaya manusia memiliki kemampuan untuk menentukan tingkat keberhasilan dari pelaksanaan kewenangan, tugas pokok dan fungsi lembaga;
- 7) Mekanisme atau kerangka kerja dari pelaksanaan kewenangan, tugas pokok dan fungsi lembaga sebagaimana dapat diketahui melalui penafsiran dan penalaran terhadap landasan hukum disertai dengan argumentasi yang rasional;
- 8) Jejaring kerja antar lembaga sebagaimana dapat dipahami melalui penafsiran dan penalaran terhadap landasan hukum disertai dengan argumentasi yang rasional; dan
- 9) Hasil kerja dari pelaksanaan tugas pokok dan fungsi lembaga sebagaimana dapat diketahui melalui penafsiran dan penalaran

terhadap landasan hukum disertai dengan argumentasi yang rasional.

Struktur kelembagaan dari suatu organisasi kelembagaan terdiri dari dua substruktur utama, yaitu tata kelembagaan dan kerangka kerja atau mekanisme kelembagaan. Masing-masing substruktur kelembagaan tersebut mengandung komponen-komponen kapasitas potensial (*potensial capacity*), daya dukung (*carrying capacity*) dan daya tampung (*absorptive capacity*) (Purwaka, 2008).

Menurut (Purwaka, 2008) kapasitas yang harus ada dalam tata kelembagaan harus dituangkan dalam wujud sebagai berikut: 1) Visi, misi, tujuan dan objek; 2) Bentuk lembaga; 3) Struktur organisasi; 4) Uraian tugas pokok dan fungsi; 5) Kualitas dan kuantitas sumberdaya manusia yang diperlukan; dan 6) Kualitas dan kuantitas sumberdaya buatan yang diperlukan.

Keberlanjutan suatu kegiatan yang mensyaratkan pentingnya partisipasi banyak pihak, mutlak memerlukan kerangka hukum (*legal framework*), agar segala sesuatunya berjalan sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Berkaitan dengan kerangka hukum, perlu diperhatikan pentingnya struktur hukum (*legal structure*), pelaksanaan mandat hukum (*legal mandate*) dan penegakan hukum (*legal enforcement*) (Purwaka, 2008).

2.4 Kemahasiswaan

Mahasiswa merupakan anggota masyarakat yang memiliki ciri-ciri tertentu (Sukron Ma'mun, 2008), antara lain:

- a) Mempunyai kemampuan dan kesempatan untuk belajar di perguruan tinggi, sehingga dapat digolongkan sebagai kaum intelegensia
- b) Karena kesempatan diatas, diharapkan nantinya dapat bertindak sebagai pemimpin yang mampu dan terampil, baik sebagai pemimpin masyarakat ataupun dalam dunia kerja
- c) Diharapkan dapat menjadi daya penggerak yang dinamis bagi proses modernisasi

Diharapkan dapat memasuki dunia kerja sebagai tenaga yang berkualitas dan profesional.

Dalam Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 1999 Bab X pasal 109 yang dikutip oleh (Paryati Sudarman, 2002), disebutkan bahwa, "hak mahasiswa adalah sebagai berikut:

- a) Mahasiswa berhak menggunakan kebebasan akademik secara bertanggungjawab untuk menuntut ilmu sesuai dengan norma dan susila yang berlaku dalam lingkungan akademik.
- b) Mahasiswa berhak memperoleh pengajaran sebaik-baiknya dan layanan bidang akademik sesuai dengan minat, bakat, kegemaran dan kemampuan mahasiswa yang bersangkutan.

- c) Mahasiswa berhak menggunakan fasilitas perguruan tinggi dalam rangka kelancaran proses belajar.
- d) Mahasiswa berhak memperoleh bimbingan dosen yang bertanggungjawab atas program studi yang diikutinya dalam penyelesaian studinya.
- e) Mahasiswa berhak memperoleh layanan informasi yang berkaitan dengan program studi yang diikutinya serta hasil belajarnya.
- f) Mahasiswa berhak menyelesaikan studi lebih awal dan jadwal yang ditetapkan sesuai dengan persyaratan yang berlaku.
- g) Mahasiswa berhak memperoleh kesejahteraan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.
- h) Mahasiswa berhak memanfaatkan sumber daya perguruan tinggi melalui perwakilan atau organisasi kemahasiswaan untuk mengurus dan mengatur kesejahteraan, minat dan tata kehidupan bermasyarakat.
- i) Mahasiswa berhak untuk pindah ke perguruan tinggi lain, atau program studi lain, bilamana memenuhi persyaratan penerimaan mahasiswa pada perguruan tinggi atau program studi yang hendak dimasuki, bila daya tampung perguruan tinggi atau program yang bersangkutan memungkinkan.
- j) Mahasiswa berhak ikut serta dalam kegiatan organisasi mahasiswa perguruan tinggi yang bersangkutan.

- k) Mahasiswa berhak memperoleh layanan khusus bilamana mengandung cacat.

Sedangkan kewajiban mahasiswa adalah:

- a) Mahasiswa berkewajiban mematuhi peraturan atau ketentuan yang berlaku pada perguruan tinggi yang bersangkutan.
- b) Mahasiswa berkewajiban ikut memelihara sarana dan prasarana serta kebersihan, ketertiban dan keamanan perguruan tinggi yang bersangkutan.
- c) Mahasiswa berkewajiban ikut menanggung biaya penyelenggaraan pendidikan kecuali bagi mahasiswa yang dibebaskan dari kewajiban tersebut sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- d) Mahasiswa berkewajiban menghargai ilmu pengetahuan, teknologi dan atau kesenian.
- e) Mahasiswa berkewajiban menjaga kewibawaan dan nama baik perguruan tinggi yang bersangkutan.
- f) Mahasiswa berkewajiban menjunjung tinggi kebudayaan nasional.

2.5 Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat

2.5.1 Pengertian Penelitian.

Penelitian (*research*) dalam dunia pendidikan tinggi adalah kegiatan mencari kebenaran (*to seek the truth*) yang dilakukan menurut kaidah dan metode ilmiah (*scientific research*) secara sistematis untuk memperoleh informasi, data, dan pembuktian kebenaran atau ketidakbenaran suatu asumsi dan/atau hipotesis dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi serta

menarik kesimpulan ilmiah bagi keperluan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Pengertian penelitian didefinisikan juga oleh (Howard and Sharp,1993) mengatakan *research as seeking through methodological process to add to one's own body of knowledge and hopefully, to that of others, by the discovery of non-trivial facts and insights*. Selanjutnya (Drew 1980 dalam Bell 1993) yang mengatakan bahwa *research is conducted to solve problems and to expand knowledge and he stresses that research is a systematic way of asking questions a systematic method of enquiry*. Dengan demikian, penelitian harus dikerjakan menurut kaidah dan metode ilmiah, keilmuan (*Scientific research*) secara obyektif, logis dan sistematis. Selain penelitian dalam suatu disiplin ilmu tertentu, penelitian juga dapat dilakukan dengan melibatkan berbagai ilmu atau inter-disiplin.

Manajemen penelitian adalah pengaturan yang tepat mengenai sesuatu yang harus dilakukan dalam penelitian mulai dari perencanaan penelitian, penentuan populasi dan sampel penelitian, siapa yang akan menggunakan hasil penelitian, dan apa yang direkomendasikan dalam penelitian sesuai dengan hasil penelitian (Griffin, 1987). Sementara itu (Mondy dan Premeaux, 1993) mengatakan bahwa manajemen adalah proses merencanakan dan mengambil keputusan, mengatur, memimpin dan mengontrol dan mengorganisir manusia, biaya, fisik dan sumber informasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2.5.2 Pelayanan/Pengabdian Kepada Masyarakat (PkM)

Menurut Direktorat Riset dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Indonesia, 2011 pengabdian kepada masyarakat atau kegiatan pengabdian kepada masyarakat adalah kegiatan yang mencakup upaya-upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia antara lain dalam hal perluasan wawasan, pengetahuan maupun peningkatan keterampilan yang dilakukan oleh civitas akademika sebagai perwujudan dhara bakti serta wujud kepedulian untuk berperan aktif meningkatkan kesejahteraan dan memberdayakan masyarakat luas terlebih bagi masyarakat ekonomi lemah.

Program pengabdian pada masyarakat yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi adalah salah satu dari implementasi Tridharma Perguruan Tinggi. Program ini dilaksanakan dalam berbagai bentuk misalnya ; pendidikan dan pelatihan masyarakat, pelayanan masyarakat dan kaji tindak dari iptek yang dihasilkan oleh perguruan tinggi. Tujuan program ini adalah menerapkan hasil-hasil iptek untuk pemberdayaan masyarakat sehingga menghasilkan perubahan pengetahuan, keterampilan dan sikap dari kelompok masyarakat sasaran.

Ada berbagai jenis program kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi berdasarkan program *Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi Depdiknas,2004* yaitu 1) Program Vucer adalah salah satu kegiatan pengabdian kepada masyarakat dalam bentuk penerapan dan pengembangan hasil penelitian oleh perguruan tinggi.

Program ini memberikan prioritas pada teknologi maupun manajemen termasuk pembukuan dan pemasaran ; 2) Program Vucer Multi Tahun (VMT) merupakan salah satu kegiatan pengabdian kepada masyarakat dalam bentuk penerapan dan pengembangan hasil penelitian oleh PT yang dapat berlangsung selama tiga (3) tahun karena komoditas yang dihasilkan harus dapat diekspor atau dijual antar pulau ; 3) Unit usaha dan jasa industri adalah program PT dalam era *Knowledge based economy* untuk mendukung upaya pengembangan otonomi perguruan tinggi menjadi Badan Hukum Milik Negara, dan 4) Potensi masyarakat sinergi pemberdayaan merupakan realisasi dan kebijakan pemerintah tentang otonomi daerah dan upaya peningkatan sinergi pemberdayaan masyarakat yang memerlukan strategi integratif berbagai pihak. Disamping itu program pengabdian kepada masyarakat yang selama ini telah dilaksanakan memerlukan program besar yang mampu memanyunginya sehingga sinergisme antar program dapat terwujud (DP2M Ditjen Dikti, 2008).

2.6 Pengertian Inovasi Pendidikan

Inovasi pendidikan menurut (Ibrahim,1988) mengemukakan bahwa inovasi pendidikan adalah inovasi dalam bidang pendidikan atau inovasi untuk memecahkan masalah pendidikan. Jadi, inovasi pendidikan adalah suatu ide, barang, metode yang dirasakan atau diamati sebagai hal yang baru bagi seseorang atau kelompok orang (masyarakat), baik berupa hasil intervensi (penemuan baru) atau discovery (baru ditemukan orang), yang

digunakan untuk mencapai tujuan pendidikan atau memecahkan masalah pendidikan nasional.

