

yang ada, yang kemudian dapat digambarkan pada diagram atau grafik analisis SWOT empat kuadran yang bertujuan untuk mengetahui posisi organisasi dan mengidentifikasi salah satu dari empat pola unik dalam memasangkan sumberdaya internal organisasi dengan situasi eksternal serta menetapkan *grand strategy* yang perlu dilakukan (Morrisey dalam Akdon, 2011: 304). Melalui perencanaan strategik yang tepat dalam perumusan strategi daya saing, PTN Kalimantan Timur diharapkan dapat lebih mampu memformulasikan strategi organisasinya melalui pengelolaan faktor-faktor yang memiliki nilai daya saing sebagai suatu kekuatan untuk mempertahankan keberadaannya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan studi kasus dengan level analisis *explanatory* atau eksplanatif yang berupaya menganalisis karakteristik pemilihan strategi daya saing organisasi sebagai sasaran operasional pelaksanaan model *strategic planning* PTN Kalimantan Timur, dengan menggunakan teknik kualitatif. Perencanaan strategik organisasi sebagai aspek internal organisasi yang menjadi fokus penelitian menjadi fenomena makro, sedangkan pemilihan strategi daya saing organisasi sebagai aspek eksternal, dipandang sebagai fenomena mikro.

Menganalisis fenomena-fenomena tersebut, baik mikro maupun makro, akan dikaji melalui pendekatan struktural-fungsional. Dalam pengertian umum, fungsi sebagai obyek akibat dari pola tindak sistem akan menghadapi konsekuensi obyektif dari setiap sistem kebijakan yang dilaksanakan. Bahkan untuk menyesuaikan sistem perumusan strategi organisasi, dapat diuji melalui sudut pandang tersebut.

Penelitian ini penting untuk dilakukan karena dapat mengungkap manifestasi perencanaan strategik yang dilaksanakan oleh PTN Kalimantan Timur. Proses perumusan strategi yang dipergunakan dalam penelitian ini mempergunakan aliran konfigurasi yang dikemukakan oleh

Mintzberg, Alstrand dan Lampel (1998: 4), kemudian menggunakan model perencanaan stratejik untuk organisasi sektor publik dan nonprofit dari Steiss (2003: 58-59) yang mencakup lima komponen. Penilaian terhadap perumusan strategi daya saing PTN Kalimantan Timur dilakukan melalui analisis terhadap matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) yang dihasilkan dari analisis SWOT yang telah dilakukan PTN Kalimantan Timur.

Menggunakan metodologi tersebut penelitian ini dilakukan dengan teknik wawancara untuk memperoleh data tentang tindakan dan hasil tindakan para perencana stratejik organisasi, serta kemudian memberi interpretasi tentang alasan-alasannya guna memperoleh pemaknaan interpretif. Obyek penelitian adalah PTN yang melakukan proses perencanaan stratejik menuju pengembangan organisasi, yang dipilih penulis secara sengaja berdasarkan kesesuaian data yang hendak diambil, dengan berpindah dari informan yang satu kepada informan yang lain hingga terjadi pengulangan pengumpulan data dan interpretasi.

3.2. Fokus Penelitian

Adapun hal-hal yang menjadi fokus penelitian ini adalah menganalisis komponen perencanaan stratejik yang telah dilakukan pada PTN di Kalimantan Timur, kemudian menganalisis pilihan strategi daya saing yang dilakukan. Berikut adalah hal-hal yang menjadi fokus penelitian ini :

- 1) Analisis Kesiapan Sistem, adalah analisis terhadap sejumlah komponen yang diperlukan untuk persiapan proses perencanaan, antara lain identifikasi isu-isu yang dihadapi organisasi, klarifikasi aturan dan penentuan pelaksana perencanaan, persiapan profil organisasi dan identifikasi informasi yang perlu dikumpulkan untuk proses perencanaan.
- 2) Pernyataan Visi Misi, Tujuan dan Sasaran, adalah perumusan visi, misi, tujuan dan sasaran yang ingin dicapai organisasi.
- 3) Analisis SWOT atau Analisis Situasional, adalah kompilasi dari sejumlah informasi mengenai kekuatan dan kelemahan organisasi serta informasi isu-isu eksternal kritis berupa peluang dan ancaman yang harus dapat diatasi organisasi.

Sejumlah kekuatan dan kelemahan organisasi tersebut misalnya potensi SDM, sarana dan prasarana, anggaran, teknologi, letak geografis, kondisi politik praktis internal dan kondisi sosial budaya. Sedangkan sejumlah faktor peluang dan ancaman tersebut antara lain seperti perkembangan ekonomi, kerjasama antar perguruan tinggi, kerjasama internasional, komunikasi dan teknologi, juga globalisasi.

- 4) Perumusan Strategi dan Analisis Alternatif Program, adalah kegiatan formulasi strategi beserta sejumlah alternatif program yang akan dipergunakan organisasi, yang di dalam proses formulasinya akan dilihat kesesuaian antar komponen struktural dari desain yang telah dilakukan organisasi (yang meliputi tujuan utama, strategi, lingkungan

dan struktur organisasi) beserta strategi yang terpilih dan program-programnya.

- 5) Alternatif Kebijakan dan Rekomendasi Sumberdaya, adalah kegiatan menguraikan sejumlah alternatif pedoman, peraturan atau prosedur mengenai penerapan strategi terpilih untuk mencapai tujuan organisasi, yang dilengkapi dengan uraian kondisi sumberdaya yang perlu dipersiapkan dalam rangka melaksanakan kebijakan itu. komponen struktural dari desain organisasi.
- 6) Proses transformasi organisasi, merupakan analisis sampingan di luar daripada komponen perencanaan stratejik, yang merupakan tahapan evolusi yang telah dilalui dan / atau sedang dijalani oleh organisasi untuk mengetahui orientasi organisasi terhadap perubahan dan pengembangan organisasi. Sehingga analisis tersebut akan dapat memperkaya informasi bagi perumusan alternatif kebijakan dan rekomendasi sumberdaya bagi organisasi.

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

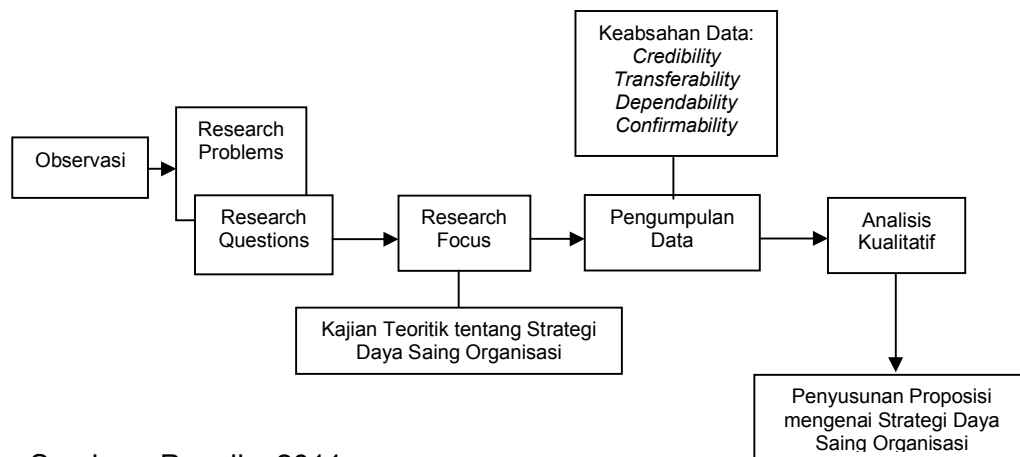
Penelitian ini dilaksanakan mulai awal tahun 2012 hingga awal tahun 2013 pada beberapa PTN di Kalimantan Timur, mengingat perbandingan jumlah PTN dan PTS di Indonesia adalah 1 : 15. Data terakhir menunjukkan jumlah perguruan tinggi di Indonesia saat ini mencapai 2.848 buah, dan 175 buah diantaranya (6,14 persen) adalah PTN (<http://id.wikipedia.org>).

Untuk Provinsi Kalimantan Timur, perbandingan jumlah PTN dan PTS adalah 1 : 9, dimana jumlah PTN hanya lima, sedangkan PTS berjumlah 45 buah, sehingga jumlah PTN di Kalimantan Timur hanya sebesar 10 persen. Maka dari itu penulis menganggap masih sangat diperlukan kajian mengenai strategi daya saing organisasi PTN Kalimantan Timur mengingat terdapat sejumlah permasalahan dalam upaya keberlanjutan PTN sebagai organisasi penyelenggara pendidikan tinggi, yang menghantarkan penulis pada sebuah asumsi bahwa PTN di Kalimantan Timur belum memiliki strategi yang tepat dalam menghadapi kondisi persaingan perguruan tinggi secara nasional maupun internasional.

3.4. Desain Penelitian

Penulis mencoba merumuskan rencana penelitian melalui suatu desain atau rancangan yang tampak sebagaimana gambar berikut ini :

Gambar 3.1.
Desain Penelitian



Sumber : Penulis, 2011.

Penelitian dimulai dari tahapan observasi yang kemudian menghasilkan permasalahan dan pertanyaan penelitian, dilanjutkan dengan penetapan fokus penelitian berdasarkan kajian teoritik mengenai perencanaan stratejik. Selanjutnya dilakukan penelitian dengan mengumpulkan data-data yang diperlukan baik dari sumber data primer maupun sekunder, dengan tidak mengabaikan keabsahan data. Data yang telah terkumpul kemudian dianalisis secara kualitatif dan menghasilkan proposisi-proposisi mengenai strategi daya saing alternatif bagi PTN Kalimantan Timur.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Sugiyono (2011: 13) mengemukakan bahwa di dalam penelitian kualitatif, instrumen yang dipergunakan adalah orang atau *human instrument*, yaitu peneliti itu sendiri. Untuk dapat menjadi instrumen, maka peneliti harus memiliki bekal teori dan wawasan yang luas, sehingga mampu bertanya, menganalisis, memotret dan mengkonstruksi situasi sosial yang diteliti. Sehingga teknik pengumpulan datanya bersifat triangulasi, yaitu menggunakan berbagai teknik pengumpulan data secara gabungan / simultan. Untuk memudahkan dalam mengumpulkan data, maka peneliti dapat menggunakan alat bantu berupa catatan lapangan, alat perekam maupun foto dan pedoman wawancara (*interview guide*).

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dilakukan melalui studi pustaka juga studi lapangan. Sebagai konsekuensi penelitian yang bersifat

kualitatif, maka pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara, yang berjenis wawancara semiterstruktur (*semistruktur interview*) yang dalam pelaksanaannya lebih bebas dibandingkan wawancara terstruktur dengan tujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diwawancarai diminta pendapat dan ide-idenya. Namun demikian, wawancara tetap menggunakan pedoman berupa daftar pertanyaan secara umum agar pertanyaan tetap fokus pada permasalahan dalam rangka memperoleh data primer dari *key informan* dan *informan*. Dalam melakukan wawancara, peneliti juga mempergunakan alat perekam suara sebagai alat bantu pengumpulan data secara optimal.

3.6. Sumber dan Jenis Data

Sumber data dalam penelitian ini berdasarkan jenisnya terdiri atas sumber data primer dan sumber data sekunder. Sesuai dengan sumber data yang dipilih, maka jenis data dalam penelitian kualitatif dibagi ke dalam kata-kata dan tindakan, foto dan statistik (Moleong, 2005: 112), jenis-jenis data di atas semua dapat dipakai sebagai informasi yang diperlukan. Keterangan berupa kata-kata atau cerita dari informan penelitian dijadikan sebagai data utama (data primer), sedangkan tulisan dan statistik dari berbagai dokumen yang relevan serta aktivitas dalam proses perencanaan strategik organisasi PTN dalam rangka pelaksanaan

peningkatan daya saing jasa pendidikan sebagai data pelengkap (data sekunder).

Sebagai sumber data primer dalam penelitian ini adalah :

a. *KeyInforman*, sebagai sumber data utama dipilih secara *purposive* atau bertujuan, yang dalam penelitian ini dipilih informan intern obyek penelitian yang dikelompokkan pada kelompok sebagai berikut :

1) *The strategy apex* (pimpinan pucuk), yang bertanggungjawab penuh atas jalannya organisasi, antara lain Rektor, Direktur atau Kepala pada obyek penelitian.