Dalam kaitan ini (Ibrahim,1988) mengatakan bahwa inovasi adalah penemuan yang dapat berupa sesuatu ide, barang, kejadian, metode yang diamati sebagai sesuatu hal yang baru bagi seseorang atau sekelompok orang (masyarakat). Inovasi dapat berupa hasil dari invention ataudiscovery. Inovasi dilakukan dengan tujuan tertentu atau untuk memecahkan masalah. Proses dan tahapan perubahan itu ada kaitannya dengan masalah pengembangan (*development*), penyebaran (*diffusion*), diseminasi (*dissemination*), perencanaan (*planning*), adopsi (*adoption*), penerapan (*implementation*) dan evaluasi (*evaluation*) (Subandiyah, 1992). Strategi inovasi yang kedua adalah empirik Rasional. Asumsi dasar dalam strategi ini adalah bahwa manusia mampu menggunakan pikiran logisnya atau akalnya sehingga mereka akan bertindak secara rasional. Dalam kaitan dengan ini inovator bertugas mendemonstrasikan inovasinya dengan menggunakan metode yang terbaik valid untuk memberikan manfaat bagi penggunanya.

Jenis strategi inovasi yang ketiga adalah normatif re-edukatif (pendidikan yang berulang) adalah suatu strategi inovasi yang didasarkan pada pemikiran para ahli pendidikan seperti Sigmund Freud, John Dewey, Kurt Lewis dan beberapa pakar lainnya yang menekankan bagaimana klien memahami permasalahan pembaharuan seperti perubahan sikap, skill, dan nilai-nilai yang berhubungan dengan manusia.

2.7 Pengertian Daya Saing

Daya saing adalah tingkat produktivitas yang diartikan sebagai output yang dihasilkan oleh suatu tenaga kerja (Michael Porter, 1990). Daya saing adalah suatu keunggulan pembeda dari yang lain yang terdiri dari comparative advantage (faktor keunggulan komparatif) dan competitive advantage (faktor keunggulan kompetitif) (Tambunan, 2001). Arti daya saing adalah kesanggupan, kemampuan dan kekuatan untuk bersaing.

Pengertian daya saing perusahaan adalah kemampuan sebuah perusahaan untuk membuat dan memformulasikan berbagai macam strategi yang bisa menempatkannya pada suatu posisi yang strategis dan lebih menguntungkan jika dibandingkan dengan perusahaan yang lainnya. (Tangkilisan, 2003).

Daya saing menurut (Brodjonegoro, 2008) tergantung pada pengetahuan, *values*, dan keterampilan dari sumber daya manusianya. Daya saing dalam hal ini mengandung pengertian kemampuan organisasi untuk dapat tumbuh atau berkembang secara normal di antara organisasi lainnya sebagai pesaing dalam suatu industry atau bidang usaha (Balai Pustaka, Kamus Besar Bahasa Indonesia 2002). Daya saing sangat diperlukan untuk memenangkan kompetisi pada perdagangan bebas sebagai *positive sum game* di mana setiap organisasi memperoleh manfaat jika setiap organisasi mempunyai keunggulan absolut atau keunggulan kompetitif yang didasari adanya spesialisasi. Oleh sebab itu, pilar utama daya saing tersebut terletak pada produktivitas dan inovasi

yang tergantung pada kompetensi dan komitmen sumber daya manusia dalam menghasilkan produktivitas yang tinggi serta faktor inovasi teknologi.

Faktor manusia yang menjadi penentu daya saing bangsa tersebut sangat terkait dengan dunia pendidikan, terutama pendidikan tinggi. Pendidikan tinggi di Indonesia mempunyai peranan penting dalam menghasilkan lulusan yang berkomptensi tinggi melalui darma pengajaran, dan peran dalam inovasi teknologi terkait dengan darma penelitian dan pengabdian masyarakat.

Daya saing perguruan tinggi baik menurut THES-QS Webometrics, maupun Shanghai Jia Tong (ARWU) pada dasarnya menekankan pada unsur manusia yaitu kualitas penelitian, kualitas pengajaran, kompetensi lulusan dan prospek internasional. Untuk mencapai ke-empat (4) unsur tersebut kualitas dan komitmen sumber daya manusia menjadi sangat penting. Menurut indikator BAN-PT tahun 2009, jumlah kualitas publikasi mempunyai bobot 19% dan kualitas SDM mencapai 22%. Dengan demikian, BAN-PT memandang kualitas dan produktivitas SDM menjadi sangat penting (BAN-PT 2009).

Upaya peningkatan daya saing dan produktivitas sumber daya manusia, menurut (Brodjonegoro, 2008), diupayakan dengan mengembangkan organisasi yang sehat. *Higher Education Long Term Strategy Pendidikan Tinggi (HELTS DIKTI)* memasukkan unsur tata kelola, kepemimpinan dan manajemen sumber daya manusia sebagai

bagian dari penyehatan organisasi. Tata kelola organisasi menyangkutkan visi dan misi, keterbukaan, tanggungjawab, adil dan akuntabilitas. Kepemimpinan menyangkut karakteristik kepemimpinan yang efektif dan system pengelolaan fungsional dan operasional yang mencakup: *planning, organizing, staffing, leading, controlling*. Sedangkan manajemen sumber daya manusia mencakup efektivitas system seleksim, perekrutan, penempatan, pengembangan, retensi, dan pemberhentian dosen, system monitoring dan evaluasi, serta rekam jejak kinerja dosen, kualifikasi akademik dan kompetensi dosen dan upaya peningkatan sumber daya manusia (BAN-PT 2009).

Perguruan tinggi di Indonesia pada umumnya mempunyai permasalahan yang hampir sama yaitu dalam persoalan peningkatan produktivitas atau kinerja dosen yang disebabkan oleh dua hal yaitu kompetensi atau kualifikasi sumber daya manusia dan komitmen sumber daya manusia (Jalal, 2009). Data pada tahun 2010 menunjukkan bahwa 51% jumlah dosen masih berpendidikan S1, sedangkan S2 mencapai 42% dan S3 7%. Masih banyaknya jumlah dosen yang berpendidikan S1 menjadi permasalahan dalam peningkatan mutu pendidikan PT di Indonesia karena pendidikan S1 tidak cukup diajar oleh dosen berpendidikan S1. Jumlah dosen S3 sebesar 7% dari idealnya mencapai 40%, sedangkan S2 dan S3 sebesar 49% dari semestinya 90% (Depdiknas 2009). Sedangkan faktor komitmen sumber daya manusia ditunjukkan dengan kinerja sumber daya manusia yang dapat diukur

berdasarkan standar kinerja yang sesuai dengan visi, misi dan target kerja.

2.7.1 Cara Menentukan Daya Saing

Dalam analisisnya tentang strategi bersaing (*competitive strategy* atau disebut juga *Porter's Five Forces*) suatu perusahaan, Michael A. Porter (mengintroduksi 3 jenis strategi generik, yaitu: Keunggulan Biaya (*Cost Leadership*), Pembedaan Produk (*Differentiation*), dan Fokus (Fred R. David, 2011). Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*), Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*), dan Strategi Fokus (*Focus*).

Menurut (Tulus Tambunan, 2001) hal-hal yang harus dikuasai atau dimiliki oleh setiap perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif adalah: 1) Teknologi ; 2) Tingkat entrepreneurship yang tinggi ; 3) Tingkat efisiensi/produktivitas yang tinggi dalam proses produksi ; 4) Kualitas serta mutu yang baik dari barang yang dihasilkan ; 5) Promosi yang meluas dan agresif ; 6) Pelayanan teknis maupun nonteknis yang baik (*service after sale*) ; 7) Tenaga kerja dengan tingkat keterampilan/pendidikan, etos kerja, kreativitas, serta motivasi yang tinggi ; 8) Skala ekonomis ; 9) Inovasi ; 10) Diferensiasi produk ; 11) Modal dan sarana serta prasarana lainnya yang cukup ; 12) Jaringan distribusi di dalam dan terutama di luar negeri yang baik dan well-organized/managed ; 13) Proses produksi yang dilakukan dengan sistem just-in-time (JIT).

Peraturan Menteri Pendidikan Nasional No. 41 Tahun 2007 dalam (Afriyani, 2011), tentang standar proses, mendefinisikan daya saing merupakan kemampuan untuk menunjukkan hasil yang lebih baik, lebih cepat atau lebih bermakna. Kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan memperkokoh pangsa pasarnya, kemampuan menghubungkan dengan lingkungannya, kemampuan meningkatkan kinerja tanpa henti, kemampuan menegakkan posisi yang menguntungkan. Dengan menggunakan kinerja atau melihat indikator tertentu sebagai acuan, maka dapat diukur tingkat kekuatan dan kelemahan suatu daya saing.

Menurut (Putri, 2012) dapat didefinisikan sebagai kemampuan usaha suatu perusahaan dalam industri untuk menghadapi berbagai lingkungan yang dihadapi. Daya saing ditentukan oleh keunggulan bersaing suatu perusahaan dan sangat bergantung pada tingkat sumber daya relatif yang dimilikinya atau biasa kita sebut keunggulan kompetitif. Selanjutnya, Porter menjelaskan pentingnya daya saing karena tiga hal berikut ;

- 1) mendorong produktivitas dan meningkatkan kemampuan mandiri;
- 2) dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik dalam konteks regional ekonomi maupun kuantitas pelaku ekonomi sehingga pertumbuhan ekonomi meningkat;
- 3) kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi.

2.8 Daya Saing bagi Institusi Pendidikan

Wikipedia online (2007) mengartikan daya saing (*competitiveness*) sebagai *a comparative concept of the ability and performance of a firm, subsector or country to sell and supply goods and/or services in a given market*. Dengan demikian dalam kerangka ini, daya saing memiliki tingkat komparasi Antara satu entitas yang ikut dalam sebuah kompetisi dengan entitas lainnya. Lebih jauh Wikipedia juga menjelaskan bahwa *competitiveness*, seringkali dipakai dalam kerangka pasar yang strukturnya persaingan sempurna (*perfect competition*). Hal ini menunjukkan bahwa sebuah perusahaan dikatakan memiliki daya saing manakala, mampu bersaing dengan pemain dalam pasar yang relative sama, dimana masing-masing pelaku dalam pasar tidak memiliki kekuatan monopoli.

Jika dibawa dalam konteks pendidikan tinggi, maka pada dasarnya terdapat tiga proses inti proses pendidikan (*core process*), yaitu pengajaran (*teaching*), penelitian (*research*), dan pelayanan (*services*) (Indrajit dan Djokopranoto, 2006), Ini berarti bahwa dalam pengelolaan ketiga *core process*, perguruan tinggi dituntut memiliki keunggulan sehingga tercipta daya saing yang memadai. Keunggulan sebagai bentuk daya saing ini, antara lain terlihat dari kemampuan perguruan tinggi merespon perubahan global, sebagai konsekuensi adanya persaingan di dunia pendidikan.

2.8.1 Membangun Daya Saing Institusi Pendidikan Berbasis Kompetensi Dasar Organisasi

Membangun daya saing dengan mengandalkan kompetensi dasar organisasi pada dasarnya merupakan upaya realistis yang diambil sebuah institusi pendidikan dalam menghadapi persaingan di dunia pendidikan. Hampir dipastikan akan sulit bagi sebuah institusi pendidikan untuk unggul di segala bidang, mengingat tidak ada satu pun institusi pendidikan yang menjadi pemain tunggal, atau yang dalam kerangka ilmu ekonomi biasa disebut monopoli. Semua institusi pendidikan sebagai pelaku dalam pasar pendidikan, mau tidak mau harus memilih salah satu aspek sebagai core competence yang kemudian diangkat menjadi entry point utama dalam membentuk daya saing institusinya.

Dalam konteks Indonesia, secara pragmatis daya saing institusi pendidikan, secara lebih khusus pendidikan tinggi, sering kali dilihat dari kinerja alumninya. Kinerja alumni ini tidak saja dilihat dari bagaimana karier dan pengabdian alumni di masyarakat, melainkan juga seberapa cepat masa tunggu mereka untuk mendapatkan pekerjaan atau bahkan menciptakan lapangan kerja baru. Oleh karena itu, tuntutan konsumen, dalam hal ini perusahaan dan dunia industri maupun masyarakat umum, harus pula menjadi pertimbangan pengelola pendidikan tinggi dalam mendesain kurikulum dan proses pendidikannya. Desain kurikulum yang kompetitif tentu saja tidak hanya terkait dengan *hard skill*, tetapi juga *soft skill* yang penting dalam pengembangan karier.

Selain itu kontribusi penelitian (*reseach*) sebagai upaya memperoleh dukungan pihak ketiga juga penting untuk diperhatikan dalam rangka meningkatkan daya saing. Dukungan pendanaan yang diperoleh melalui pihak ketiga, baik perusahaan, pemerintah, ataupun pihak terkait lainnya, dalam kerangka penelitian dan pengembangan selain akan membantu kemampuan finansial institusi pendidikan, juga akan meningkatkan posisi tawar institusi dalam percaturan intelektual di berbagai bidang. Dengan jumlah mitra yang semakin meningkat, peluang raihan pendanaan yang besar tentu saja makin terbuka bagi berbagai institusi pendidikan. Dengan demikian pengelola institusi pendidikan, secara bertahap tidak akan terlalu tergantung pada sumbangan mahasiswa dalam rangka pelaksanaan operasional tugasnya.

Sebagai contoh Universitas Gadjah Mada dapat dilihat sebagai salah universitas dengan reputasi pendidikan paling tinggi di Indonesia yang mampu membangun *core competence* pada beberapa bidang keilmuan sehingga pada November 2007 mampu berada pada peringkat 360 dunia menurut THES-QS *World University Rankings* 2007. Selain itu Universitas Gadjah Mada juga masuk ke-57 perguruan tinggi terbaik Asia menurut peringkat *Webometrics*. Capaian Universitas Gadjah Mada ini mengindikasikan bagaimana sebuah strategi kompetisi berbasis kompetensi dasar bisa digali dan ditumbuhkan sehingga menjadi kekuatan yang melahirkan daya saing yang dikau bahkan di tingkat internasional.

Memperhatikan capaian Universitas Gadjah Mada tersebut, dapat dirumuskan beberapa strategi penting dalam upaya membangun kompetensi dasar organisasi sebagai modal mencapai daya saing. Langkah pertama, adalah identifikasi karakteristik yang menjadi kompetensi dasar institusi pendidikan. Selanjutnya, kompetensi dasar ini dikembangkan dengan meningkatkan kapasitas organisasi yang memungkinkan pengembangan keunggulan bisa berlangsung dalam suasana yang kondusif. Langkah selanjutnya adalah peningkatan kapasitas keunggulan pada kompetensi dasar melalui evaluasi yang terencana, terukur, dan teratur secara periodikal demi menjaga konsistensi keunggulan. Hasil evaluasi ini selanjutnya dijadikan bahan utama pengembangan lebih lanjut kompetensi dasar organisasi, termasuk kemungkinan pengembangannya pada aspek dan karakteristik lain dalam institusi pendidikan.

2.9 Positioning

Positioning mempermudah masyarakat menentukan lembaga pendidikan yang dipilih sebagai tempat memperluas cakrawala pengetahuan dan pembelajaran. Posisi atau citra yang dibentuk oleh suatu universitas atau lembaga pendidikan lainnya berperan mempengaruhi sikap masyarakat.

Menurut (Kartajaya, 2007), mengatakan bahwa *"positioning is not what you do to a product, positioning is what you do the mind of the prospect, that is you position the product in the mind of prospect"*. Intinya

positioning adalah menempatkan produk dan merek kita dibenak pelanggan. Dengan definisi ini Ries-Trout mengatakan bahwa perang pemasaran bukanlah terletak di pasar, tapi di benak pelanggan.

Menurut (Kotler, 2002), *“positioning is the act of designing the company’s offer so that it occupies a distinct and value placed in the target customer mind”*. Maksudnya mencari “posisi” di dalam pasar, langkah ini dilakukan setelah menentukan strategi segmentasi yang dipakai. Dengan kata lain positioning adalah suatu tindakan atau langkah-langkah dari produsen untuk mendesain citra perusahaan dan penawaran nilai dimana konsumen didalam suatu segmen tertentu mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu segmen tertentu, mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu perusahaan, dibandingkan dengan pesaingnya. Sedangkan menurut (Cravens, 2006), Keputusan pemilihan target pasar merupakan titik focal dari strategi pemasaran itu sendiri dan menjadi dasar dalam menentukan tujuan dan pengembangan strategi positioning.

Menurut (Rhenald Kasali, 2003), Positioning adalah bentuk dari strategi komunikasi untuk memasuki jendela otak konsumen agar produk dan merek ditawarkan mengandung arti tertentu, yang dalam berbagai segi mencerminkan keunggulan terhadap produk atau merek dalam hubungan asosiatif. Positioning berkaitan dengan Cara pihak suatu lembaga pendidikan memposisikan lembaga pendidikannya dalam memberikan jasa yang berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya.

Positioning merupakan hal yang penting dilakukan oleh lembaga pendidikan. Posisi jasa pendidikan bertujuan untuk membedakan suatu lembaga pendidikan dengan lembaga pendidikan lainnya. Positioning akan membantu stakeholder atau pemakai jasa layanan pendidikan menemukan produk jasa yang diinginkan. Oleh karena itu, setiap lembaga pendidikan perlu memposisikan jasa pendidikannya agar mampu bersaing dengan lembaga pendidikan lainnya.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Atika & Imam Machali, 2016 dengan judul segmentasi dan positioning jasa pendidikan di MAN Yogyakarta III yang bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan segmentasi dan posisi lembaga pendidikan Islam, menunjukkan bahwa (1) MAN Yogyakarta III menetapkan segmentasi pasar dengan menerapkan beberapa pendekatan segmentasi yaitu: (a) segmentasi demografi; (b) segmentasi geografi; (c) Segmentasi psikografi; (d) segmentasi psikologi; dan (e) segmentasi manfaat. (2) MAN Yogyakarta III menentuka positioning jasa pendidikannya dalam bidang akademik dengan pembangunan brand “Madrasah para juara” yang mengarah pada visi MAYOGA, yaitu Ultraprima. Segmentasi pasar merupakan hal pertama yang harus dilakukan oleh madrasah untuk mencapai hasil pemasaran yang optimal, kemudian dilanjutkan dengan positioning.

Efektivitas Positioning jurusan manajemen dan pengaruhnya terhadap tingkat kepuasan (satisfactions) jasa pelayanan (Studi pada perguruan tinggi swasta di Bandarlampung) menunjukkan bahwa secara

berurutan variabel yang paling tinggi tingkat efektifitasnya membentuk positioning adalah variable proses, variable pelayanan, variable tempat, variable harga, variable promosi. Sedangkan variable yang tidak efektif meliputi variable, dan variable produk/lulusan. Atribut-atribut variable kesetiaan merek pada terlihat bahwa atribut keseringan dalam arti betah mengikuti pendidikan (keseringan) mendapat penilaian kurang sering dengan variasi yang cukup tinggi, namun hal ini tidak akan mengurangi penilaian terhadap pelayanan yang diterima, karena pelayanan yang diberikan departemen jurusan manajemen sudah memenuhi standar yang ditetapkan dikti. Sedangkan atribut merekomendasi kepada orang lain kenyamanan (nyaman) dan kesukaan dengan pelayanan yang diperoleh mendapat penilain yang cukup baik, sedangkan atribut lainnya mendapat penilaian yang cenderung sangat baik dengan variasi yang hampir sama (Anuar Sanusi, 2015).

Menurut (Kotler, 2004), berpendapat bahwa penentuan posisi dimulai dengan produk. Tetapi *positioning* bukanlah apa yang dilakukan perusahaan terhadap suatu produk, melainkan apa yang perusahaan lakukan terhadap akal pikiran calon-calon pelanggannya. Jadi, perusahaan memposisikan produk itu di dalam pikiran calon pelanggan. Selain itu produk terkenal pada umumnya memiliki suatu posisi tersendiri di banak konsumen. Merek-merek yang sudah memiliki posisinya masing-masing di banak konsumen akan sulit bagi pesaing untuk mencurinya. Pesaing hanya memiliki tiga pilihan strategi yaitu:

1. Strategi pertama adalah memperkuat posisinya sendiri saat ini di benak konsumen
2. Strategi kedua adalah mencari dan merebut posisi baru yang belum ditempati kemudian menggeser (*deposition*) atau mengubah (*reposition*) posisi persaingan. Pemasar harus mengidentifikasi atribut atau manfaat penting yang dapat dimiliki suatu merek secara meyakinkan.
3. Strategi ketiga adalah strategi kelompok-eksekutif. *Positioning* mengharuskan perusahaan mengerjakan tiap aspek terwujud dari produk, harga, tempat, dan promosi guna mendukung strategi *positioning* yang dipilih. Setelah perusahaan mengembangkan strategi *positioning* yang jelas, perusahaan harus mengkomunikasikan *positioning* itu secara efektif.

Menurut (Kotler, 2004), membedakan tiga *positioning* utama (yang disebut sebagai “disiplin nilai”) sebagai berikut: *Product leadership* (kepemimpinan produk), *operational excellence* (keunggulan oprasional), dan *customer intimacy* (keakraban dengan pelanggan). Beberapa pelanggan paling menghargai perusahaan-perusahaan yang dapat menawarkan produk-produk yang terbaik dalam katagorinya; beberapa menghargai perusahaan karena dapat berorientasi dengan efisien; dan beberapa yang lainnya lagi menghargai perusahaan karena mereka dapat memberi respon yang terbaik atas keinginan-keinginan mereka. Sedangkan (Kotler, 2004), mengusulkan lima kemungkinan *Positioning*:

Product (produk), price (harga), ease of acces (kemudahan dalam mengakses), value-added service (jasa-jasa yang memberi nilai tambah), dan customer experience (pengalaman pelanggan).

Sejalan dengan banyaknya perubahan yang terjadi pada konsumen, para pesaing, teknologi dan ekonomi, perusahaan harus melakukan evaluasi kembali positioning dari merek-merek utama mereka. Bagi beberapa merek yang telah kehilangan pangsa pasar kemungkinan perlu di-*positioning* ulang. Hal ini harus dilakukan dengan hati-hati. Mengganti merek memang akan dapat mendatangkan konsumen-konsumen baru, tetapi mungkin juga akan kehilangan beberapa konsumen lama yang lebih suka pada merek yang lama (Kotler, 2004). *Positioning* adalah “*single-statement*” yang mengupayakan persepsi terhadap suatu produk jadi “unik di benak konsumen”.