2) *The middle line* (pimpinan pelaksana), yang menjembatani pucuk pimpinan dengan bawahan pelaksana, seperti Pembantu Rektor, Pembantu Direktur, Pembantu Ketua termasuk bagian di bawahnya seperti Kepala Bidang dan Kepala Seksi Perencanaan dan sebagainya, pada obyek penelitian.

b. Informan, sebagai sumber data utama lainnya yang dipilih secara *purposive* atau bertujuan, yang dalam penelitian ini meliputi mahasiswa (pengguna jasa pendidikan), alumni dan pihak pengguna lulusan perguruan tinggi (perusahaan di daerah maupun pemerintah daerah).

Sedangkan sumber data sekunder dalam penelitian ini antara lain dokumen-dokumen, yang bersifat melengkapi data utamayaitu hasil wawancara dan pengamatan pada obyek penelitian.

3.5. Analisis Data

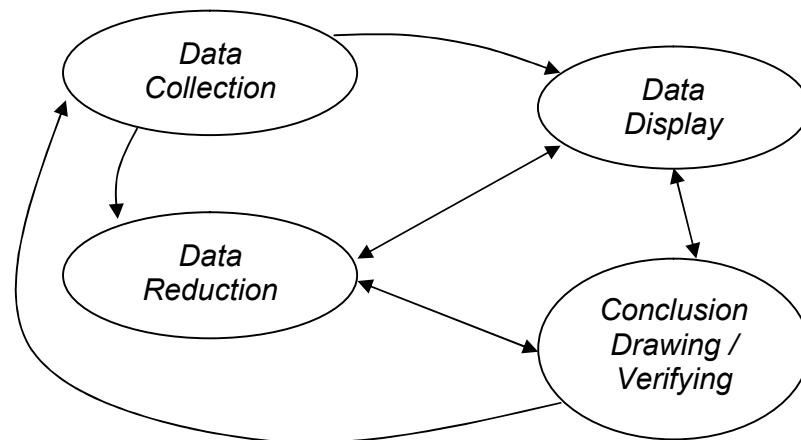
Analisis data dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk kualitatif yang dikatakan oleh Moleong (2005: 6) bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada satu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

Dalam hal analisis data kualitatif, Bogdan dalam Sugiyono (2011: 332) menyatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah dipahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada oranglain. Analisis data dilakukan dengan mengorganisasikan data, menjabarkannya ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada oranglain.

Untuk penelitian tentang strategi daya saing organisasiPTN Kalimantan Timur ini, penulis mempergunakan teknik Analisis Model Interaktif.Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2011: 334) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas,

sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction*, *data display*, dan *conclusion drawing / verification*. Adapun gambar model interaktif dalam analisis data kualitatif tampak sebagaimana pada gambar berikut ini :

Gambar 3.2.
Komponen dalam Analisis Data (*Interactive Model*)



Sumber : Milles dan Huberman dalam Sugiyono (2011: 335).

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Semakin banyak jumlahnya, maka semakin kompleks dan rumit. Untuk itu perlu dilakukan analisis data melalui **reduksi data** yang berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas dan mempermudah peneliti untuk mengumpulkan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan.

Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah mendisplaykan data. Dalam penelitian kualitatif, **penyajian data** bisa

dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Dalam hal ini Miles dan Huberman menyatakan yang paling sering digunakan untuk menyajikan data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif. Dengan *display* data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

Langkah ketiga dalam analisis data kualitatif menurut Miles dan Huberman adalah **penarikan kesimpulan dan verifikasi**. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan sebuah kesimpulan yang kredibel.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori. *Data display* yang dikemukakan bila didukung oleh data-data yang mantap, maka dapat dijadikan kesimpulan yang kredibel (Sugiyono, 2011: 336-343).

Rumusan masalah pada penelitian ini dijawab melalui analisis terhadap matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) yang dihasilkan dari analisis *Strength, Weakness, Opportunities and Threats* (SWOT) yang telah dilakukan oleh PTN di Kalimantan Timur. Analisis SWOT yang menghasilkan rata-rata skor digambarkan pada matriks SPACE pada koordinat tertentu. Posisi PTN pada koordinat tersebutlah yang kemudian dianalisis sebagai suatu posisi strategik organisasi pada lingkungan persaingan. Dari itulah kemudian analisis dikembangkan kepada perumusan strategi daya saing melalui telaah pada komponen struktural organisasi yang kemudian dikombinasikan dengan analisis terhadap proses transformasi yang telah dilalui PTN Kalimantan Timur.

3.6. Keabsahan Data

Dalam penelitian kualitatif, temuan atau data dapat dinyatakan valid apabila tidak ada perbedaan antara yang dilaporkan peneliti dengan apa yang sesungguhnya terjadi pada obyek yang diteliti. Tetapi perlu diketahui bahwa kebenaran realitas data menurut penelitian kualitatif tidak bersifat tunggal, tetapi jamak dan tergantung pada konstruksi manusia, dibentuk dalam diri seorang sebagai hasil proses mental tiap individu dengan berbagai latar belakangnya (Sugiyono, 2011: 363).

Pengertian reliabilitas dalam penelitian kuantitatif sangat berbeda dengan reliabilitas dalam penelitian kualitatif karena terdapat perbedaan paradigma dalam melihat realitas. Menurut penelitian kualitatif, suatu

realitas itu bersifat majemuk / ganda, dinamis / selalu berubah, sehingga tidak ada yang konsisten dan berulang seperti semula. Selain itu, cara melaporkan penelitian bersifat individualistik, selalu berbeda dari orang per orang. Tiap peneliti memberi laporan menurut bahasa dan jalan pikiran sendiri. Demikian pula dalam pengumpulan data, pencatatan hasil observasi dan wawancara. Proses penelitian sendiri selalu bersifat personalistik dan tidak ada dua peneliti akan menggunakan dua cara yang persis sama (Sugiyono, 2011: 363-364).

Sugiyono (2011: 364-374) mengemukakan bahwa uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif meliputi : 1) uji *credibility* (dalam penelitian kuantitatif disebut validitas internal), 2) *transferability* (dalam penelitian kuantitatif disebut validitas eksternal), 3) *dependability* (dalam penelitian kuantitatif disebut reliabilitas) dan 4) *confirmability* (dalam penelitian kuantitatif disebut obyektivitas). Keempat jenis uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif tersebut terurai sebagai berikut :

1. Uji Kredibilitas

Uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan :

a) Perpanjangan pengamatan,

Perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang pernah ditemui maupun yang baru. Dengan perpanjangan pengamatan ini berarti hubungan peneliti dengan narasumber

akan semakin terbentuk rapat, semakin akrab, semakin terbuka, saling mempercayai sehingga tidak ada informasi yang disembunyikan lagi.

b) Peningkatan ketekunan dalam penelitian,

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Sebagai bekal peneliti untuk meningkatkan ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi-dokumentasi yang terkait dengan temuan yang diteliti. Dengan membaca maka wawasan peneliti akan semakin luas dan tajam, sehingga dapat digunakan untuk memeriksa data yang ditemukan itu benar atau dipercaya atau tidak.

c) Triangulasi,

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan waktu. Triangulasi sumber dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, triangulasi teknik dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda, triangulasi waktu dilakukan dengan cara mengecek data

pada sumber yang sama dengan waktu dan situasi yang berbeda-beda.

- d) Diskusi dengan teman sejawat,
- e) Analisis kasus negatif,

Kasus negatif adalah kasus yang tidak sesuai atau berbeda dengan hasil penelitian hingga pada saat tertentu. Melakukan analisis kasus negatif berarti peneliti mencari data yang berbeda atau bahkan bertentangan dengan data yang telah ditemukan. Bila tidak ada lagi data yang berbeda atau bertentangan dengan temuan, berarti data yang ditemukan sudah dapat dipercaya.

- f) *Member check*.

Adalah proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Tujuan *member check* adalah untuk mengetahui seberapa jauh data yang diperoleh sesuai dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Apabila data yang ditemukan disepakati oleh para pemberi data berarti data tersebut valid, sehingga semakin kredibel / dipercaya, tetapi apabila data yang ditemukan peneliti dengan berbagai penafsirannya tidak disepakati oleh pemberi data, maka peneliti perlu melakukan diskusi dengan pemberi data, dan apabila perbedaannya tajam, maka peneliti harus merubah temuannya, dan harus menyesuaikan dengan apa yang diberikan oleh pemberi data. Jadi tujuan *member check* adalah agar informasi yang diperoleh dan akan digunakan dalam

laporan sesuai dengan apa yang dimaksud sumber data atau informan.

2. Uji *Transferability*

Nilai transfer ini berkenaan dengan pertanyaan, hingga mana hasil penelitian dapat diterapkan atau digunakan dalam situasi lain. Agar oranglain dapat memahami hasil penelitian kualitatif sehingga ada kemungkinan untuk menerapkan hasil penelitian tersebut, maka peneliti dalam membuat laporannya harus memberikan uraian yang rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya.

3. Uji *Dependability*

Dalam penelitian kualitatif, uji *dependability* dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Caranya dilakukan oleh auditor yang independen, atau pembimbing untuk mengaudit keseluruhan aktivitas peneliti di dalam melakukan penelitian.

4. Uji *Confirmability*

Menguji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian, dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Bila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Dalam penelitian, jangan sampai proses tidak ada, tetapi hasilnya ada.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Lokasi Penelitian

4.1.1. Profil Universitas Mulawarman Samarinda

Sejarah Universitas Mulawarman (Unmul) dimulai pada 7 Juni 1962 berdasarkan Keputusan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 15/PPK/KDH/1962. Kemudian berdasarkan SK Menteri Pendidikan dan Ilmu Pengetahuan Nomor 130 Tahun 1962 pada 28 September, 27 September 1962 ditetapkan sebagai tanggal berdirinya Unmul, dan dikukuhkan secara resmi berdasarkan SK Presiden RI Nomor 65 pada 23 April 1963. Pada awalnya, Unmul hanya memiliki empat fakultas yaitu Fakultas Ketatanegaraan dan Ketataniagaan, Fakultas Pertanian, Fakultas Kehutanan dan Fakultas Pertambangan. Pada tahun 1982 berdasarkan SK Presiden RI Nomor 66 pada 7 September 1982 jumlah fakultas di Unmul bertambah menjadi lima fakultas, yang antara lain Fakultas Ekonomi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Fakultas Pertanian, Fakultas Kehutanan dan Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan.

Aspek legal yang saat ini dijadikan landasan pendirian dan operasional Unmul adalah Statuta Unmul Tahun 2004 yang ditetapkan melalui SK Menteri Pendidikan Nasional Nomor 091/O/2004 tanggal 29 Juli 2004. Pada tahun 2006, Unmul

menambah enam buah fakultas baru dan satu Unit Pelaksana Fakultas (UPF) yang menyelenggarakan 53 program studi. Dalam perkembangan hingga 2012, jumlah fakultas di Unmul telah mencapai sepuluh fakultas, tiga UP dan 65 program studi.

Unmul memiliki empat kampus, yaitu Kampus Gunung Kelua, Kampus Jalan Pahlawan, Kampus Jalan Pulau Flores dan Kampus Jalan Banggeris. Kampus Gunung Kelua adalah kampus utama dimana semua fasilitas pendidikan, pelatihan, olahraga dan Rektorat berada. Struktur organisasi Universitas Mulawarman (tersaji pada halaman lampiran) secara keseluruhan mengacu pada Surat Keputusan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan No.0117/0/1995 tanggal 18 Juli 1995, terdiri atas :

- a. Dewan Penyantun
- b. Unsur Pimpinan : Rektor dan Pembantu Rektor
- c. Unsur Tenaga Pengajar : Dosen
- d. Senat : Para Guru Besar, Rektor, Pembantu Rektor, Para Dekan dan Wakil Dosen
- e. Unsur Pelaksana Akademik : Fakultas, Lembaga Penelitian dan Lembaga Pengabdian pada Masyarakat
- f. Unsur Pelaksana Administrasi, terdiri dari : Biro Administrasi Akademik Kemahasiswaan (BAAK), Biro Administrasi Umum dan Keuangan (BAUK) dan Biro Administrasi Perencanaan, Kerjasama dan Sistem Informasi Manajemen (BAPKSI)

g. Unsur Penunjang (UPT/Unit Pelaksana Teknis)
:Perpustakaan,Pusat Komputer,Laboratorium,Bengkel,Kebun dan Kolam Percobaan.