2.10 Quality Function Description

QFD adalah metode kompleks untuk membangun kualitas dalam desain; Namun, itu kompleksitas adalah hambatan dalam menentukan definisi standar dari metode ini. Akibatnya tidak ada definisi tunggal dari metode QFD. Awalnya ini pencipta menetapkan definisi; Namun proses evaluasi dan perubahan telah memungkinkan penulis lain untuk memiliki persepsi berbeda tentang metode QFD, dengan definisi mereka sendiri. Dengan pemahaman yang lebih beragam definisi QFD dan tujuan yang digunakan QFD, lebih ikhtisar terperinci disediakan tentang cara kerja QFD.

Definisi QFD adalah alat manajemen kualitas terkenal, awalnya dibuat pada tahun 1966 oleh Akao (Duru, Huang, Bulut, & Yoshida, 2011; Sireli, Kauffmann, & Ozan, 2007). Sejak penciptaannya telah diadopsi secara luas tetapi ditafsirkan secara berbeda dalam literatur. Tidak ada konsensus yang jelas tentang bagaimana QFD beroperasi, yang mana menyulitkan manajer untuk mengadopsi alat manajemen yang rumit ini. Satu definisi diberikan oleh (Akao, 1992, dikutip oleh Sharma, Rawani, & Barahate, 2008): “ Metode untuk mengembangkan kualitas desain yang ditujukan untuk memuaskan pelanggan dan kemudian menerjemahkan tuntutan pelanggan menjadi target desain dan utama poin-poin jaminan kualitas untuk digunakan selama fase produksi ”.

Definisi QFD lainnya adalah: “QFD adalah investasi pada orang dan informasi. Ini menggunakan lintas fungsional tim untuk menentukan kebutuhan pelanggan. QFD adalah sistematis dan analitis teknik untuk memenuhi harapan pelanggan. QFD adalah proses perencanaan untuk menerjemahkan persyaratan pelanggan (suara pelanggan) ke dalam persyaratan teknis yang sesuai untuk setiap tahap pengembangan produk dan produksi (yaitu strategi pemasaran, perencanaan, desain produk dan teknik, evaluasi prototipe, pengembangan proses produksi, produksi, penjualan (Zaim & Sevkli, 2002). “QFD adalah proses ikat visual yang membantu tim fokus pada kebutuhan pelanggan di seluruh siklus pengembangan total. Ini menyediakan sarana untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam persyaratan teknis yang sesuai untuk

setiap tahap siklus hidup pengembangan produk. " (Zaim & Sevkli, 2002). "Secara umum, ini menyediakan kerangka kerja di mana semua peserta dapat mengkomunikasikan pemikiran mereka tentang suatu produk. Lebih khusus, QFD sering digunakan untuk mengidentifikasi hubungan antara persyaratan berdasarkan perbedaan sudut pandang. " (Zaim & Sevkli, 2002).

Definisi ketiga adalah: "QFD adalah konsep keseluruhan yang menyediakan sarana untuk menerjemahkan pelanggan persyaratan menjadi persyaratan teknis yang sesuai untuk setiap tahap pengembangan dan produksi produk (yaitu strategi pemasaran, perencanaan, desain dan rekayasa produk, evaluasi prototipe, proses produksi pengembangan, produksi, dan penjualan. " (Parthiban & Goh, 2011). Namun, QFD telah didefinisikan ulang oleh beberapa penulis: (Chen, Chang, dan Chou, 2008); (González, Quesada, Urrutia, dan Gavidia, 2006); (Lee dan Dale, 1998); (Martins dan Aspinwall, 2001). Ini menunjukkan bahwa QFD adalah alat yang terus berkembang. Sementara QFD terutama dikenal sebagai alat manajemen kualitas, metodenya memiliki telah digunakan untuk sejumlah tujuan manajemen yang berbeda. Beberapa contoh aplikasi telah disediakan: misalnya QFD telah digunakan di strategi pemasaran, perencanaan, desain dan rekayasa produk, prototipe evaluasi, pengembangan proses produksi, produksi, penjualan (Chan & Wu, 2002; Parthiban & Goh, 2011). Karena sudah diadopsi untuk berbagai macam aplikasi, mungkin dipertanyakan

bagaimana QFD dapat memfasilitasi semua ini kegiatan. Dengan tujuan memahami QFD dengan lebih baik, gambaran umum adalah disediakan masing-masing komponennya, bagaimana fungsinya dan terintegrasi; untuk mencapai pemahaman yang jelas tentang bagaimana QFD digunakan dalam penelitian ini, terlepas dari definisi yang telah muncul dalam literatur.

Proses penyebaran fungsi kualitas. Proses QFD terdiri dari seperangkat prosedur yang dikenal sebagai 'rumah dari kualitas'. Masing-masing rumah kualitas memiliki set input dan output, dan setiap rumah memiliki fungsi spesifik selama proses QFD. Ikhtisar QFD dan rumah masing-masing berfungsi berfungsi disajikan oleh (Delgado-Hernandez,2006); (Marjudi, Sulaiman, dan Amran,2012); (Tapke, Muller, Johnson, and Sleck,2009) dan (Zaim dan Sevkli,2002). Yang utama tujuan dari rumah kualitas (HoQ) adalah untuk menerjemahkan kebutuhan pelanggan dan persyaratan menjadi layanan atau produk yang memiliki 'kualitas' sebagai yang utama ciri. House of quality berisi beberapa bagian, kamar, atau tangga. Angka (3.1) menampilkan isi dari rumah kualitas (HoQ).

Proses mendefinisikan bagaimana produk atau layanan 'terbaik' dapat diberikan pelanggan didasarkan pada enam langkah. Langkah pertama adalah untuk mengumpulkan apa yang diketahui sebagai suara pelanggan. Ini dilakukan melalui kuesioner, dan / atau metode penyelidikan lainnya. Informasi ini adalah input utama ke dalam rumah

kualitas dan dicatat di sisi kiri. Sebagai bagian dari informasi metode pengumpulan, nomor numerik pada skala yang mencerminkan klien persepsi kepentingan dicatat. Setelah langkah pertama selesai dan sudah selesai diketahui apa yang diinginkan pelanggan, dapat diputuskan bagaimana ini akan tercapai. Langkah kedua, adalah untuk menentukan bagaimana persyaratan pelanggan harus dicapai. Langkah ini adalah proses internal di mana sumber daya organisasi berada ditinjau. Sumber daya ini dicatat di bagian atas matriks, yang dikenal sebagai atap di rumah berkualitas, atau dikenal sebagai 'persyaratan teknis' (Radharamanan & Godoy, 1996). Setelah semua persyaratan teknis milik didirikan dengan tujuan mendefinisikan cara untuk mencapai 'suara pelanggan', langkah ketiga adalah untuk mengidentifikasi hubungan bersama antara semua persyaratan teknis. Ini dilakukan dengan menetapkan nilai dari dua menjadi minus dua. Dalam hal nilai menjadi nol tidak ada hubungan saat ketika hubungan negatif atau positif dibangun dengan tanda minus dan kekuatan ditentukan oleh nilai di mana satu hubungan lemah dan dua adalah hubungan yang kuat. Setelah mendefinisikan "apa" dan "bagaimana", kecocokan strategis antara kedua aspek ini didirikan. Perhitungan ini itu Matriks korelasi dapat diekspresikan dalam bentuk berikut:

Positif = (+2)

Negatif = (-1)

Kuat = (9)

Sedang = (3)

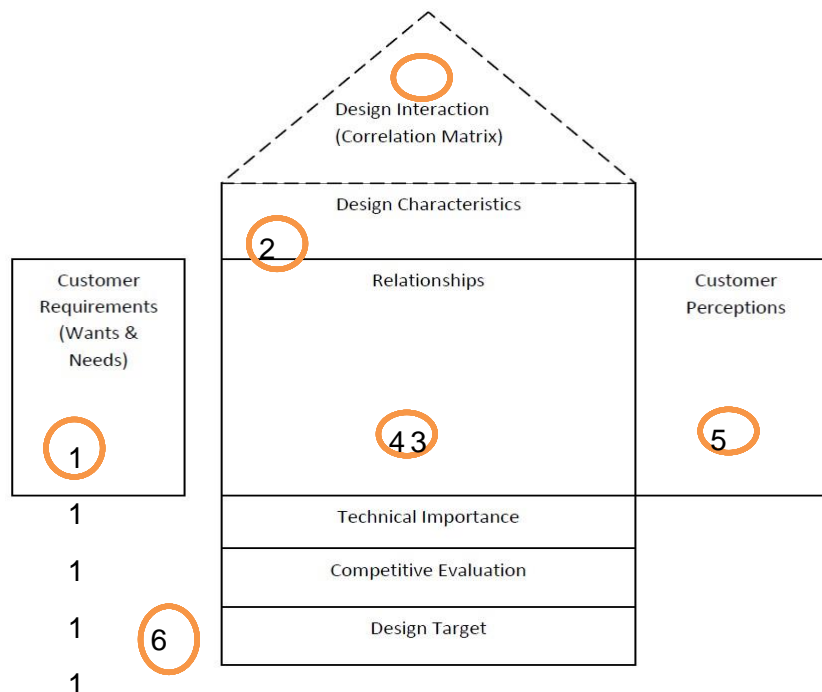
Lemah = (1)

Langkah empat adalah untuk mengidentifikasi kecocokan strategis antara suara pelanggan dan persyaratan teknisnya, dianggap penting bagi rumah kualitas. Selama tahap keempat ini, hubungan antara semua faktor dicatat dalam matriks hubungan (Zaim & Sevkli, 2002). Proses pembentukan ini didasarkan pada pengetahuan spesialis yang dapat melibatkan kelompok fokus atau pertemuan dengan spesialis. Selama proses ini hubungan dinilai. Seharusnya tidak ada hubungan antara beberapa faktor suara pelanggan dan persyaratan teknis, sel dibiarkan kosong atau diisi dengan nol; tiga nilai lainnya dapat dialokasikan untuk mewakili yang lemah, sedang atau hubungan yang kuat. Setelah matriks hubungan selesai perencanaan dan matriks target dikembangkan.

Langkah lima adalah matriks perencanaan. Ini memberikan angka yang lebih rinci informasi tentang tingkat kualitas pengembangan layanan atau produk sedemikian rupa sehingga hasil yang sesuai dicapai selama perencanaan. Langkah enam adalah matriks target yang terletak di bagian bawah rumah kualitas. Ini memberikan hasil lebih lanjut selain matriks perencanaan di sisi kiri; informasi ini diproses di rumah kualitas berikutnya. Sasaran Matriks didasarkan pada matriks hubungan bersama dari persyaratan teknis dan matriks hubungan diambil bersama. Enam langkah yang membentuk HoQ adalah diilustrasikan dalam gambar (4.1). Dalam penelitian ini ada tiga rumah kualitas dari proses strategi. Pertama

Rumah menunjukkan hubungan antara fase lingkungan dan fase perumusan, rumah kedua menunjukkan hubungan antara fase formulasi dan fase implementasi, dan pertunjukan rumah ketiga hubungan antara fase implementasi dan fase evaluasi.

Gambar 3.2: Isi House of Quality



Sumber daya: diadopsi dari Marjudi et al. (2012, hal.17).

2.11 Analisis Strengths-Weaknesses- Opportunities- Threats

Menurut (Kluyver & Pearce,2006) mendefinisikan analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) sebagai alat bantu untuk mengumpulkan factor-faktor yang dapat menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan strategi. Kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) berhubungan dengan faktor internal. Mereka dapat terdiri dari keahlian, teknologi yang diketahui, sumber daya organisasi,

kemampuan untuk bersaing, keunggulan atau ketidakunggulan posisi yang didefinisikan dengan variabel seperti market share, brand recognition, atau lainnya. Peluang (opportunities) dan ancaman (threats) berasal dari lingkungan kompetitif dari eksternal perusahaan. Peluang yang terbaik adalah situasi yang membutuhkan material, finansial, sumber daya dan kemampuan organisasi yang dimiliki perusahaan. Matriks SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) adalah alat bantu yang penting dalam mengembangkan keempat tipe strategi (David, 2001) yang merupakan hasil dari perpaduan dari atribut-atribut SWOT dalam bentuk matriks, empat jenis strategi yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut :

1. Strategi SO (kekuatan-peluang) memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.³⁰
2. Strategi WO (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
3. Strategi ST (kekuatanancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
4. Strategi WT (kelemahan-ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.
5. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

2.12 Analisa Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths

Menurut (David,2011) menyatakan bahwa Matriks Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths (TOWS) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi :

1. Strategi SO (Strength - Opportunities) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal.
2. Strategi WO (Weakness – Opportunities) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang – peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.
3. Strategi ST (Strength – Threat) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat

harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

Strategi WT (Weakness – Threat) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar – benar dalam posisi yang membahayakan. Dalam kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

2.13 Boston Consulting Group Matrix

Matriks ini sebenarnya sama dengan matriks Boston Consulting Group Matrix, hanya pada General Electric lebih banyak menggunakan variabel serta digunakan sembilan kuadran. Matriks GE dikembangkan oleh General Electric pada tahun 1970. Basis matriks ini mirip dengan Boston Consulting Group Matrix, yaitu matriks yang menggunakan dua sumbu koordinat untuk mengklasifikasikan dan menganalisis unit bisnis atau produk.

Matriks GE menggunakan dua faktor yaitu daya tarik industri dan kekuatan bisnis. Sedangkan variabel yang diamat relatif lebih lengkap bila dibandingkan dengan matriks Boston Consulting Group Matrix. Variabel daya tarik industri yang umum digunakan meliputi antara lain : ukuran pasar, pertumbuhan pasar/industri, Peraturan pemerintah, tingkat

keuntungan dan faktor eksternal lainnya. Sedangkan variabel kekuatan bisnis meliputi unsur-unsur anatar lain : citra, bagian pasar, kalitas kompetensi manajerial dan faktor internal lainnya.

Menurut (Suwarsono,1998) mengemukakan bahwa unit bisnis atau produk yang terletak pada sel yang memiliki kekuatan bisnis dan daya tarik industri tinggi merupakan unit bisnis/produk yang paling menjanjikan dan memiliki prospek berkembang. Selanjutnya perusahaan untuk tidak ragu-ragu dalam melakukan pengembangan produk dengan terus berinvestasi guna meningkatkan pertumbuhannya.

Dua sel yang terbentuk dari perpotongan bagian sedang sumbu vertikal dan horizontal memiliki prospek untuk dan berkembang namun tidak sebesar yang telah diuraikan sebelumnya untuk itu manajemen dalam melakukan investasi harus selektif. Selanjutnya tiga sel yang terletak pada garis diagonal memiliki peluang bisnis yang lebih rendah untuk itu perusahaan harus berhati-hati, lebih konservatif dalam menentukan langkah atau kebijakan. Tiga sel terakhir terakhir yang terletak pada sisi kanan bawah matriks merupakan unit bisnis atau produk yang hampir sama sekali tidak memiliki peluang dan tidak berkembang, untuk itu manajemen tidak perl melakukan investasi, bila diperlukan divestasi.

Penjabaran strategi utama dari strategi generic yang menggunakan konsep dari GE ini dapat dilihat melalui Tabel sebagai berikut :

Tabel 3.3 Matriks Model Portofolio General electric

K E K U A T A N B I S N I S		Kuat	Rata-Rata	Lemah
	Tinggi	Investasi Pertumbuhan (Winner)	Pertumbuhan Selektif (Developing Winner)	Selektif (Question Mark)
	Sedang	Pertumbuhan Selektif (Developing Winner)	Selektif (Average Business)	Panen/Divestasi (Loser)
	Rendah	Selektif (Profit Producer)	Panen/Divestasi (Loser)	Panen/Divestasi (Loser)

Melihat jabaran mengenai matriks GE diatas, sangat jelas dan berbeda dengan matriks BCG, dimana pada matriks BCG, menekankan pada keseimbangan cash flow. Namun pada matriks GE lebih menekankan pada penentuan skala prioritas investasi (Suwarsono, 1998). Dengan kata lain matriks GE juga memberikan petunjuk tentang alokasi sumber dana dan sumber daya yang disesuaikan dengan posisi di dalam matriks.

2.14 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Menurut (Umar,2001) mengatakan ada satu teknik analisis dalam literature mengenai suatu rancangan untuk menentukan kemenarikan relatif (relative attractiveness) dari tindakan tindakan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan. Teknik yang dimaksud adalah Quantitative

Strategic Planning Matrix (QSPM), yaitu teknik yang dipakai keputusan dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM menggunakan input dari hasil analisis (EFE dan IFE) dan pada pengolahan (IE Matrix dan SWOT Matrix) untuk analisis selanjutnya melalui Quantitative Strategic Planning Matrix.

Quantitative Strategic Planning Matrix menggunakan analisis dari input di Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi yang diajukan. Secara konseptual Quantitative Strategic Planning Matrix menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor³⁹ keberhasilan penting internal dan eksternal. Adapun langkah – langkah pengembangan Quantitative Strategic Planning Matrix sebagai berikut :

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari Matriks EFE dan IFE. Minimum sepuluh faktor keberhasilan kunci eksternal dan sepuluh faktor keberhasilan kunci internal harus dimasukkan dalam QSPM.

2. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada Matriks EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom persis di samping kanan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal.
3. Evaluasi matriks Tahap 2 (pencocokan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi. Catat strategistrategi ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.
4. Menentukan Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores—AS) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores—AS) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal kunci, satu pada suatu saat tertentu, dan mengajukan pertanyaan, "Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Secara spesifik, Nilai Daya Tarik harus diberikan untuk masing-masing strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif dari satu strategi atas strategi lainnya, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan untuk Nilai Daya Tarik adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, 4 = sangat menarik. Jika jawaban atas pertanyaan di atas jawabannya adalah tidak, mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak

memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, dengan demikian tidak perlu berikan bobot terhadap strategi dalam set tersebut. Gunakan tanda minus untuk mengindikasikan bahwa faktor utama tersebut tidak memengaruhi pilihan strategi yang dibuat. Catatan: Jika Anda memberikan nilai daya tarik (AS) untuk satu strategi, kemudian berikan nilai AS untuk yang lainnya. Dalam kata lain, jika satu strategi mendapat minus, maka yang lainnya pada baris yang sama harus mendapat minus juga.

5. Menghitung Total Nilai Daya Tarik. Total Nilai Daya Tarik (Total Attractiveness Scores—TAS) didefinisikan sebagai produk dari pengalian bobot (Langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik (Langkah 4) dalam masing-masing baris. Total Nilai Daya Tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut (dengan hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kunci terdekat).⁴¹
6. Menghitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik. Tambahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan

yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik dari set alternatif strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relatif dari satu strategi di atas yang lainnya.

2.15 Balance Scorecard dan Proses Strategi

Menurut (Marr dan Schiuma,2003) menyatakan bahwa BSC telah menjadi industri yang diakui lebar; sementara (De Geuser, Mooraj, dan Oyon,2009) menemukan bahwa BSC adalah dianggap sebagai alat manajemen yang signifikan. Sebuah penelitian menemukan bahwa 57% dari 960 eksekutif internasional melaporkan BSC sebagai salah satu strategi utama mereka alat manajemen (Rigby & Bilodeau, 2005). Selama studi selanjutnya pada tahun 2006, usia persen ini meningkat menjadi 66% dari sampel 1.221 organisasi (Rigby & Bilodeau, 2007). Namun, pada 2008 usia ini turun menjadi 53% (Rigby & Bilodeau, 2009). Terlebih lagi, pada tahun 2010 penurunan persentase lebih lanjut tercatat, menjadi 47%. Namun demikian, itu berubah lagi selama 2011, meningkat sebesar 16% untuk mencapai 63% dari sampel organisasi (Rigby & Bilodeau, 2009). Ini menunjukkan seberapa aktif BSC telah digunakan selama periode waktu tertentu dan masih mendapatkan momentum, bahkan setelah kemungkinan perlambatan (lihat Tabel 3.2).

Tabel 3.2 : Usia penggunaan BSC persen

Sumber	Tahun	Persentase penggunaan BSC sebagai strategi kunci alat manajemen selama 10 tahun terakhir
Rigby and Bilodeau (2005)	2003	57%
Rigby dan Bilodeau (2007)	2006	66%
Rigby dan Bilodeau (2007)	2008	53%
Rigby dan Bilodeau (2007)	2010	47%,
Rigby dan Bilodeau (2007)	2011	63%

Penggunaan Balanced Scorecard dalam dunia bisnis sudah lama digunakan, sekarang bagaimana Balanced Scorecard digunakan dalam lingkungan perguruan tinggi. Perspektif customers dalam bisnis diganti dengan student dan diinterpretasi dalam akademik dengan tiga perspektif. Setiap perguruan tinggi mempunyai misi dan visi yang kemudian diterjemahkan dalam tujuan organisasi. Dalam konteks tujuan ini, perguruan tinggi harus memutuskan apa yang akan diperbandingkan dan apa yang menjadi tolok ukurnya. Dalam konteks Balanced Scorecard akan memberikan elemen dasar strategi melalui suatu rangkaian indikator kinerja untuk menjamin bahwa tindakan sesuai dengan tujuan strategi (Suripto,2009).

2.16 Integritas BSC dan SWOT

Menurut (Papalexandris, Ioannou, Prastacos, dan Eric Soderquist ,2005) kemudian dikembangkan kerangka kerja metodologi yang kompak dan terintegrasi untuk sintesis BSC dan implementasi kegiatan

penanganan terkait untuk: Strategi, Proyek Manajemen, Manajemen Perubahan, Manajemen Risiko, Jaminan Kualitas dan Teknologi Informasi. Mereka menyatakan bahwa tugas pertama untuk diimplementasikan BSC adalah untuk menilai misi, visi dan strategi organisasi. Ini dilakukan melalui analisis SWOT yang memberikan pemahaman yang lebih baik tentang lingkungan internal dan eksternal dan yang menjelaskan arah strategis menggerakkan prioritas strategis organisasi. Peta strategi dikembangkan dari sasaran strategis yang diperoleh dari analisis SWOT. Melalui implementasi kerangka kerja ini organisasi telah mencapai manajemen kinerja yang lebih baik, memperoleh kemampuan untuk mengantisipasi perubahan, peningkatan komunikasi, dan tenggat waktu serta anggaran yang dikelola dengan lebih baik (Papalexandris et al., 2005). Pada (2005), Wu melakukan studi manajemen strategis. Strategis pengelolaan merujuk pada masalah yang terkait dengan penciptaan, pembentukan, pengukuran, pelaporan dan pengelolaan modal intelektual. Untuk merumuskan strategi, kerangka kerja BSC telah dimodifikasi untuk modal intelektual. Pembeneran untuk menggunakan modal intelektual dan BSC didasarkan pada gagasan bahwa BSC adalah statis dan modal intelektual secara dinamis lebih fleksibel, dan meskipun BSC adalah alat yang terbukti, modal intelektual adalah alat yang baru: secara keseluruhan keduanya menambah nilai untuk proses manajemen kinerja. Berkenaan dengan kinerja manajemen

telah dikonfirmasi bahwa BSC adalah alat yang tepat untuk mengukur modal intelektual.