Berikut adalah periodisasi kepemimpinan pada masa Presidium di Unmul Samarinda :

- 1) S. Mochsen (1962 – 1965)
- 2) A. Moeis Hassan (1965 – 1966)
- 3) Kol. Soekadilo (1966 – 1968)
- 4) Kol. A. Wahab Sjahranie (1968 – 1972)

Kemudian sejak 13 Juli 1972, ditetapkan Pimpinan Unmul dijabat oleh Rektor hingga kini. Adapun periodisasi kepemimpinan pada masa Rektor di Unmul Samarinda adalah sebagai berikut :

- 1) Prof. Dr. Ir. R. Sambas Wirakusumah. M.Sc. (1972 – 1980)
- 2) Prof. Dr. Ir. Soetrisno Hadi, M.ScF. (1980 – 1988)
- 3) Prof. Dr. HM. Yunus Rasyid, MA. (1988 – 1997)
- 4) Prof. Ir. H. Rachmad Hernadi, M.Sc. (1997 – 2006)
- 5) Prof. Dr. Ir. H. Ach. Ariffien Bratawinata, M.Agr. (2006 – 2010)
- 6) Prof. Dr. H. Zamrudin Hasid, SE., SU. (2010 – sekarang).

Sumberdaya Manusia (SDM) pada Unmul terdiri atas tenaga pengajar dan tenaga administrasi. Berikut tersaji data mengenai jumlah tenaga pengajar Unmul :

Tabel 4.1.
Keadaan Dosen Unmul Samarinda

No	Fakultas	Pendidikan			Jml
		S1	S2	S3	
1	2	3	4	5	6
1	Ekonomi	8	87	26	121
2	Isipol	6	70	15	91
3	Pertanian	10	82	16	108
4	Kehutanan	4	47	39	90
5	KIP	25	118	38	181
6	Perikanan & Ilmu Kelautan	3	51	14	68
7	Hukum	6	26	3	35
8	Matematika & IPA	5	64	12	81
9	Teknik	12	46	2	60
10	Kedokteran	14	39	3	56
11	Kesehatan Masyarakat	5	16	1	22
12	UP Farmasi	2	10	1	13
13	UP Ilmu Budaya	0	1	0	1
Total		100	657	170	927

Sumber : Bagian Kepegawaian Unmul Samarinda, 2012.

Memperhatikan tabel data tersebut di atas, maka dapat diketahui tenaga pengajar Universitas Mulawarman pada umumnya berpendidikan S2 (70,87 persen), dan sisanya berpendidikan S3 (18,34 persen) dan S1 (10,79 persen). Dengan demikian, masih diperlukan upaya-upaya peningkatan kualitas tenaga pengajar yang terkait dengan jenjang pendidikan formalnya dalam rangka efektivitas pelaksanaan tugas Tridharma Perguruan Tinggi, yang mensyaratkan tenaga pengajar memiliki jenjang pendidikan formal satu tingkat di atas jenjang pendidikan yang diajarnya.

Sementara data mengenai jumlah tenaga administrasi pada Unmul Samarinda, tersaji pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2.
Keadaan Tenaga Administrasi Unmul Samarinda

No	Unit / Fakultas	Pendidikan						Jml
		SD	SLTP	SLTA	D1-D3	S1	S2	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Rektorat	8	6	74	18	72	33	211
2	UPT. Perpus	0	0	6	6	9	4	25
3	Ekonomi	5	0	11	2	6	6	30
4	Isipol	0	0	10	5	18	3	36
5	Pertanian	2	1	19	4	10	4	40
6	Kehutanan	0	1	22	1	6	4	34
7	KIP	0	0	23	2	6	2	33
8	PIK	0	0	11	0	9	3	23
9	Hukum	0	0	2	0	6	2	10
10	MIPA	0	3	6	0	8	2	19
11	Teknik	0	0	8	0	4	0	12
12	Kedokteran	0	3	11	5	10	2	31
13	Kesehatan Masyarakat	0	0	1	0	2	3	6
14	UP Farmasi	0	0	0	0	2	0	2
15	UP Ilmu Budaya	0	0	1	0	2	0	3
Total		15	140	205	43	170	68	515

Sumber : Bagian Kepegawaian Unmul Samarinda, 2012.

Tabel data tersebut menunjukkan bahwa tenaga administrasi pada Universitas Mulawarman pada umumnya berpendidikan SLTA (39,81 persen).

4.1.2. Profil Politeknik Negeri Samarinda

Politeknik Negeri Samarinda pada awal berdirinya bernama Politeknik Universitas Mulawarman Samarinda. Berdiri sejak Oktober 1987, yang merupakan angkatan kedua penyelenggaraan Politeknik di Indonesia. Pada awal berdirinya, Jurusan yang diselenggarakan untuk Bidang Rekayasa adalah Teknik Mesin, Teknik Elektro dan Teknik Sipil, sedangkan untuk Bidang Tata Niaga adalah Akuntansi dan Administrasi Niaga. Jenjang pendidikan untuk seluruh jurusan tersebut adalah jenjang Diploma II. Sejalan dengan pertumbuhan

dan kebutuhan industri, sejak tahun 1993 jenjang pendidikan Jurusan Akuntansi dan Administrasi Niaga ditingkatkan dari Diploma II menjadi Diploma III dan mulai tahun ajaran 1997/1998 seluruh Jurusan Bidang Rekayasa ditingkatkan dari Diploma II menjadi Diploma III. Pada tahun ajaran 1998/1999, Politeknik Negeri Samarinda telah membuka jurusan baru, yaitu Teknik Kimia Industri.

Berdasarkan naskah kerjasama antara Direktur Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas Tenaga Kerja Departemen Tenaga Kerja RI Nomor KEP-31/BPP/1997 dan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor KEP.125/DIKTI/SKB/1997 serta *Memorandum of Understanding* (Naskah Kesepakatan) kerjasama antara Kantor Wilayah Departemen Tenaga Kerja Provinsi Kalimantan Timur Nomor KEP.27/W.16/6/1997 dan Politeknik Universitas Mulawarman Nomor 593/PNS/PP/1997, pada tahun ajaran 1997/1998 ini telah dibuka program khusus teknisi untuk Jurusan Teknik Mesin Industri dan Teknik Listrik Industri.

Susunan Organisasi Politeknik Negeri Samarinda (tersaji pada halaman lampiran) terdiri atas :

- a. Direktur dan Pembantu Direktur
- b. Senat
- c. Sub Bagian Administrasi Akademik, Kemahasiswaan, Perencanaan dan Sistem Informasi

- d. Sub Bagian Administrasi Umum, Keuangan dan Kepegawaian
- e. Jurusan
- f. Laboratorium atau Studio
- g. Kelompok Dosen
- h. Unit Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
- i. Unit Pelaksana Teknis (UPT), meliputi :
 - 1) Perpustakaan
 - 2) Komputer
 - 3) Bengkel atau Laboratorium
 - 4) Unit Pemeliharaan dan Perbaikan
 - 5) Unit Pelaksana dan Teknis lainnya.
- j. Dewan Penyantun

Sumber Daya Manusia pada Politeknik Negeri Samarinda terdiri atas tenaga pengajar dan tenaga administrasi. Untuk tenaga pengajar pada Politeknik Negeri Samarinda, tingkat pendidikan S1 mendominasi keadaan pendidikan formal tenaga pengajar sebesar 56,65 persen, dilanjutkan dengan tingkat pendidikan S2 sebesar 42,67 persen dan yang berpendidikan S3 adalah paling sedikit (0,38 persen). Uraian data mengenai hal tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3.
Keadaan Dosen Politeknik Negeri Samarinda

No	Jurusan	Jenis Kelamin		Pendidikan			Jml
		L	P	S1	S2	S3	

1	Administrasi Bisnis	20	13	9	23	1	33
2	Akuntansi	31	6	12	25	0	37
3	Desain	8	6	13	1	0	14
4	Teknik Elektro	30	2	20	12	0	32
5	Teknik Kimia	18	7	16	9	0	25
6	Kemaritiman	9	6	12	3	0	15
7	Teknik Mesin	26	6	18	14	0	32
8	Pariwisata	13	7	19	1	0	20
9	Teknik Sipil	25	10	12	23	0	35
10	Teknologi Informasi	17	3	18	2	0	20
Total		197	66	149	113	1	263

Sumber : Sub Bagian Administrasi Umum, Keuangan dan Kepegawaian Politeknik Negeri Samarinda, 2012.

Sedangkan data mengenai jumlah tenaga administrasi pada Politeknik Negeri Samarinda ditunjukkan melalui tabel data berikut ini :

Tabel 4.4.
Keadaan Tenaga Administrasi Politeknik Negeri Samarinda

No	Tingkat Pendidikan	Jenis Kelamin		Jumlah
		L	P	
1	SD	4	0	4
2	SLTP	9	0	9
3	SLTA	40	6	46
4	D1 – D3	27	5	32
5	S1	31	20	51
6	S2	4	2	6
Total		115	33	148

Sumber : Sub Bagian Administrasi Umum, Keuangan dan Kepegawaian Politeknik Negeri Samarinda, 2012.

Memperhatikan tabel data tersebut di atas, maka tampak bahwa pada umumnya tenaga administrasi pada Politeknik Negeri Samarinda berpendidikan SLTA (34,46 persen).

Untuk menunjang program pendidikan di Politeknik Negeri Samarinda, mahasiswa diberikan pendidikan materi teori dan praktek (di bengkel dan laboratorium) yang relevan dengan kemajuan ilmu

pengetahuan dan teknologi. Adapun fasilitas penunjang pendidikan yang tersebar di semua jurusan adalah sebagai berikut :

- 1) Jurusan Teknik Mesin
 - a) Laboratorium Hidraulik dan Pneumatik
 - b) Laboratorium *Overhull* Mekanik
 - c) *Workshop* Mekanik
 - d) Laboratorium CNC
 - e) Laboratorium *Automotive and Maintenance*
 - f) Laboratorium Alat Berat (Kerjasama Politeknik dan Trakindo Utama)
- 2) Jurusan Teknik Sipil
 - a) *Workshop* Sipil
 - b) Kerja Kayu (*Carpentry*)
 - c) Pengukuran dan Pemetaan (*Surveying and Mapping*)
 - d) Laboratorium Pengujian Tanah (*Soil Testing*)
 - e) Laboratorium Pengujian Bahan (*Material Testing*)
 - f) Studio Gambar (*Drafting Studio*)
- 3) Jurusan Teknik Elektro
 - a) *Workshop* Elektro
 - b) Laboratorium Elektro
- 4) Jurusan Akuntansi
 - a) Laboratorium Komputer (*Local Area Network System*)
 - b) Laboratorium Akuntansi

- 5) Jurusan Administrasi Bisnis
 - a) Laboratorium Pengetikan Elektronik
 - b) Laboratorium Pengetikan Manual
 - c) Laboratorium Perkantoran
 - d) Laboratorium Komputer (*Local Area Network System*)
 - e) Laboratorium Bahasa
- 6) Jurusan Teknik Kimia Program Studi Petro dan Oleo kimia
 - a) Laboratorium Dasar, membawahi :
 1. Laboratorium Dasar Proses Kimia
 2. Laboratorium Kimia Instrumen
 3. Laboratorium Kimia Analitik
 - b) Laboratorium Satuan Operasi, membawahi :
 1. Laboratorium Operasi Teknik Kimia I
 2. Laboratorium *Pilot Plan*
 3. Laboratorium Kontrol

Dengan demikian, pada Politeknik Negeri Samarinda terdapat enam jurusan. Politeknik merupakan pendidikan profesional yang menganut sistem paket dengan masa pendidikan selama tiga tahun atau enam semester. Setiap semester berlangsung selama 20 minggu efektif dengan beban 38 jam pelajaran tiap minggu, satu jam pelajaran biasanya sama dengan 50 menit. Komposisi jumlah jam pelajaran teori dan praktek dalam tiga tahun, berbanding antara 45 persen teori dan 55 persen praktek.

4.1.3. Profil Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Sultan Sulaiman (STAIN) Samarinda

Gagasan untuk mendirikan Perguruan Tinggi Islam di Kalimantan Timur pada awalnya dipelopori oleh beberapa tokoh yang tergabung dalam organisasi Islam. Langkah pertama yang ditempuh adalah mendirikan Sekolah Persiapan Institut Agama Islam Kalimantan Timur pada 18 Agustus 1963. Secara resmi penegeriannya dilakukan oleh Dr. Mukti Ali, MA atas nama Menteri Agama RI pada 17 September 1964, yang sekarang menjadi Madrasah Aliyah Negeri 1 (MAN) Samarinda.

Langkah selanjutnya adalah mendirikan Fakultas Islam swasta yang secara resmi didirikan dengan Surat Keputusan Panitia Pembukaan Fakultas Tarbiyah IAI Kalimantan Timur Nomor : 25/PN/1964 pada 17 September 1964 dengan menunjuk Letkol Ngadio, BcHk. selaku pimpinan fakultas (Dekan). Kuliah perdana dilaksanakan pada 6 Oktober 1964. Setelah berjalan selama setahun, upaya penegerianpun dilakukan dengan terlebih dahulu membentuk Yayasan Badan Wakaf Fakultas Tarbiyah pada November 1965 dengan ketua H. Muis Hasan (Gubernur Kalimantan Timur pada saat itu).

Selanjutnya pada tahun 1968 dibentuk panitia penegerian Fakultas Tarbiyah IAI Kalimantan Timur dan pada November 1968 Fakultas Tarbiyah secara resmi menjadi Fakultas Tarbiyah IAIN di bawah binaan IAIN Sunan Ampel Surabaya, dengan SK Menteri

Agama RI No.167/1968 dengan pimpinan Fakultas dipercayakan kepada Drs. Tengku Rasyid Hamzah sebagai Pj. Dekan didampingi Drs. H.M. Yusuf Rasyid sebagai Wakil Dekan dan M. Ayub Oms, BA. selaku Sekretaris al-Jami'ah.

Dalam perjalanannya, pada tahun 1988 pembinaan Fakultas Tarbiyah Samarinda dialihkan dari IAIN Sunan Ampel Surabaya kepada IAIN Antasari Banjarmasin. Selanjutnya pada tahun 1997 kebijakan secara nasional telah merubah status Fakultas Tarbiyah IAIN Antasari Samarinda menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Samarinda sesuai Keppres RI No. 11 Tahun 1997 pada 21 Maret 1997, KMA RI No. 311 Tahun 1997 pada 16 Juni 1997 dan SK Dirjen Binbaga Islam Depag RI No. E/136/1997 pada 30 Juni 1997.

Susunan Organisasi STAIN Sultan Sulaiman Samarinda (tersaji pada halaman lampiran) terdiri atas :

- b. Ketua dan Pembantu Ketua
- c. Senat
- d. Bagian Administrasi
- e. Sub Bagian Umum, Kepegawaian dan Keuangan, serta Akademik

Kemudian berikut ini adalah periodisasi kepemimpinan STAIN Sultan Sulaiman Samarinda :

1. Tengku Rasyid Hamzah (1979 – 1982)
2. Drs. H. Yusuf Rasyid (1982 – 1986, IAIN)

3. Drs. H. Sabran Djailani (1986 – 1989, IAIN)
4. Drs. H. Nuktah Arfawie Kurde, SH., M.Hum. (1989 – 1999, IAIN)
5. Prof. Dr. Hj. Siti Muri'ah (1999 – 2003, STAIN)
6. Prof. Dr. H. Fahmy Arief, M.Ag. (2003 – 2006, STAIN)
7. Prof. Dr. H. Abdul Hadi, M.Ag. (2006 – 2008, STAIN)
8. Dr. H. Hadi Mutaman, M.Ag. (2008 – 2012, STAIN).

Sumber Daya Manusia pada STAIN Sultan Sulaiman Samarinda terdiri atas tenaga pengajar dan tenaga administrasi. Berikut tersaji data mengenai jumlah tenaga pengajar STAIN Sultan Sulaiman Samarinda :

Tabel 4.5.
Keadaan Dosen STAIN Sultan Sulaiman Samarinda

No	Pendidikan	Jenis Kelamin		Jml
		L	P	
1	S1	3	7	10
2	S2	43	22	65
3	S3	6	1	7
Total		52	30	82

Sumber :Sub Bagian Kepegawaian dan Keuangan STAIN Sultan Sulaiman Samarinda, 2012.

Dengan demikian, tabel data tersebut di atas menunjukkan bahwa pada umumnya tenaga pengajar pada STAIN Sultan Sulaiman Samarinda berpendidikan S2 (79,27 persen), kemudian selanjutnya yang berpendidikan S1 (12,20 persen) dan paling sedikit berpendidikan S3 (8,57 persen).

Sedangkan mengenai jumlah tenaga administrasi pada STAIN Sultan Sulaiman Samarinda, penulis sajikan tabel data berikut ini :

Tabel 4.6.
Keadaan Tenaga Administrasi STAIN Sultan Sulaiman Samarinda

No	Pendidikan	Jenis Kelamin		Jml
		L	P	
1	S2	1	1	2
2	S1	18	5	23
3	SLTA / sederajat	6	2	8
Total		25	8	33

Sumber : Sub Bagian Kepegawaiandan Keuangan STAIN Sultan Sulaiman Samarinda, 2012.

Berdasarkan tabel tersebut di atas, tampak bahwa tenaga administrasi pada STAIN Sultan Sulaiman Samarinda pada umumnya berpendidikan S1 (69,70 persen).

Adapun jurusan dan program studi yang terdapat pada STAIN Sultan Sulaiman Samarinda antara lain :

- 1) Jurusan Tarbiyah
 - a) Program Studi Pendidikan Agama Islam (PAI)
 - b) Program Studi Kependidikan Islam (KI)
 - c) Program Studi Bahasa Inggris (PBI)
 - d) Program Studi Bahasa Arab (PBA)
- 2) Jurusan Syari'ah
 - a) Program Studi Ahwalus Syakhsiyah / Pengadilan Islam (AS)
 - b) Program Studi Muamalah / Ekonomi Islam (MU)
- 3) Jurusan Dakwah
 - a) Program Studi Manajemen Dakwah (MD)
 - b) Program Studi Komunikasi dan Penyiaran Islam (KPI)

Dengan demikian, STAIN Sultan Sulaiman Samarinda memiliki tiga jurusan dan delapan program studi.

4.2. Hasil Penelitian

Untuk dapat mendeskripsikan model empirik strategi daya saing organisasi PTN Kalimantan Timur, penulis menyajikan langkah-langkah formulasi strategi dan pilihan struktur organisasi yang telah dilaksanakan oleh organisasi PTN Kaltim.

4.2.1. Perencanaan Strategik Universitas Mulawarman

Uraian perencanaan strategik yang dilakukan Universitas Mulawarman (Unmul) dalam penelitian ini merupakan gabungan dari dokumen Rencana Strategis Bisnis Universitas Mulawarman 2008-2012 dengan data primer yang berasal dari informan penelitian :

4.2.1.1. Analisis Kesiapan Sistem Unmul

Sebelum melakukan perencanaan, Unmul menetapkan sejumlah kesiapan organisasi, antara lain dengan mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi, mengklarifikasi aturan yang mendasari perencanaan, menciptakan komite perencanaan dan mempersiapkan profil organisasi. Produk yang dihasilkan dari tahapan analisis kesiapan sistem adalah rencana untuk perencanaan.

Terkait dengan kegiatan penyiapan sistem sebagai komponen awal perencanaan strategik di Unmul, II memberikan informasi sebagai berikut :

“Tahap awal dari perencanaan yang kita lakukan adalah mempersiapkan sistem terlebih dahulu. Kegiatannya antara lain

membuat daftar isu-isu strategis yang dihadapi Unmul, menyiapkan aturan-aturan yang mendasari kegiatan perencanaan, membentuk tim perencana, sampai pada penyusunan profil Unmul. Sejumlah informasi mengenai keuangan beserta proyeksi tentang kas dan anggaran juga harus dipersiapkan” (hasil wawancara pada Sabtu, 8 Juni 2013).

Kemudian ZH juga memberikan pernyataan yang mendukung informasi sebelumnya :

“Tentunya harus dibentuk tim yang menangani perencanaan, dengan berbagai ketentuan dan aturan yang mendasarinya. Dengan adanya tim itu, maka berbagai informasi yang dibutuhkan untuk membuat sebuah perencanaan dapat dipersiapkan. Jadi hal pertama yang dilakukan dalam perencanaan Unmul adalah pembentukan tim itu” (hasil wawancara pada Selasa, 11 Juni 2013).

Berkenaan dengan identifikasi atas **isu-isu strategis** yang dihadapi, Unmul melakukan evaluasi terhadap lingkungan internal dan eksternalnya yang dari pengkajian itulah dirumuskan sejumlah isu-isu strategis berikut ini :

- 1) Perubahan pola pendidikan tinggi di seluruh dunia yang semakin cepat karena kemajuan ilmu, teknologi dan metode pendidikan yang berdampak pada struktur dan paradigma penyelenggaraan universitas.
- 2) Adanya paradigma baru pendidikan tinggi yang mengedepankan daya saing bangsa seperti dituangkan dalam HELTS (*Higher Education Long Term Strategy*) 2003-2010.
- 3) Perubahan kebijakan nasional tentang pengembangan pendidikan tinggi sebagai konsekuensi Undang-undang Sistem Pendidikan Nasional, Undang-undang Keuangan Negara,

Undang-undang Perbendaharaan Negara dan Peraturan Pemerintah mengenai Badan Layanan Umum.

- 4) Tuntutan perbaikan dan pengembangan layanan universitas khususnya dalam rangka kebijakan perbaikan pelayanan publik bidang pendidikan.
- 5) Adanya perubahan kondisi status sosial kemasyarakatan ke keadaan yang semakin baik.
- 6) Semakin terbatasnya keuangan pemerintah untuk anggaran pendidikan.
- 7) Adanya peluang menjalin kerjasama dengan lembaga di tingkat nasional maupun internasional.
- 8) Semakin perlunya kebutuhan untuk mengintegrasikan sains dan moral dengan memadukan pola pendidikan universitas dengan mengedepankan etika profesi.
- 9) Semakin diperlukannya kearifan dalam pengelolaan SDA ke arah pengelolaan yang berkelanjutan.
- 10) Kebutuhan universitas untuk menjadi universitas berskala internasional (Rencana Strategis Bisnis Unmul 2008-2012).

Kemudian mengenai aturan-aturan yang mendasari kegiatan perencanaan stratejik yang dilakukan Unmul, dikatakan oleh Ilmelalui pernyataan sebagai berikut :

“Memang penyusunan Renbis Unmul didasari oleh peraturan-peraturan, diantaranya peraturan mengenai sistem pendidikan

nasional, pengelolaan keuangan, standar-standar nasional mengenai pendidikan, dan sebagainya” (hasil wawancara pada Sabtu, 8 Juni 2013).

Sejumlah **aturan** yang dimaksud dalam kutipan wawancara tersebut di atas, dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Undang-undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara.
- 2) Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional.
- 3) Peraturan Pemerintah Nomor 23 Tahun 2005 tentang Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- 4) Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan.
- 5) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 119 Tahun 2007 tentang Persyaratan Administratif dalam Rangka Pengusulan dan Penetapan Satuan Kerja Instansi Pemerintah untuk Menerapkan Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum.
- 6) Peraturan Menteri Keuangan Nomor 66 Tahun 2006 tentang Rencana Bisnis Anggaran.

Sedangkan dokumen yang dijadikan referensi penyusunan Rencana Strategis Unmul antara lain adalah :

- 1) Pedoman Pendidikan Unmul Tahun 2007/2008.
- 2) Rencana Strategis Unmul Tahun 2006-2011.

- 3) Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (Unmul) Tahun 2007.
- 4) Standar Pelayanan Minimum Unmul 2008-2012.

Setelah sejumlah aturan yang mendasari kegiatan perencanaan telah disiapkan, maka langkah selanjutnya adalah pembentukan **tim perencana**. Perencanaan stratejik Unmul dilakukan oleh Tim Penyusun Proposal BLU yang dibentuk dengan Surat Keputusan Rektor Unmul Nomor 143/DT/2008 tanggal 22 Maret 2008 dan dibantu oleh Tim Teknis yang dibentuk dengan Surat Keputusan Rektor Nomor 190/DT/2008 tanggal 8 April 2008. Tim Penyusunan Proposal BLU terdiri dari para anggota senat universitas yang bertugas memberikan arah dan kebijakan yang akan diterapkan oleh Unmul dalam rangka perubahan status menjadi BLU, sedangkan Tim Teknis Penyusunan Proposal BLU merangkum dan menterjemahkannya dalam bentuk dokumen Rencana Strategis Bisnis. Kedua tim tersebut terdiri dari seluruh komponen yang memiliki kompetensi di bidang perencanaan dan penganggaran.