Dalam studi Wu, strategi dirumuskan melalui studi kasus, memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas strategi.

Model mengikuti langkah-langkah logis:

1. Perusahaan mengidentifikasi strategi saat ini.
2. Analisis SWOT dilakukan pada strategi yang ada.
3. Hasil analisis SWOT ditempatkan di BSC.
4. Setelah penerapan BSC, peta strategi modal intelektual strategis adalah terapan.

Sebagai hasilnya, dihasilkan strategi positioning.

Secara keseluruhan, (Wu,2005) menyatakan bahwa implementasi dari studi kasus ini adalah dianggap berhasil, dalam hal itu penerapan modal intelektual secara strategis kerangka kerja manajemen memberikan kontribusi penting. Oleh karena itu membantu secara unik dalam memberikan nilai-nilai dalam perumusan strategi. Pelajaran ini adalah kontribusi signifikan terhadap jatuh tempo modal intelektual, seperti yang ditunjukkan integrasi dengan BSC. Integrasi ini melalui penyediaan metode mengukur aspek-aspek kunci dari strategi yang ditentukan oleh modal intelektual dan pelaporan yang lebih baik.

Selain itu, empat perspektif BSC meningkatkan manajemen modal intelektual. Penelitian (Kaplan, Norton, dan Barrows,2008) berfokus pada pelaksanaan strategi berdasarkan asumsi bahwa organisasi sudah

memiliki strategi di tempat. Artikel ini mengulas empat langkah kunci untuk merumuskan strategi. Keempat fase ini didasarkan pada dua alat manajemen, BSC dan analisis SWOT. Hanya pada tahap terakhir bahwa hasil yang dihasilkan di akhir fase ketiga digunakan, dan analisis SWOT diimplementasikan. Penulis merujuk pada model proses pengembangan strategi yang digunakan oleh kebanyakan perusahaan, yang meliputi empat fase.

Fase pertama adalah menyusun pernyataan misi, visi dan nilai. Kaplan et al. (2008) menyatakan bahwa penting bagi suatu visi untuk dapat diukur, dan tidak ambigu atau tidak jelas, oleh karena itu, tujuan menjadi lebih jelas dan a rasa pencapaian yang lebih baik dapat dibangun. Dalam kebanyakan kasus tujuan ini hanya diukur melalui keberhasilan finansial, misalnya peningkatan laporan laba rugi. Selain itu, visi dapat diterjemahkan ke dalam tindakan. Saat langkah pertama kerajinan selesai, langkah kedua dimulai selama dimana tujuan strategis ditetapkan melalui pendefinisian kesenjangan nilai "itu tim eksekutif mendefinisikan kesenjangan nilai — perbedaan antara yang diinginkan hasil dan apa yang bisa dicapai dengan mempertahankan status quo dengan strategi yang ada. Kesenjangan nilai mewakili perbedaan antara aspirasi dan kenyataan; itu menjadi tujuan strategi baru untuk dipenuhi (Kaplan, Norton, dan Barrows,2008).

Langkah ketiga diselesaikan melalui analisis internal dan eksternal. Ini sebagian besar mengacu pada dampak organisasi dalam industrinya,

kinerjanya, dan posisinya relatif terhadap organisasi lain. Analisis internal di sisi lain mengacu pada organisasi, kinerja dan kapabilitasnya. Ini biasanya dicapai melalui informasi keuangan; Namun BSC adalah alat yang baik untuk melakukan kinerja analisis. Selain itu analisis rantai nilai digunakan untuk mengevaluasi proses organisasi, untuk mengidentifikasi bagaimana ia dapat melakukan fungsi lebih banyak efisien, dan proses mana yang ingin diubah. Yang keempat dan terakhir langkahnya adalah melakukan analisis SWOT dengan meninjau internal dan faktor eksternal organisasi. Analisis SWOT membantu meninjau dan menyimpulkan informasi ke dalam daftar singkat yang membantu tim eksekutif memahami kunci masalah untuk merumuskan strateginya, dan untuk menetapkan tujuan penting bagi kesuksesan masa depan organisasi.

Para peneliti (Luu et al,2008) mengidentifikasi bahwa negara-negara berkembang, khususnya Vietnam, tidak memiliki metode yang efektif untuk mengukur kinerja dan tidak memiliki alat manajemen untuk menentukan arah strategis. Untuk tujuan dari menggambarkan kerangka kerja manajemen, sebuah studi kasus dibuat dari orang Vietnam perusahaan konstruksi untuk perumusan strategi jangka panjang dan pendek. Ini dilakukan melalui integrasi BSC dengan analisis SWOT. Implementasi kerangka kerja manajemen strategis ini terdiri dari tiga langkah: pertama, implementasi analisis SWOT untuk dirumuskan strategi untuk organisasi; kedua, ini diikuti oleh identifikasi dan validasi indikator

kinerja utama sedemikian rupa sehingga organisasi dapat dipantau dan dievaluasi.

Dalam studi (Luu et al,2008) tahap perumusan strategi perusahaan adalah bagian pertama di mana faktor-faktor internal dan eksternal diidentifikasi. Ini ditempatkan dalam konteks dengan mendefinisikan visi dan strategi perusahaan. Sebagai langkah terakhir dari analisis SWOT hasilnya ditransfer ke BSC. Langkah ini menunjukkan bagaimana kedua alat dapat diintegrasikan satu sama lain, dan memungkinkan identifikasi indikator kinerja utama, dan mengembangkan peta strategi.

Selain itu, analisis SWOT membantu organisasi memahami kekuatan dan kelemahan yang menggerakkan prioritas strategisnya (Papalexandris et al., 2005) (Papalexandris et al., 2004) (Stewart, 2008; Wu, 2005). Implementasi analisis SWOT membantu merumuskan strategi untuk organisasi (Fernandes et al., 2006) (Kaplan et al., 2008) (Luu et al., 2008). Perspektif internal dan eksternal dianalisis dengan analisis SWOT dari dimana hasil (tujuan spesifik) ditempatkan di peta strategi, dengan demikian menghubungkan tujuan individu ke dalam perspektif BSC (Quezada et al., 2009). Integrasi BSC dan QFD Studi (Koo,1998) adalah salah satu studi pertama yang mengintegrasikan BSC dengan QFD. Sebuah studi kasus dari sebuah bank Belgia di Hong Kong menunjukkan hal itu proses perencanaan strategis dapat ditingkatkan (Koo, 1998). Mengintegrasikan manajemen strategis BSC dengan perencanaan strategis QFD melakukan ini. Sepanjang artikel penulis menyarankan

bahwa ada dua pendekatan integrasi alat-alat ini, yang menunjukkan bahwa dimungkinkan untuk menerapkan novel berpikir untuk menemukan metode pengembangan strategi yang lebih baik. (Koo,1998) mulai dengan QFD sebagai kerangka kerja pendekatan.

Penelitian ini akan menganalisa dan berusaha untuk memahami pengembangan kerangka kerja strategi pada perguruan tinggi negeri berbadan hukum di Indonesia. Untuk mencapai hal tersebut pada bab sebelumnya telah dijelaskan dan dipaparkan beberapa teori dan penelitian yang dapat mendasari indentifikasi variabel. Manajemen strategi sebagai suatu keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu organisasi/perusahaan (Pearce dan Robinson, 2009). Kemudian (Hunger dan Wheelen dalam Indrajit dan Djokopranoto, 2006) mengemukakan manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan atau perencanaan strategi, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi. Karena itu studi tentang manajemen strategi menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi.

Tingginya tingkat persaingan didunia pendidikan ini menyebabkan institusi pendidikan harus bersiap diri, melakukan transformasi organisasi, untuk mencari keunggulan yang bisa menjamin terjaganya eksistensi

institusi pendidikan dalam persaingan yang makin ketat. Membangun daya saing dengan mengandalkan kompetensi dasar organisasi pada dasarnya merupakan upaya realistis yang diambil sebuah institusi pendidikan dalam menghadapi persaingan di dunia pendidikan. Berpikir strategis menentukan posisi organisasi dimasa depan dengan berkinerja saat ini dibawah kendali organisasi baik didalam dan diluar untuk mencapai tujuan dan sasaran masa depan dengan perencanaan strategis. Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan perencanaan strategi, pelaksanaan atau implementasi dan evaluasi. Karena itu studi tentang manajemen strategi menekankan pada pemantauan dan evaluasi peluang serta ancaman lingkungan berdasarkan analisis kekuatan dan kelemahan organisasi (Hunger dan Wheelen dalam Indrajit dan Djokopranoto, 2006).

Manajemen strategi berkaitan dengan memutuskan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan organisasi dimasa depan (perencanaan strategi), menentukan bagaimana hal itu dilakukan dan siapa yang melakukannya (manajemen sumberdaya), serta mengawasi dan meningkatkan kegiatan yang sedang berjalan dan operasi-operasi (kontrol dan evaluasi). (Steiss, 2003) mengemukakan bahwa perencanaan strategis mengidentifikasi tindakan-tindakan khusus yang diperlukan untuk melaksanakan strategi tertentu. Dalam pembangunan pendidikan

juga dilakukan berbagai jenjang, mulai pendidikan dasar, menengah sampai pendidikan tinggi. Dalam konteks globalisasi, pendidikan tinggi memainkan peran sentral dalam membangun masyarakat berpengetahuan, sebab perguruan tinggi merupakan basis produksi, aplikasi ilmu pengetahuan serta inovasi teknologi.

2.17 Penelitian Terdahulu

Adapun beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini yaitu sebagai berikut :

Menurut (Joseph Sia Kee Ming,2010) dengan judul jurnal Institutional Factors Influencing Students' College Choice Decision in Malaysia : A Conceptual Framework dalam hasil penelitiannya Faktor institusi yang mempengaruhi siswa dalam pemilihan perguruan tinggi. Variabel yang diidentifikasi yang berpengaruh terhadap keputusan mahasiswa dalam pemilihan perguruan tinggi adalah lokasi program akademik, regulasi perguruan tinggi, fasilitas pendidikan, biaya, ketersediaan bantuan keuangan, kesempatan kerja, dan promosi perguruan tinggi tersebut.

Menurut (M.Jakovljevic (2018) dengan judul jurnal A Model For Innovation In Higher Education. Budaya inovasi universitas terdiri dari nilai-nilai dan keyakinan manajemen puncak universitas, fakultas, peneliti, mahasiswa dan staf administrasi, berdasarkan tradisi dan dikomunikasikan secara verbal dan non verbal. Budaya inovasi suatu

organisasi merupakan prasyarat untuk inovasi tetapi tidak ada jaminan bahwa budaya inovasi akan mengarah pada inovasi. Kriteria inovasi yang dibuat dari fase 1 ini harus dimasukkan dan dikembangkan lebih lanjut untuk memperkaya dan memperluas pandangan holistik tentang kegiatan inovasi di universitas. Kemampuan inovasi individu berakar pada kesejahteraan masyarakat, keluarga, sekolah dan lingkungan kerja. Kreativitas dalam siklus inovasi yang mengarah pada lingkungan sosial dan kelembagaan harus memadai untuk mempertahankan peningkatan inovasi di universitas.