Dengan telah dibentuknya tim perencana sebagai pihak-pihak yang melakukan proses perencanaan stratejik, disusunlah **profil Unmul** sebagaimana yang telah terjabar pada bagian awal Bab IV ini. Profil Unmul memuat sejarah pembentukannya, lokasi, struktur organisasi dan kepemimpinan. Di dalam proses

perencanaan strategik Unmul, tim perencana juga melakukan **penyajian informasi mengenai keuangan** beserta proyeksinya.

Mengenai penyajian informasi mengenai keuangan, II menyatakan bahwa :

“Selain menyusun profil Unmul, kami juga membuat semacam kerangka pembiayaan lima tahunan sebagai informasi keuangan untuk menyusun perencanaan strategis. Kerangka pembiayaan tersebut meliputi ketentuan anggaran, alokasi belanja operasi juga belanja modal. Mengapa kerangka pembiayaan perlu dibuat ? Tidak lain adalah untuk keperluan pelaksanaan perencanaan yang lebih sistematis dan lebih terstruktur pada setiap tahunnya” (hasil wawancara pada Sabtu, 8 Juni 2013).

Kerangka pembiayaan yang telah dipersiapkan Unmul dalam analisis kesiapan sistemnya, meliputi beberapa poin sebagai berikut :

1) Kebutuhan Anggaran

Tabel berikut menyajikan kebutuhan anggaran bagi Unmul dalam membiayai program setiap tahunnya :

Tabel 4.7.
Kebutuhan Anggaran Unmul 2008-2012

Program	Tahun				
	2008	2009	2010	2011	2012
Peningkatan infrastruktur pendidikan	263.465	284.441	452.255	557.139	662.023
Peningkatan kualitas pelayanan akademik	52.944	52.944	52.944	52.944	52.944
Pengembangan potensi mahasiswa	1.980	2.000	2.050	2.050	2.050
Memperluas <i>networking</i> dengan	3.132	3.200	3.250	3.300	3.350

lembaga nasional & internasional					
Peningkatan kemampuan pengelolaan keuangan universitas	1.978	2.000	2.050	2.050	2.100

(Rp dalam milyar)

Sumber : Rencana Strategis Bisnis Unmul, 2008-2012.

2) Alokasi Biaya Operasional

Sumber pendanaan di atas kemudian dialokasikan ke dalam kategori biaya operasional dan investasi. Untuk biaya operasional, didominasi oleh program pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien karena pada dasarnya program ini berisi kegiatan-kegiatan yang bersifat rutin. Sedangkan biaya operasional dalam program-program lainnya merupakan pendanaan operasional dalam menjalankan program tersebut.

Tabel 4.8.
Alokasi Biaya Operasional Unmul 2008-2012

No	Uraian	Tahun				
		2008	2009	2010	2011	2012
1	Biaya Pelayanan :					
	a. Biaya bahan	20.356	21.374	22.443	23.564	24.743
	b. Biaya jasa pelayanan					
	c. Biaya pegawai	39.914	60.602	66.662	73.329	80.661
	d. Biaya penyusutan					
	e. Biaya pemeliharaan	1.802	1.982	2.181	2.399	2.639
	f. Biaya daya dan jasa	2.727	2.999	3.299	3.629	3.992

	g. Biaya amortisasi					
	h. Biaya perjalanan	1.872	2.059	2.265	2.491	2.740
2	Biaya Umum dan Administrasi :					
	a. Biaya pegawai	13.504	20.201	22.221	24.443	28.109
	b. Biaya adm. kantor	13.318	14.649	16.114	17.726	19.498
	c. Biaya penyusutan					
	d. Biaya pemeliharaan	2.703	2.974	3.271	3.598	3.958
	e. Biaya daya dan jasa	1.818	1.999	2.199	2.419	2.661
	f. Biaya promosi					
	g. Biaya amortisasi					
	h. Biaya perjalanan	1.248	1.372	1.510	1.661	1.828

(Rp dalam juta)

Sumber : Rencana Strategis Bisnis Unmul, 2008-2012.

3) Alokasi Biaya Investasi

Anggaran yang diperlukan dalam biaya investasi pada prinsipnya terdiri dari lima bagian, yaitu :

- a) Alokasi anggaran untuk mencukupi sarana dan prasarana yang sesuai dengan standar pelayanan minimal pendidikan.
- b) Alokasi anggaran untuk beasiswa pendidikan dosen dan mahasiswa.
- c) Alokasi anggaran untuk pengembangan pendidikan (pengembangan kampus Unmul II).
- d) Alokasi anggaran untuk penelitian dan pengabdian pada masyarakat.

- e) Alokasi anggaran untuk pengembangan fasilitas penunjang akademik.

Tabel 4.9.
Alokasi Biaya Investasi Unmul 2008-2012

Uraian	Tahun				
	2008	2009	2010	2011	2012
Sapras pendidikan	137.511	140.000	120.000	110.000	100.000
Beasiswa pendidikan dosen & pegawai	9.466	9.500	9.700	9.800	10.000
Pengembangan pendidikan (kampus II)	4.195	37.758	62.930	104.884	209.768
Penelitian & pengabdian pada masy.	2.600	2.000	1.950	1.950	1.950
Fasilitas penunjang akademik	8.750	9.625	10.587	11.646	12.810

(Rp dalam milyar)

Sumber : Rencana Strategis Bisnis Unmul, 2008-2012.

Mengenai alokasi biaya investasi, II memberikan informasi sebagai berikut :

“Untuk beasiswa pendidikan dosen dan pegawai, Unmul punya lebih dari sepuluh donatur, termasuk dari pemerintah, swasta maupun BUMN. Kemudian untuk pengembangan pendidikan, yaitu untuk pembangunan di kampus II Unmul, dari total kebutuhan dana rencananya 90 persen akan didanai oleh hibah dari *Islamic Development Bank*, dan 10 persennya oleh hibah Pemprov Kaltim” (hasil wawancara pada Sabtu, 8 Juni 2013).

4.2.1.2. Pernyataan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Unmul

Unmul merupakan unit organisasi di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan yang dipimpin oleh Rektor yang bertanggungjawab kepada Menteri Pendidikan dan Kebudayaan.

Unmul merumuskan **visi** sebagai berikut : “Universitas berstandar

internasional yang mampu berperan dalam pembangunan bangsa melalui pendidikan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat yang bertumpu pada SDA khususnya hutan tropis lembab (*tropical rain forest*) dan lingkungannya”. Dengan demikian, Unmul harus menjadi *center of interest* yang berfungsi sebagai agen pendorong penggunaan SDA berkelanjutan dan Indonesia sebagai paru-paru dunia. Untuk itu perlu dikembangkan perangkat keilmuan yang memungkinkan mahasiswa untuk berpikir kritis, cerdas dan universal tentang ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.

Misi merupakan sesuatu yang harus diemban atau dilaksanakan sesuai dengan visi yang telah ditetapkan agar tujuan organisasi dapat terlaksana dan berhasil dengan baik. **Misi** Unmul terdiri dari tiga komponen, antara lain :

- 1) Menghasilkan SDM yang berkualitas, berkepribadian dan profesional melalui penyelenggaraan pendidikan tinggi yang bertaraf internasional,
- 2) Menghasilkan riset yang berkualitas serta berdayaguna dengan mengedepankan prinsip-prinsip kelestarian,
- 3) Menyelenggarakan pengelolaan universitas yang akuntabel dan mandiri sesuai dengan standar (nasional).

Terkait dengan visi misi Unmul, ZH memberikan pernyataan sebagai berikut :

“Visi misi kita adalah *World Class*. Artinya dulu dosen-dosen itu kurang berkembang, sekarang sudah mulai berkembang walaupun

baru berbasis lokal. Bukan dosen itu cari uang, tapi kita harapkan dapat cari nilai tambah, harus dimiliki jiwa *entrepenuer*. Riset yang bisa menghasilkan manfaat bagi pihak yang terkait, misalnya bagi Pemda, untuk daerah, kemudian riset itu bisa *dipublish* dan dibaca oleh seluruh dunia. Dengan begitu dunia akan tahu bahwa Unmul punya macam-macam riset, yang bersumber dari pemanfaatan sumber daya alam itu tadi. Kemudian untuk lulusan, lulusan kita kan sudah jelas. Tiap fakultas punya warna masing-masing, menghasilkan sarjana yang masing-masing sesuai dengan disiplin keilmuannya, tinggal menekankan penguasaan bahasa asing saja lagi untuk bisa *go internasional* dengan baik” (hasil wawancara pada Selasa, 11 Desember 2012).

Berkenaan dengan upaya pencapaian visi menjadi Universitas bertaraf internasional, pada Unmul terdapat UPT. Program Unggulan Internasional yang menginisiasi sejumlah *Magister and Doctoral Program*, dan memiliki program-program lainnya seperti *International Joint and Double Degree, International Joint Training, Symposium, Research and Publication*.

Mengenai UPT. Program Unggulan Internasional, RA menyatakan bahwa :

“Disini kami bekerja, menjalin kerjasama dengan perguruan-perguruan tinggi di luar negeri dalam rangka mewujudkan cita-cita *World Class* Unmul. Hingga sejauh ini pencapaian UPT. PUI cukup baik, walau keberadaan kami disini masih baru dan belum mendapat perhatian yang baik dari Universitas. Contohnya untuk kantor saja statusnya masih dipinjami Universitas alias sewa, dalam waktu dekat juga terancam akan digusur karena ruangan ini akan dipergunakan untuk kepentingan lain. Untuk perjuangan kami untuk sementara ini baru pada wilayah Asia Tenggara, dimana telah terjalin kerjasama antara Unmul dengan negara-negara ASEAN, terutama Korea, Thailand dan Jepang. Bukti pencapaiannya adalah dengan telah dibukanya *International Office of Chulalongkorn University* di Unmul Samarinda pada Juli 2012 lalu, terselenggaranya *International Symposium on Human Development and Sustainable Utilization of Natural Resource in Asian Countries* juga tahun 2012 lalu, ada pula kegiatan *the 6th Korea-Thailand-Indonesia Joint Symposium on Biomass Utilization*

and Renewable Energy. Kemudian ada juga *International Joint Research Collaboration with Gifu University, Japan* dan lain-lain” (hasil wawancara pada Sabtu, 12 Januari 2013).

Pembukaan program *double degree* atau kerjasama dua perguruan tinggi yakni Universitas Mulawarman Samarinda dengan Chulalongkorn University, Bangkok, Thailand, merupakan yang pertama diselenggarakan di luar Jawa. Bahkan Biro Kerjasama Luar Negeri (BLKN) Kemendikbud menjadikan Unmul sebagai *brand mark* atau contoh pengembangan *double degree* dan *international university* di luar Jawa, khususnya kawasan timur Indonesia.

RAkemudian menyatakan bahwa :

“Itulah yang membanggakan setelah 50 tahun bekerja. Unmul dapat penghargaan luar biasa dari BLKN Kemendikbud. Bukan hanya yang pertama di Kalimantan, tapi pertama di luar Jawa,” (hasil wawancara pada Sabtu, 12 Januari 2013).

RA lebih lanjut lagi menyatakan bahwa :

“*Double degree* merupakan penyelenggaraan kegiatan antar perguruan tinggi untuk suatu program studi secara bersama, dan saling mengakui lulusannya dengan dua gelar lulusan. Program *double degree* ini meliputi program jenjang pendidikan pascasarjana strata dua atau S2 Magister, dan strata tiga atau S3 doktor. Pengembangan *double degree* merupakan tujuan strategis pengembangan PUI Unmul di dalam *masterplan* pengembangan program jangka panjang. Yakni membaiknya sistem pendidikan Unmul yang berstandar internasional, terselenggaranya riset berkualitas internasional dengan penekanan pada SDA terbarukan, terbangunnya skema kerjasama saling menguntungkan bidang akademik dan non akademik dengan berbagai pihak dalam dan luar negeri, serta terbangunnya organisasi dan manajemen efektif untuk mencapai Tridharma Perguruan Tinggi. Selain itu, program

double degree juga sejalan dengan *masterplan* pengembangan SDM Unmul yang notabene masih kekurangan tenaga dosen berpendidikan Doktor. Dari total 928 orang dosen Unmul pada tahun 2011, hanya sekitar 120 orang yang berpendidikan Doktor. Jadi yang dibutuhkan adalah infrastruktur, yakni program fasilitasi melalui program kerjasama internasional *double degree* itu tadi” (hasil wawancara pada Sabtu, 12 Januari 2013).

Dengan demikian, program *double degree* yang diselenggarakan oleh UPT. Program Unggulan Internasional Unmul dapat mempercepat terwujudnya program universitas internasional dan menjadikan Unmul sebagai *World Class University* yang juga dicita-citakan oleh Gubernur Kalimantan Timur, Dr. H. Awang Faroek Ishak. Karena itu pula, Gubernur Kalimantan Timur mendukung tujuan tersebut dengan menyediakan berbagai program beasiswa baik dari Pemerintah Daerah, swasta maupun dari program-program bantuan lainnya untuk bergabung pada program *double degree*.

Kemudian mengenai misi Unmul akan penyelenggaraan tata kelola internal organisasi, AAB menyatakan bahwa :

“Perintisan-perintisan Unmul sudah terlihat geliatnya untuk berkembang pada tahun 2000. Ketika itu, universitas sudah mulai melakukan gerakan pengembangan kampus dengan perintisan berbagai program studi baru sebagai cikal bakal berdirinya fakultas baru seperti Perikanan, MIPA, Kedokteran, Kesmas dan Teknik Pertambangan, serta perbaikan infrastruktur, sarana dan prasarana. Kini, Unmul sudah maju dan memiliki hampir 40 ribu mahasiswa dari berbagai daerah di Indonesia, tidak hanya dari Kaltim saja” (kutipan wawancara dalam Buku 50 Tahun Universitas Mulawarman, 2012).

Tujuan adalah penjabaran dari visi dan misi organisasi, **tujuan** strategis bisnis Unmul adalah :

1) Aspek Keuangan

Meningkatkan kemandirian, efisiensi dan efektivitas pengelolaan sumberdaya keuangan.

2) Aspek Pelayanan Pelanggan

a) Meningkatkan produktivitas dan efektivitas pendidikan,

b) Meningkatkan kuantitas dan kualitas pengkajian dan penelitian ilmu pengetahuan, teknologi dan seni,

c) Memanfaatkan pengetahuan ilmiah, teknologi dan humaniora untuk pembangunan nasional dan daerah, serta pemberdayaan masyarakat,

d) Mengintegrasikan sistem pendidikan nasional yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat,

e) Mewujudkan universitas berstandar nasional dan internasional,

f) Mewujudkan program studi internasional,

g) Meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjasama dalam dan luar negeri.

3) Aspek Administrasi

a) Meningkatkan administrasi pencatatan dan pelaporan, baik akademik maupun non akademik,

b) Meningkatkan status kelembagaan Unmul.

4) Aspek SDM

Meningkatkan kapasitas tenaga pendidik dan staf administrasi.

5) Aspek Sarana dan Prasarana

Meningkatkan sarana dan prasarana universitas untuk mewujudkan universitas berstandar internasional.

Kemudian mengenai sasaran, Unmul merumuskan sasaran strategisnya berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan untuk lima tahun ke depan. **Sasaran** disusun untuk tiap aspek operasional universitas, sebagai berikut :

1) Aspek Keuangan

- a) Terwujudnya pengelolaan keuangan berdasarkan PPK-BLU,
- b) Meningkatnya sumber-sumber pendanaan dari masyarakat,
- c) Meningkatnya kontribusi dari hasil usaha untuk menunjang pendidikan,
- d) Meningkatnya sumber pendanaan dari hasil kerjasama dari institusi lain,
- e) Meningkatnya kualitas pengelolaan keuangan universitas.

2) Aspek Pelayanan Pelanggan

- a) Meningkatnya kuantitas dan kualitas hasil pendidikan.
- b) Meningkatnya produktivitas, kualitas dan relevansi hasil penelitian yang sesuai dengan perkembangan masyarakat,
- c) Meningkatnya partisipasi Unmul dalam proses pembangunan masyarakat dan penanganan masalah sosial,
- d) Terwujudnya kurikulum pendidikan yang berorientasi dunia kerja,

- e) Terwujudnya pengelolaan pendidikan yang efektif dan efisien,
- f) Terwujudnya perintisan program studi internasional,
- g) Meningkatnya jumlah dan mutu kerjasama, baik dalam negeri maupun luar negeri.

3) Aspek Administrasi

- a) Meningkatnya kualitas layanan administrasi akademik kemahasiswaan,
- b) Meningkatnya kualitas layanan administrasi kepegawaian,
- c) Terwujudnya Unmul menjadi BLU,
- d) Terwujudnya akreditasi program studi,
- e) Bertambahnya jumlah program studi,
- f) Terwujudnya kurikulum pengajaran yang sesuai dengan standar dunia kerja.

4) Aspek SDM

- a) Meningkatnya kuantitas dan kualitas tenaga pendidik,
- b) Meningkatnya kinerja pegawai.

5) Aspek Sarana dan Prasarana

- a) Terwujudnya fasilitas perkuliahan sesuai standar pelayanan minimal,
- b) Terwujudnya fasilitas penunjang pendidikan sesuai standar pelayanan minimal.

4.2.1.3. Analisis SWOT Unmul

Analisis SWOT yang tersaji di dalam penelitian ini adalah analisis lingkungan internal dan eksternal berdasarkan Rencana Strategis Bisnis Universitas Mulawarman 2008-2012.

1) Kekuatan (*Strength*)

- a. Komitmen pimpinan Universitas terhadap perubahan.

Mengenai komitmen pucuk pimpinan Unmul dalam memandang perubahan, ZH, memberikan pernyataan sebagai berikut :

“Sebenarnya antara pimpinan Unmul yang lalu dengan saya sekarang tidak ada perbedaan karena setiap kepemimpinan itu tentunya melanjutkan kebijakan pimpinan yang lama. Saya sekarang eranya lebih kepada pembenahan sistem, sistem itu yang harus kita tingkatkan, seperti sistem keuangan, pelaporan, akademik, kerjasama, kepegawaian, disiplin dan segala macam, sistem pengembangan, sistem pelayanan. Dan tiap pimpinan pasti punya komitmen yang kuat untuk melakukan perubahan yang berarti. Jadi disitu penekanannya. Semua Rektor itu punya tugas masing-masing mulai pak Sambas, pak Soetrisno Hadi, pak Yunus Rasyid, pak Rachmad, pak Ariffien” (hasil wawancara pada Selasa, 11 Desember 2012).

- b. Jumlah fakultas dan program studi.

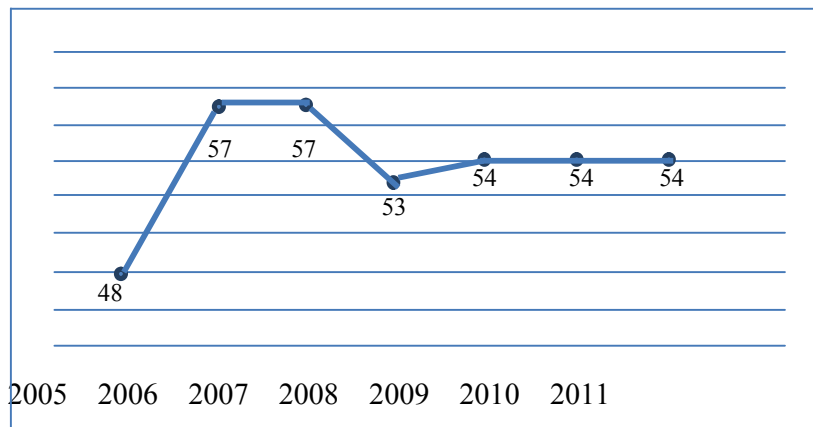
Hingga tahun 2012, Unmul memiliki 10 fakultas, tiga UP (Unit Pelaksana) dan 65 Program Studi (data lengkap terlampir pada halaman lampiran 6). Mengenai hal ini, A, mengatakan bahwa :

“Luar biasa perkembangan yang dicapai Unmul hingga saat ini bila ditinjau dari jumlah fakultas dan program studi. Unmul yang terakreditasi dengan nilai C, sekarang memiliki 65 program studi, ditambah satu lagi sesungguhnya dengan program studi Profesi Kedokteran yang masih dalam pengkajian mengenai perizinannya, dimana kebijakan pada

tahun 2001 ke bawah mengatur izinnya adalah Program Studi Kedokteran dan Profesi, namun kebijakan 2001 ke atas mengatur bahwa keduanya harus dipisahkan, tidak bisa menjadi satu” (hasil wawancara pada Selasa, 16 Oktober 2012).

Kemudian mengenai jumlah program studi, Unmul pada tiap tahunnya selalu berusaha untuk menambah program studi baru sesuai dengan perkembangan kebutuhan masyarakat, khususnya Kalimantan Timur. Adapun perkembangan program studi di Unmul berdasarkan Hasil Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Tahun Berjalan dalam Rencana Strategis Bisnis Unmul 2008-2012 tersaji sebagai berikut :

Gambar 4.1.
Perkembangan Program Studi pada Universitas Mulawarman



Sumber : Rencana Strategis Bisnis Unmul 2008-2012.

Memperhatikan gambar tersebut di atas, dapat diketahui bahwa pada tahun 2008 terjadi penurunan jumlah

program studi di Unmul. Hal ini dikarenakan ditutupnya masing-masing dua program studi pada Fakultas Pertanian dan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik. Pada Fakultas Pertanian (Faperta), program studi yang dimaksud adalah Program Studi S1 Ilmu Tanah dan Program Studi S1 Ilmu Hama dan Penyakit Tumbuhan, sedangkan pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (Fisipol) program studi yang dimaksud adalah Program Studi D3 Niaga dan Program Studi D3 Perkantoran.

Pada tahun berikutnya, yakni 2009, Fakultas Pertanian (Faperta) kemudian menambah satu program studi baru yaitu Program Studi S1 Agroteknologi, yang menjadikan jumlah program studi di Unmul adalah 54 buah yang bertahan hingga tiga tahun. Pada tahun yang sama, Program Studi S1 Sosial Ekonomi Pertanian berubah nama menjadi Program Studi S1 Agrobisnis.

Diuraikan lebih lanjut pada Hasil Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Tahun Berjalan dalam Rencana Strategis Bisnis Unmul 2008-2012 bahwa hingga tahun 2011 bahwa dari 54 program studi S1 yang ada tercatat 37 program studi sudah terakreditasi. Dengan demikian, secara persentase 68,51 persen program studi di Unmul berhasil diakreditasi. Pada tahun 2012, dimana jumlah program studi telah

mencapai 65 buah, beberapa program studi telah habis masa akreditasinya dan sedang menjalani proses pengurusan akreditasinya kembali hingga kini.

- c. Biaya pendidikan yang terjangkau dan proses seleksi yang bervariasi sehingga meningkatkan akses masyarakat ke pendidikan tinggi.

Biaya pendidikan (SPP) Unmul termasuk dalam kategori sedang, dengan besaran nominal maksimal sebesar Rp.2.500.000,00 per semester dan minimal sebesar Rp.610.000,00. Biaya pendidikan di Unmul terjangkau akibat adanya subsidi dari pemerintah yang cenderung selalu mengalami peningkatan.

Pemerintah senantiasa meningkatkan subsidiya kepada Unmul oleh besarnya kebutuhan dana untuk merampungkan proyek pembangunan sarana dan prasarana universitas. Walaupun demikian, keadaan semacam ini tidak menggambarkan menurunnya kemampuan pendanaan, akan tetapi sebaliknya menunjukkan keberhasilan universitas dalam menggali sumber-sumber pendanaan melalui kerjasama strategis dengan berbagai pihak.

Salah satu bentuk kerjasama strategis tersebut adalah adanya pemberian beasiswa bagi mahasiswa Unmul pada setiap tahunnya, yang berasal dari pemerintah maupun

perusahaan-perusahaan swasta, dengan jenis, jumlah dan jangka waktu beasiswa yang bervariasi.