Penelitian menurut (Muslim Amin, 2013) dengan judul penelitian *The Impact of Human Resource Management Practices on Performance*. Penelitian ini menguji dampak praktik manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa praktik sumber daya manusia terhadap kinerja manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Telah ditemukan bahwa kinerja universitas dapat dikaitkan dengan praktik sumber daya manusia termasuk rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, perencanaan karir, partisipasi karyawan, definisi pekerjaan terhadap kompensasi.

(Budiyono dan Sri Laksmi Pardanawati, 2014) dengan judul penelitian *Strategi dan Persaingan Perguruan Tinggi Swasta*. Perilaku konsumen (Calon Mahasiswa) pada suatu produk perguruan tinggi dipengaruhi oleh berbagai Faktor antara lain Budaya, Sosial Ekonomi, Pendidikan dan sebagainya. Selain itu juga dipengaruhi oleh berbagai

Atribut yang diinginkan dan dibutuhkan calon mahasiswa dalam proses produk tersebut antara lain Lokasi AAS, Sarana Pendidikan, Kurikulum, Dosen, Layanan Akademik dan biaya untuk memperoleh produk tersebut.

(G.Vidican, 2009) dengan judul penelitian *The Role of Universities in Innovation and Sustainable Development*. Penelitian ini menyoroti lima bidang utama dimana universitas tampaknya sebagai kontributor penting bagi inovasi dalam teknologi fotovoltaik surya dan dalam pembangunan berkelanjutan secara lebih luas, berkontribusi pada penelitian fundamental, menggabungkan pengetahuan yang ada, pendidikan dan pelatihan, dan menciptakan ruang untuk eksplorasi ide secara terbuka, keterlibatan komunitas. Temuannya bahwa universitas harus mengambil peran yang lebih aktif diluar misi inti mereka dalam pendidikan, pelatihan, dan produksi pengetahuan. Karakter keberlanjutan dan tantangan energy yang sistematis dana sosial menuntut universitas untuk meningkatkan kemampuan mereka pada tingkat yang jauh lebih besar.

(Matti J Haverila, 2020) dengan judul penelitian *Variables Affecting the Retention Intentions of Students in Higher Education Institutions : A Comparison Between International and Domestic Students*. Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat perbedaan yang signifikan antara siswa internasional dan domestik pada enam (6) variabel tersebut antara lain Integritas sosial, Kualitas pengajaran, Keterampilan belajar, Penyesuaian kehidupan perguruan tinggi, Kegiatan ekstrakurikuler, dan

pengaturan tempat tinggal dari lima (15) variabel yang diteliti antara lain: Tantangan keuangan, Prestasi akademis yang buruk, Niat untuk mentransfer, Keragu-raguan dalam berkarier, Masalah keluarga, Alasan medis, Kualitas intruksi yang buruk, Citra institusi, Keterampilan belajar yang tidak efektif, Layanan pendukung sekolah yang buruk, Citra institusi, keterampilan belajar yang tidak efektif, Layanan pendukung sekolah yang buruk, Kesulitan menyesuaikan diri dengan kehidupan kampus, Kegiatan ekstrakurikuler yang buruk, Kualitas pembinaan akademis yang buruk, Pengaturan perumahan yang buruk, dan Kurangnya integrasi sosial. Untuk siswa internasional, integrasi sosial, keterampilan belajar, penyesuaian dengan kehidupan kampus, kegiatan ekstrakurikuler, dan pengaturan tempat tinggal jauh lebih penting. Namun, bagi siswa domestik, kualitas pengajaran jauh lebih penting. Selain itu, prediktor terpenting dan niat retensi untuk kedua kelompok adalah dukungan finansial.

(Roseline M Ojokuku, 2015) dengan judul penelitian adalah *Strategic Human Resource Management Practices and Performance In Nigeria Public Universitas*. Bahwa keputusan dewan pengurus dan pendanaan yang tidak memadai merupakan faktor utama yang mempengaruhi penerapan praktik manajemen sumber daya manusia strategis di masing-masing universitas federal dan negara bagian. Kurangnya kesadaran akan visi dan misi universitas oleh departemen sumber daya manusia yang sama dan dominan di universitas federal dan negara bagiannya. Namun

demikian, penerapan praktik manajemen sumber daya manusia strategis berdampak positif bagi perguruan tinggi yang mengadopsinya. Penetapan praktik tersebut direkomendasikan untuk digunakan universitas sebagai bagian dari langkah-langkah untuk mempromosikan peningkatan kinerja, yang bertujuan untuk meningkatkan standar yang menurun di universitas Nigeria. Orientasi dan pendanaan yang tepat juga merupakan prasyarat yang diperlukan agar universitas dapat memanfaatkan sepenuhnya manfaat dari manajemen sumber daya manusia strategis.

(Roseline M Ojokuku, 2015) dengan judul penelitian *Strategic Human Resource Management Practices and Performance In Nigeria Public Universitas*. Bahwa keputusan dewan pengurus dan pendanaan yang tidak memadai merupakan faktor utama yang mempengaruhi penerapan praktik manajemen sumber daya manusia strategis di masing-masing universitas federal dan negara bagian. Kurangnya kesadaran akan visi dan misi universitas oleh departemen sumber daya manusia yang sama dan dominan di universitas federal dan negara bagiannya. Namun demikian, penerapan praktik manajemen sumber daya manusia strategis berdampak positif bagi perguruan tinggi yang mengadopsinya. Penetapan praktik tersebut direkomendasikan untuk digunakan universitas sebagai bagian dari langkah-langkah untuk mempromosikan peningkatan kinerja, yang bertujuan untuk meningkatkan standar yang menurun di universitas Nigeria. Orientasi dan pendanaan yang tepat juga merupakan prasyarat

yang diperlukan agar universitas dapat memanfaatkan sepenuhnya manfaat dari manajemen sumber daya manusia strategis.

(Lukman Nasution & Muhammad Raponno, 2018) dengan judul penelitian Strategi Dalam Menghadapi Persaingan Perguruan Tinggi Di Provinsi Sumatera Utara Melalui Analisis SWOT (Studi Kasus UMN Al Washliyah Medan). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Faktor Kekuatan yang dimiliki oleh UMN Al Washliyah yaitu: 1) Sumber daya manusia yaitu 241 dosen memiliki latar belakang pendidikan S2, hal ini membuktikan bahwa dosen di lingkungan UMN Al Washliyah mencukupi syarat berdirinya sebuah Universitas. 2) Lahan yang cukup menampung seluruh mahasiswa yang ada. 3) Fasilitas gedung perkuliahan, perpustakaan yang permanen serta laboratorium yang representatif. 4) Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) yang sudah berada pada cluster Madya. Faktor Kelemahan, yaitu: 1) Beberapa tenaga administrasi belum sarjana (S1), 2) Kurangnya mahasiswa yang aktif di bidang kreativitas dan kesenian di lingkungan kampus 3) Minimnya peralatan laboratorium serta kurangnya koleksi buku bacaan untuk referensi mahasiswa. 4) Kurangnya minat dosen melanjutkan kuliah ke jenjang S3. Faktor Peluang, yaitu: 1) Adanya dukungan positif dari Pengurus Besar Al Jam'iyatul Washliyah Jakarta untuk menyediakan lahan perluasan kampus. 2) Dukungan moril masyarakat Sumatera Utara untuk kemajuan UMN Al Washliyah. 3) Adanya kepercayaan dari pemerintah, masyarakat dan dunia usaha terhadap UMN Al Washliyah dalam

menghasilkan SDM berkualitas. Faktor Tantangan, yaitu: 1) Keterlibatan masyarakat luas dalam pendanaan, menuntut keterbukaan manajemen keuangan dan mutu kinerja yang menunjukkan keberhasilan. 2) Sulitnya untuk membangun fakultas baru dan program studi baru. 3) Peningkatan biaya pendidikan dapat menggeser kedudukan masyarakat berpenghasilan rendah.

(Susan C.Reed, 2015) dengan judul penelitian Seiring dengan meningkatnya biaya pendidikan tinggi, begitu pula pentingnya peran pembelajaran layanan masyarakat dalam mempromosikan persistensi sarjana yang relatif tinggi terhadap pengalaman lain yang dimiliki siswa di perguruan tinggi yang berbeda dengan karakteristik kelembagaannya. Studi ini menemukan bahwa pengalaman siswa selama mereka di perguruan tinggi, pembelajaran layanan masyarakat dan IPK memiliki efek yang lebih kuat pada kemungkinan siswa untuk menyelesaikan studinya di perguruan tinggi dilihat dari usia, jenis kelamin dan ras. Analisis ini memungkinkan untuk mempertimbangkan perbedaan antara ketiga universitas dengan melihat komposisi jumlah siswa di tingkat retensi dan program pembelajaran layanan masyarakat yang dapat menyebabkan persistensi siswa di univeristas tertentu.

(Arwa Al-Twal, 2019) dengan judul penelitian *The Role of Human Resource Management in The Context of Jordanian Higher Education : A Study of The Literature*. Studi ini melakukan tinjauan sistematis literatur untuk mengeksplorasi peran manajemen sumber daya manusia dalam

konteks pendidikan tinggi di Yordania. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penelitian manajemen sumber daya manusia terbatas dan dianggap positif serta konstruktif. Namun ini dianggap tradisional, operasional, dan penerapannya dalam manajemen sumber daya manusia sangat penting untuk pengembangan fungsi dan kemampuannya, namun hanya sedikit tantangan yang menggabungkan implementasi dan pengembangan fungsi dan kemampuannya. Penelitian ini menyarankan untuk memperhatikan pandangan dan persepsi karyawan akademik untuk mengembangkan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana praktik manajemen sumber daya manusia yang berbeda yang akan dilakukan dan diterapkan dilembaga pendidikan tinggi.

(Rohmatulloh, 2017) dengan judul penelitian Perencanaan Strategis Berbasis Balanced Scorecard Di Badan Diklat ESDM. Perencanaan strategis merupakan kebutuhan penting bagi Badan Diklat ESDM yang dirumuskan mengacu pada isu-isu strategis sektor ESDM dan pengembangan kompetensi SDM pengelola sektor ESDM. Integrasi perencanaan strategis menggunakan pendekatan BSC memberikan gambaran komprehensif pada empat perspektif (pemangku kepentingan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan) yang saling memberikan hubungan kausalitas untuk menciptakan nilai atau tujuan strategis pengembangan kompetensi SDM yang kompeten dan profesional. Sasaran strategis yang saling mendukung sasaran dan

tujuan di atasnya memiliki IKU dan IK yang digunakan untuk memantau dan mengevaluasi keberhasilannya secara periodik.