Hal tersebut di atas dapat diketahui dan dibuktikan melalui sajian data perkembangan jumlah mahasiswa Unmul yang merupakan penerima beasiswa yang berasal dari Pemerintah maupun Swasta pada tiga tahun terakhir sebagaimana tampak pada data yang termuat di dalam tabel 4.10. berikut ini :

Tabel 4.10.
Perkembangan Jumlah Mahasiswa Unmul Penerima Beasiswa dari Pemerintah maupun Swasta 2010-2012

No	Jenis Beasiswa	Jangka Waktu	Tahun		
			2010	2011	2012
1	BBM (Dikti)	1 thn	1.460	1.427	1.430
2	PPA (Dikti)	1 thn	1.915	1.350	1.360
3	BBM Mhs Baru (Dikti)	4 bln	30	375	-
4	PPA Mhs Baru (Dikti)	4 bln	100	300	-
5	BIDIK MISI	4 thn	330	328	600
6	BIDIK MISI *)	4 thn	-	368	710
7	Osaka Gas Company	1 thn	80	80	80
8	BCA	1 thn	2	-	-
9	Eka Tjipta Foundation*)	4 thn	135	135	57
10	PT. Pupuk Kaltim	1 thn	47	40	-
11	PT. Astra International	1 thn	10	10	10
12	Bank BRI	1 thn	50	-	-
13	PT. Djarum Kudus	1 thn	4	7	-
14	Supersemar	1 thn	100	75	47
15	Supersemar Unggulan	1 thn	-	2	2
16	Bank Indonesia	1 thn	40	40	40
17	PT. Badak NGL	1 thn	80	80	80

	Bontang				
18	PT. TASPEN	1 thn	43	30	30
19	BUMN *)	4 thn	37	37	37
20	Karya Salemba Empat	1 thn	15	15	15
21	Bantuan Stimulan D3 / S1 Prestasi	1 thn	500	358	400
22	Bantuan Stimulan D3 /S1 TM	1 thn	500	542	500
23	Pegadaian	1 thn	-	11	11
24	Pegadaian Baru	1 thn	-	11	-
25	PT. Indomining	4 thn	-	3	3
26	Bank BNI	1 thn	-	-	35
27	Pertamina (Bumi Sobat)	1 thn	-	-	6
Jumlah			5.478	5.624	5.453

Ket : *) beasiswa lanjutan

Sumber : Bagian Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan Unmul 2013.

Sajian data tersebut di atas menunjukkan bahwa sekitar 16 persen mahasiswa Unmul memperoleh bantuan pendidikan melalui pemberian beasiswa yang berasal dari berbagai pihak. Terkait dengan pemberian beasiswa, K, mengemukakan bahwa :

“Sangat banyak donatur beasiswa bagi mahasiswa Unmul, baik dari pihak Pemerintah, BUMN maupun Swasta. Bayangkan setiap tahunnya lebih dari 5.000 mahasiswa dibantu pendidikannya dengan pemberian beasiswa. Ini sesungguhnya merupakan hasil kerjasama Unmul dengan berbagai pihak, yang Alhamdulillah mampu membawa manfaat bagi kelancaran pendidikan mahasiswa” (hasil wawancara pada Sabtu, 10 November 2012).

Kemudian II juga mengatakan pernyataan yang sejalan dengan pernyataan informan sebelumnya, bahwa :

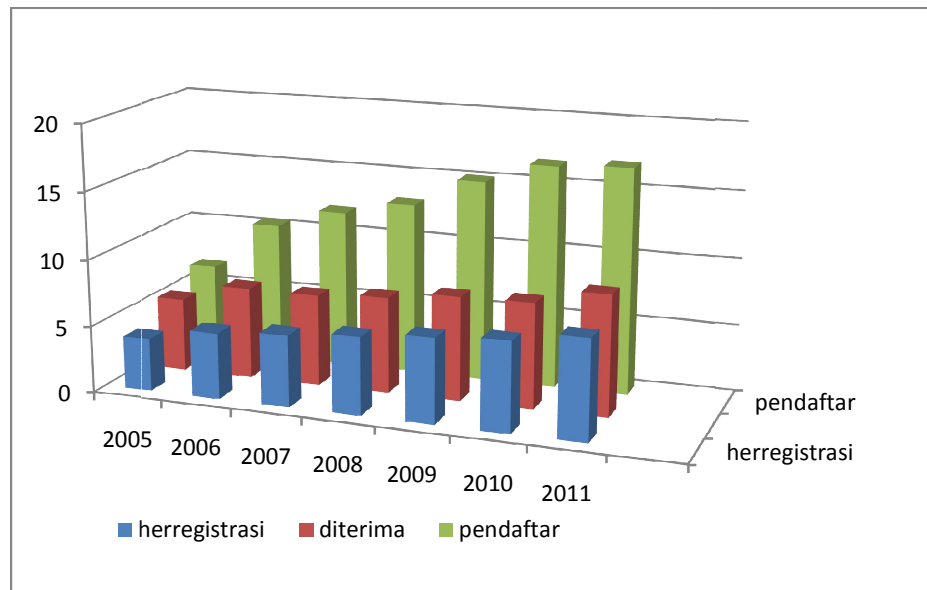
“Aspek keuangan memang juga menjadi kekuatan kita, yaitu mendapat pendanaan yang cukup besar dari pemerintah. Seperti pada 2010, ada bantuan IT dari APBN, kemudian

pada 2011 ada hibah dari Pemprov sekitar 600-700 miliar” (hasil wawancara pada Sabtu, 13 Oktober 2012).

Sedangkan mengenai proses seleksi yang bervariasi sehingga meningkatkan akses masyarakat ke pendidikan tinggi, dapat terlihat dari keketatan persaingan ujian masuk, yang diukur dari perbandingan antara jumlah mahasiswa yang mendaftar dengan jumlah mahasiswa yang diterima. Jumlah pendaftar sejak tahun 2000 terus mengalami kenaikan yang signifikan hingga tahun 2011, dimana rata-rata pertumbuhan kenaikan jumlah pendaftar adalah 8 persen selama tahun 2000 hingga 2007, dan 35,34 persen selama tahun 2008 hingga 2012.

Berikut tersaji grafik keketatan persaingan ujian masuk Unmul tersebut :

Gambar 4.2.
Keketatan Persaingan Ujian Masuk



Sumber : Rencana Strategis Bisnis Unmul, 2008-2012.

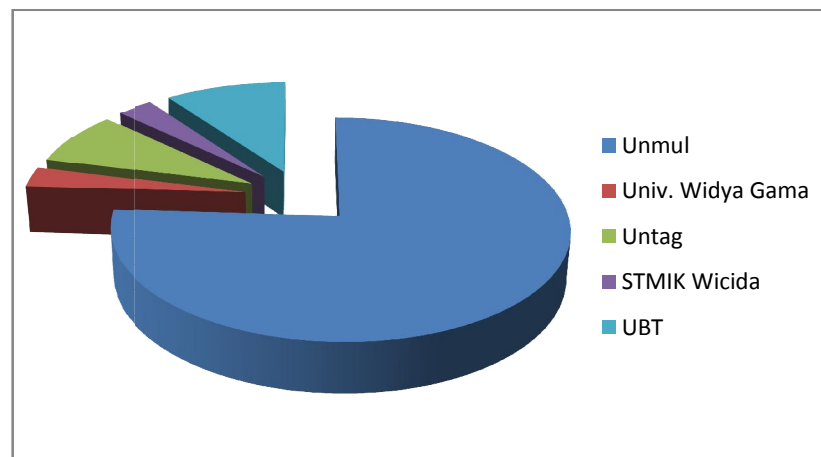
Sejalan dengan sajian data mengenai perkembangan jumlah pendaftar dan mahasiswa tersebut di atas, II, mengatakan bahwa :

“Basis kekuatan Unmul sesungguhnya memang adalah jumlah mahasiswa” (kutipan wawancara pada Sabtu, 13 Oktober 2012).

Reputasi Unmul sebagai satu-satunya universitas negeri dan tertua (berdiri sejak 1962) di Provinsi Kalimantan Timur membuka peluang untuk menerima mahasiswa yang berasal dari dalam maupun luar Kalimantan Timur. Calon mahasiswa Unmul 90 persen berasal dari wilayah Kalimantan Timur. Berikut tersaji gambar perbandingan jumlah mahasiswa Unmul dengan beberapa perguruan tinggi swasta yang berpotensi menjadi kompetitor Unmul

sehubungan dengan kesamaan ciri khusus yang dimiliki, kemiripan produk dan jasa yang ditawarkan serta alasan geografis :

Gambar 4.3.
Perbandingan Jumlah Mahasiswa



Sumber : Rencana Strategis Bisnis Unmul 2008-2012.

Gambar tersebut di atas menunjukkan bahwa Unmul mendominasi lingkungan persaingan apabila dilihat dari segi jumlah mahasiswa, dimana dari seluruh mahasiswa pada Perguruan Tinggi di Kalimantan Timur, sekitar 75 persen adalah mahasiswa Unmul.

- d. Aset atau sarana prasarana pendidikan, penelitian dan laboratorium yang sangat memadai untuk kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Hasil survei dari pengukuran kinerja kepuasan pelanggan terhadap sarana dan prasarana pendidikan (terlampir pada halaman lampiran 8) menyimpulkan bahwa :

- a) Menurut mahasiswa, fasilitas perkuliahan secara umum sudah cukup baik (memperoleh skor 17,59 dari nilai total 30), sehingga masih perlu ditingkatkan terutama untuk fasilitas kelas. Sedangkan biaya pendidikan (SPP) menurut mahasiswa wajar, artinya tidak murah dan tidak mahal.
- b) Menurut mahasiswa, kondisi fasilitas penunjang akademik saat ini masuk dalam kategori cukup (memperoleh skor 13,04 dari nilai total 25), sehingga masih perlu ditambah dan ditingkatkan baik dari segi kualitas maupun kuantitas. Sarana laboratorium dan olahraga perlu mendapat prioritas utama, kemudian dilanjutkan dengan sarana kajian ilmiah dan perpustakaan.
- c) Menurut mahasiswa, fasilitas asrama mahasiswa juga termasuk dalam kategori cukup (memperoleh skor 11,60 dari nilai total 20). Fasilitas asrama yang perlu menjadi prioritas adalah fasilitas kamar, makan, tempat cuci dan toilet.

Mengenai kondisi sarana dan prasarana Unmul tersebut, II, mengatakan bahwa :

“Kondisi sarana prasarana yang dimiliki Unmul dapat dikatakan telah tersedia. Selain untuk menunjang aktivitas utama Tri Dharma, juga diharapkan dapat menjadi aset yang produktif. Walaupun sebenarnya kondisi sarana prasarana

terutama untuk gedung kuliah masih di bawah Standar Pelayanan Minimum, yaitu seharusnya 300 m², tapi Unmul baru 124 m² per mahasiswa, tetapi proses belajar mengajar masih bisa berjalan dengan baik. Selama ini penerapan penggunaan gedung kuliah secara bersama-sama, adalah solusi untuk mengatasi kelayakan gedung kuliah untuk mahasiswa” (hasil wawancara pada Sabtu, 13 Oktober 2012).

Kondisi sarana prasarana yang dimiliki Unmul tersaji secara rinci pada halaman lampiran 7. Masih terkait dengan sarana prasarana pendidikan, berikut tersaji kutipan wawancara terhadap APS (alumni Unmul) :

“Menyenangkan menempuh pendidikan pascasarjana di Unmul dengan adanya kemudahan akses informasi, keterbukaan, kompetisi dan kekeluargaan dari segenap civitas akademika. Semoga Unmul terus dapat menumbuhkembangkan Tri Dharma Perguruan Tinggi melalui peningkatan daya saing, kreasi dan inovasi pada berbagai bidang yang memberikan daya guna dan manfaat yang berkesinambungan bagi tumbuh kembangnya SDM dan kesejahteraan masyarakat Kaltim, bangsa Indonesia dan dunia internasional” (kutipan wawancara dalam Buku 50 Tahun Universitas Mulawarman, 2012).

- e. Meningkatnya jumlah beasiswa bagi mahasiswa berprestasi maupun yang tidak mampu.