(Charles Z.Levkoe, 2020) dengan judul penelitian *Community service-learning* telah mendapatkan popularitas selama beberapa decade terakhir diberbagai universitas di Amerika Utara. Meskipun program perencanaan cenderung melibatkan lebih banyak pembelajaran yang melibatkan masyarakat tingkat pascasarjana daripada disiplin professional lainnya, hasil pembelajaran belum cukup diperiksa. Berdasarkan tinjauan literature dan analisis yang ada dari empat tahun kursus CSL di Departemen Geografi dan Perencanaan Universitas Toronto, artikel ini menjelaskan implikasi CSL untuk pendidikan perencanaan pascasarjana. Kami berpendapat bahwa CSL dalam program perencanaan pascasarjana memiliki serangkaian karakteristik unik dan karenanya membutuhkan pendekatan pedagogis yang berbeda.

(Kerry Wimshurst, 2006) dengan judul penelitian *The Impact of Institutional Factors on Student Academic Results : Implications for "Quality" in Universities*. Menempatkan topik penilaian siswa dan moderasi penilaian dalam konteks yang lebih luas dari perdebatan kebijakan tentang kualitas pengajaran dan pembelajaran di Universitas. Mengidentifikasi berbagai faktor demografis dan biografis siswa secara signifikan dan berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan akademis. Perbedaannya antara komponen program sekolah di lembaga. Dimana

ketidak konsistenan terhadap mekanisme dan proses kelembagaan yang berkualitas.

(Helena Alves and Mario Raposo, 2015) dengan judul penelitian *The Influence of University Image on Student Behaviour*. Studi ini menunjukkan bahwa konstruk yang paling mempengaruhi kepuasan siswa di perguruan tinggi adalah citra karena ini memiliki efek langsung 0,45 dan efek tidak langsung lebih lanjut, Oleh karena itu, total pengaruh citra yang dirasakan terhadap kepuasan siswa adalah 0,86. Dengan kata lain, dalam hal efek total jika citra lembaga naik atau turun satu unit maka penilaian harga, kepuasan meningkat atau menurun dalam proporsi 0,86. Pengaruhnya lebih kecil, tetapi juga signifikan, dalam pembentukan loyalitas (0,23), pengaruh yang menjadi lebih besar melalui pengaruh tidak langsung (0,73). Penelitian ini berkontribusi untuk memperdalam pengetahuan tentang citra universitas dan pentingnya bagi perguruan tinggi dalam mempertahankan mahasiswa saat ini dan menarik mahasiswa baru.

(Rudi Afriyadi, 2019) dengan judul penelitian *Penggunaan Quality Function Deployment (QFD) Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Mahasiswa Politeknik Sukabumi*. Berdasarkan analisis QFD hingga dibuatkannya house of quality Politeknik Sukabumi, dihasilkan prioritas kebutuhan pelanggan/mahasiswa mengenai *customer requirement*. Sedangkan prioritas respon teknis dari analisis QFD tersebut adalah berupa peningkatan fasilitas berupa penambahan sarana dan

kapasitas dari fasilitas yang ada; pengarahannya kepada para dosen dan karyawan akan pentingnya pelayanan yang baik; adanya petugas keamanan yang secara berkala memeriksa keamanan seluruh kampus dan ketersediaan alat pengaman lingkungan; diadakannya pelatihan sistem maupun prosedur pelayanan pendidikan yang baik kepada dosen dan karyawan; penambahan/pembangunan fasilitas yang diperlukan untuk melengkapi fasilitas yang ada; mengingatkan petugas kebersihan akan tugasnya demikian juga mahasiswa agar turut berperan akan kebersihan kampus dan lingkungan; biaya dan dana pelayanan pendidikan akan dipertimbangkan dan dievaluasi lebih lanjut menjadi bentuk uang kuliah tunggal; penambahan papan pengumuman dan update situs institusi untuk ketersediaan informasi; dan memperbanyak kerjasama dengan perusahaan-perusahaan lainnya.

(Erum Shahzadi, 2011) dengan judul penelitian *A Study on Academic Performance of University Students*. Menentukan faktor-faktor berbeda yang berhubungan dengan kinerja akademik dan mengembangkan model kinerja akademik mahasiswa ilmu sosial di Universitas Gujrat dengan menggunakan pemodelan persamaan struktur. Lingkungan keluarga mempengaruhi motivasi dan prestasi. Dimana motivasi berfungsi sebagai variabel mediasi antara latar belakang keluarga dan karakteristik pribadi. Sehingga dapat membuat prestasi akademik semakin meningkat.

(Martin P, Potocnik, K & Fras, A, 2015) dengan judul penelitian *Determinants of Students' Innovation in Higher Education*. Dilihat dari

sudut pandang praktis bahwa pentingnya otonomi dalam membina mahasiswa yang berinovasi. Dengan tuntutan yang kognitif lebih tinggi meningkatkan siswa untuk mengembangkan kompetensi yang lebih inovatif.

(Ali Subhan, 2017) dengan judul penelitian Perumusan Strategi Fakultas Teknik Universitas Suryakencana menggunakan Model Gabungan *Balanced Scorecard*, *Sun-Tzu*, *Quality Function Deployment* & Analisis SWOT. Berdasarkan analisis model penggabungan SWOT analysis, *Balanced Scorecard* dan *Sun Tzu* ke dalam metoda *Quality Function Deployment*, maka dalam merumuskan strategi harus memperhatikan (1) Fokus perhatian untuk arah perbaikan dan pengembangan sebaiknya ditekankan pada proses bisnis internal. (2) Terdapat lima indikator kinerja utama yang perlu mendapatkan perhatian yang serius yaitu: (3) Penerapan Sistem Penjaminan Mutu (4) Peningkatan sumber daya dosen (5) Melakukan seleksi mahasiswa dengan ketat (6) Penajaman visi dan misi perguruan tinggi (7) Penerapan Sistem Pengawasan Internal.

(Florian Findler and Norma Schonherr, 2018) dengan judul penelitian *The Impacts of Higher education Institutions on Sustainable Development* Secara sistematis dampak perguruan tinggi pada pembangunan berkelanjutan dapat memberikan konseptualisasi integratif dari tema inti dan area dampak pada pembangunan berkelanjutan. Penilaian keberlanjutan yang ada dipendidikan tinggi dapat dianalisis mengenai

kemampuannya secara efektif yang berdampak langsung dan tidak langsung pada pembangunan berkelanjutan. Mengukur dampak tidak langsung jangka panjang dengan mengeksplorasi sejauh mana pendekatan kualitatif yang menggunakan narasi berbeda dengan mengukur indikator kuantitatif.

(Yuzhuo Cai, Ph.D, 2015) dengan judul penelitian *The use of Institutional Theory in Higher Education Research*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan teori kelembagaan dalam penelitian pendidikan tinggi didominasi oleh konsep institusionalisme baru yang berkembang pada tahun 1970-an dan 1980-an. Terlepas dari kecenderungan yang berkembang, untuk memanfaatkan wawasan teori kelembagaan menunjukkan betapa pentingnya mengambil pandangan yang komprehensif dari teori kelembagaan dalam pendidikan tinggi.

(Siti Hajar Mohd Roffeei, 2018) dengan judul penelitian *Determinants of Innovation Culture Amongst Higher Education Students*. Globalisasi telah membuat banyak perguruan tinggi menilai kembali konten pendidikan dan kegiatan penelitiannya guna meningkatkan budaya inovasi dikalangan mahasiswa perguruan tinggi. Banyak universitas berfokus pada kegiatan pendanaan penelitian dalam meningkatkan reputasi dan peringkat. Dengan meningkatkan penerimaan mahasiswa, pendanaan eksternal, dan daya minat mahasiswa bertujuan untuk mengembangkan model budaya inovasi yang mengarah pada perilaku inovatif siswa serta komunikasi yang efektif.

(Endang Suhendar, 2014) dengan judul penelitian Penerapan Metode *Quality Function Deploymnet* (QFD) dalam Upaya Peningkatan Kualitas Pelayanan Akademik Pada Universitas Brawijaya Malang. Atribut jasa pelayanan akademik UB yang dianggap penting oleh mahasiswa berdasarkan tingkat kepentingan adalah: Perpustakaan menyediakan buku-buku yang lengkap dan berkualitas (4.753); Proses Pengisian KRS online yang sangat mudah bagi mahasiswa (4.742); Student Lounge nyaman untuk tempat beristirahat dan berdiskusi dengan mahasiswa (4.742); Staf administrasi akademik handal/cepat tanggap dalam memberikan pelayanan (4.720); Dosen dapat memberikan materi dengan baik dan jelas. (4.720); Tersedianya laboratorium yang lengkap untuk masingmasing Prodi (4.710); Tersedia Portal Akademik yang memudahkan mahasiswa untuk mendapatkan informasi dan materi perkuliahan (4.688); Ruang perkuliahan dilengkapi fasilitas teknologi yang memadai (4.677); Perpustakaan menyediakan tempat diskusi dan tempat belajar yang nyaman (4.677); Perpustakaan dapat diakses melalui internet (4.656); Staf administrasi akademik memberikan informasi dan pelayanan dengan ramah (4.634); Banyaknya Kerjasama dengan Perusahaan/ Perguruan Tinggi Nasional dan Internasional (4.634); Staf administrasi akademik menguasai informasi yang dibutuhkan oleh mahasiswa. (4.581); Dosen selalu siap saat memberikan materi. (4.570); Dosen mengajar sesuai waktu yang telah dijadwalkan. (4.473); Pengajaran sesuai dengan

Silabus dan SAP (4.430); Proses Pembayaran yang mudah dan cepat (4.344).

(Loren Agrey and Naltan Lampadan, 2014) dengan judul penelitian *Determinant Factors Contributing to Student Choice in Selecting a University*. Penelitian ini mengungkap lima faktor yang mempengaruhi seleksi akhir mahasiswa di Universitas. Lingkungan belajar dan prospek pekerjaan menempati urutan teratas, yang mencerminkan pentingnya elemen-elemen seperti kampus moders, laboratorium computer yang diperbarui, dan perpustakaan yang lengkap. Termasuk dalam faktor ini adalah keinginan untuk program gelar yang mengarah pada prospek pekerjaan yang baik setelah selesai. Determinan tertinggi kedua berkaitan dengan kehidupan dan aktivitas siswa yang menunjukkan bahwa siswa mencari akomodasi yang sesuaia dan berbagai kegiatan ekstrakurikuler. Faktor terkuar ketiga adalah sistem pendukung, baik fisik (maupun non fisik. Faktor keempat dan kelima memiliki bobot yang lebih rendah tetapi masih dianggap signifikan. Termasuk lingkungan yang aman dan ramah serta fasilitas olahraga. Variabel-variabel ini memiliki pengaruh terkuat pada pemilihan mahasiswa di universitas. Institusi pendidikan tinggi yang tertarik untuk meningkatkan pendaftarannya sebaiknya memberikan perhatian khusus pada faktor-faktor tersebut.

(Maria Renata Martinez Barral, 2017) dengan judul penelitian *Influence of The University Environment In The Entrepreneurial Intention In Public and Private Universities*. Kewirausahaan dilingkungan

kelembagaan pendidikan tinggi yang berbeda antara universitas negeri dan swasta dengan menggunakan analisis komparatif dan penggunaan metode ekonometri difference in. Terlihat bahwa hasil penelitian ini mahasiswa yang kuliah di PTS memiliki jiwa berwirausaha yang lebih tinggi sebelum memasuki perguruan tinggi.