Sajian data mengenai perkembangan jumlah mahasiswa Unmul sebagai penerima beasiswa dari berbagai sumber telah tersaji pada halaman 131-132. Berikut pernyataan K, mengenai beasiswa bagi mahasiswa Unmul :

“Mahasiswa yang berprestasi maupun yang tidak mampu banyak terbantu untuk memperoleh dana-dana pendidikan yang berasal dari beasiswa dari banyak pihak, yaitu Pemerintah, BUMN maupun pihak swasta. Diantaranya yang setiap tahun selalu menjadi sumber beasiswa bagi mahasiswa Unmul adalah Pupuk Kaltim, Bank Indonesia,

Osaka Gas Company, dan masih banyak lagi” (hasil wawancara pada Sabtu, 10 November 2012).

f. Daya serap daerah yang tinggi terhadap lulusan Unmul.

Terkait dengan daya serap terhadap lulusan Unmul,

RH mengemukakan bahwa :

“Saat ini posisi Unmul sangat vital dalam rangka ikut membantu meningkatkan kualitas pembangunan di Kaltim. Sebagai ilustrasi saja, pada saat saya datang di Kaltim, provinsi ini hanya memiliki lima orang insinyur. Dengan eksistensi Unmul saat ini, sudah ratusan ribu sarjana yang menyebar di seluruh Kaltim yang merupakan produk Unmul, yang tidak bisa dipungkiri, sudah ikut membangun Kaltim secara tidak langsung. Hampir semua posisi penting di pemerintahan, swasta dan birokrasi didominasi oleh alumni Unmul, itu fakta” (kutipan wawancara dalam Buku 50 Tahun Universitas Mulawarman, 2012).

Masih terkait dengan alumni yang merupakan produk

Unmul sebagai suatu kekuatan, M (alumni Unmul),

memberikan pernyataan bahwa :

“Puji syukur pada Allah SWT bahwa kita diberi kesempatan untuk menjadi insan pilihan yang bisa berpartisipasi dalam pembangunan bangsa. Saat ini sudah banyak alumni yang berperan serta dalam pembangunan bangsa, khususnya di Kaltim. Ada yang menjadi politikus, pedagang, PNS, pegawai perusahaan dan sebagainya. Ini merupakan fakta yang tidak bisa dipungkiri bahwa hasil dari perjuangan Unmul selama 50 tahun sudah tampak. Jadi dengan kenyataan bahwa alumni Unmul sudah menyebar menduduki posisi-posisi penting di Kaltim ini, sehingga bisa dikatakan bahwa Unmul sudah secara langsung maupun tidak langsung memberi kontribusi nyata dalam pembangunan daerah Kaltim” (kutipan wawancara dalam Buku 50 Tahun Universitas Mulawarman).

Pernyataan tersebut sejalan dengan pernyataan JM

(alumni Unmul), yang menyatakan bahwa :

“Kita tahu bahwa alumni Unmul sudah menyebar menjadi orang-orang penting dalam pengambil kebijakan, baik di pemerintahan maupun di instansi swasta di Kaltim. Oleh karena itu, Unmul dengan demikian sudah membuktikan kiprahnya dalam membantu pembangunan masyarakat Kaltim. Saya bangga menjadi bagian anak bangsa yang diberi kesempatan membangun Kaltim, khususnya Kabupaten Berau” (kutipan wawancara dalam Buku 50 Tahun Universitas Mulawarman).

2) Kelemahan (*Weakness*)

- a. Kurikulum dan proses belajar-mengajar belum sepenuhnya berorientasi pada dunia kerja.

Terkait dengan hal tersebut, A, memberikan pernyataan sebagai berikut :

“PP Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan secara umum merubah paradigma pendidikan nasional akibat tuntutan pembaharuan. Pembaharuan yang diinginkan diantaranya pembaharuan kurikulum, yaitu diversifikasi kurikulum untuk melayani peserta didik dan potensi daerah yang beragam. Kemudian dituntut pula ada penyusunan standar kompetensi tamatan yang berlaku secara nasional dan daerah menyesuaikan dengan kondisi setempat. Kemudian penyusunan standar kualifikasi pendidik dan sebagainya. Jadi timbul kebutuhan universitas untuk melakukan pembenahan di seluruh aspek, seperti SDM, sarana prasarana, metode kuliah, administrasi dan keuangan juga, yang tujuannya agar memenuhi standar nasional pendidikan itu tadi” (hasil wawancara pada Selasa, 16 Oktober 2012).

- b. Sistem keuangan yang belum berorientasi pada *output*, tidak didukung perencanaan dan infrastruktur teknologi secara *online*.

ZH, memberikan pernyataannya sebagai berikut :

“Sistem pelayanan kita sekarang berbasis IT, dulu belum. Dulu manual sekarang *digital* semua, seperti pelayanan

SPP, pendaftaran mahasiswa baru, pendaftaran wisuda, yudisium, KKN semuanya sudah *online*. Tapi memang masih ada unit-unit layanan tertentu yang belum memanfaatkan teknologi informasi, termasuk bagian administrasi keuangan universitas dan *billing system*, dan harus kita benahi itu” (hasil wawancara pada Selasa, 11 Desember 2012).

- c. Masih kecilnya penerimaan dari unit bisnis dan pemanfaatan aset yang belum optimal.

II, memberikan informasi bahwa :

“Perbedaan yang mendasar antara Unmul saat kemarin masih PT murni dengan sekarang yang sudah menjadi BLU adalah terkait sistem keuangannya. Universitas murni sumber pendanaannya dari pemerintah, KPKN kemudian masuk ke Kas Negara melalui Badan Keuangan. Sedangkan untuk BLU, kita bisa menghasilkan sumber-sumber pendapatan lain melalui pengelolaan berbagai aset secara mandiri, pertanggungjawabannya kepada Badan Pengawas. Jika jadi BLU, pendapatan harus meningkat. Tapi, kondisi hingga kini, Unmul masih belum mampu memanfaatkan aset-aset yang ada secara maksimal, jadi penerimaan dari unit-unit bisnis juga masih kecil, karena apa? Karena jumlah mahasiswa dengan inkubasi bisnis yang ada tidak mempengaruhi sistem bisnis yang berjalan. Inkubasi bisnis yang merujuk pada investasi universitas yang dimaksud itu adalah di luar dari penerimaan mahasiswa yang bernilai sumbangan. Misalnya, departemen bisnis memberikan kontribusi terhadap Unmul melalui sewa lahan, travel dan sebagainya. Sedangkan saat ini pendapatan Unmul masih didominasi oleh pendapatan rupiah murni, yaitu APBN dari pemerintah, juga dari SPP mahasiswa. Dana dari usaha komersial justru masih kecil” (hasil wawancara pada Rabu, 7 November 2012).

Unmul telah memiliki beberapa unit usaha komersial yang dapat menjadi potensi penerimaan, walau sesungguhnya unit-unit usaha tersebut masih membutuhkan manajemen aset yang lebih tepat (lihat tabel 4.11).

Dalam rangka mengembangkan sisi penerimaan, Unmul masih perlu memaksimalkan kinerja unit usaha mandiri yang mengelola aset-aset besar Unmul. Salah satunya adalah Kebun Raya Unmul Samarinda (KRUS), Hutan Bukit Soeharto dan Laboratorium ITC Fakultas Ekonomi Unmul yang merupakan aset penghasil penerimaan legal dan efektif. Apabila didukung oleh kebijakan komitmen pimpinan universitas dan manajemen pengelolaan yang profesional dan terintegrasi secara sistem IT, tentunya akan memberikan dampak yang besar bagi meningkatnya penerimaan Unmul dari segi usaha komersialnya. Ketersediaan lahan Unmul yang relatif luas dan tersebar di beberapa tempat di dalam dan luar kota pun dapat diupayakan untuk meningkatkan penerimaan. Kerjasama dengan investor dan manajemen yang baik akan memberikan tambahan penerimaan dari manajemen lahan dan lain-lain.

Tabel 4.11.
Beberapa Potensi Penerimaan Unmul

No	Aset	Jenis Penerimaan	Pelaksana (Unit Kerja)
1	Auditorium	Kontibusi Pemeliharaan Gedung	Rektorat
2	Rusunawa	Sewa	Direktorat Bisnis
3	GOR 27 September	Kontrak	Rektorat
4	Lab. ITC FE Unmul	Sewa / Kontrak	Fekon
5	Lab. Multimedia Fisip	Sewa	Fisip
6	Lab. Faperta	Sewa/Kontrak	Faperta

7	Lab. Fahutan	Sewa / Kontrak	Fahutan
8	Lab. MIPA	Sewa / Kontrak	FMIPA
9	Lab. FTeknik	Sewa / Kontrak	FMIPA
10	Kantin CBF	Sewa	Fekon
11	Kantin CMU Rektorat	Sewa	Rektorat
12	Lahan Parkir	Sewa	Rektorat
13	Lapangan Sepakbola	Sewa	Rektorat
14	Kebun Raya Unmul Samarinda (KRUS)	Sewa / Kontrak / Usaha	UPT KRUS
15	Poliklinik / Medical Center	Biaya Perawatan	FKedokteran
16	Lembaga Penelitian	Usaha	UPT Lemlit
17	Guest House	Sewa	Direktorat Bisnis
18	Gedung Bundar Fahutan	Sewa	Fahutan
19	Gedung Bundar Pertanian	Sewa	Faperta
20	Ruang Serba Guna Rektorat	Sewa	Rektorat
21	Gedung Dekanat FE	Sewa	Fekon

Sumber : Lampiran Tarif Aset Produktif Unmul, 2012.

- d. Masih kurangnya tenaga pengajar atau dosen dengan kualifikasi pendidikan S3.

Mengenai hal ini, II mengatakan bahwa :

“Target Unmul terkait dengan SDMnya yaitu mempercepat tenaga pengajar untuk memperoleh pendidikan S3. Dalam *Masterplan* tertuang bahwa 40 persen tenaga pengajar Unmul harus Doktor. Jadi dari jumlah 939 dosen, maka sekitar 375 orang harus S3” (hasil wawancara pada Sabtu, 13 Oktober 2012).

Sejalan dengan hal tersebut, RH mengemukakan bahwa :

“Saya secara pribadi melihat aspek terpenting yang saat ini perlu diberi porsi perhatian yang lebih adalah SDM, terutama dosen. Jumlah dosen senior yang memasuki usia pensiun

terus bertambah tidak bisa ditunda, sementara jumlah dosen junior yang akan naik pangkat berjalan sedikit lebih lambat. Hal ini menyebabkan terjadinya degradasi SDM yang cukup signifikan jika pengembangan SDM perguruan tinggi tidak diperhatikan secara serius. Oleh karena itu, Unmul perlu memikirkan adanya lembaga khusus yang memantau perkembangan staf pengajar. Saya yakin bahwa ujung tombak Perguruan Tinggi adalah program studi, dan di program studi inilah terletak peran penting staf pengajar. Ukuran kualitas perguruan tinggi sebagian besar ditentukan oleh berapa banyak jumlah guru besar. Maka memberikan kesempatan dosen untuk melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi merupakan suatu keharusan. Diharapkan mereka nantinya pulang membawa perubahan di Unmul, yang akhirnya diharapkan akan menjadi lokomotif Unmul untuk menuju *World Class University*” (kutipan wawancara dalam Buku 50 Tahun Universitas Mulawarman, 2012).

Persentase dosen sebagai tenaga pengajar pada Unmul untuk keadaan tahun 2012 dengan kualifikasi S3 hanya sebesar 11,4 persen dari total jumlah dosen Unmul, sehingga dapat dikatakan masih sangat terbatas. Berikut tersaji data kualifikasi pendidikan tenaga pengajar atau dosen Unmul :

Tabel 4.12.
Kualifikasi Pendidikan Dosen Unmul

No	Fakultas	Jenjang Pendidikan			Jml
		S1	S2	S3	
1	Ekonomi	8	87	26	121
2	Isipol	6	70	15	91
3	Pertanian	10	82	16	108
4	Kehutanan	4	47	39	90
5	Keguruan dan Ilmu Pendidikan	25	118	38	181
6	Perikanan dan Ilmu Kelautan	3	51	14	68
7	Hukum	6	26	3	35
8	MIPA	5	64	12	81
9	Teknik	12	46	2	60
10	Kedokteran	14	39	3	56

11	Kesehatan Masyarakat	5	16	1	22
12	UP Farmasi	2	10	1	13
13	UP Ilmu Budaya	0	1	0	1
Jumlah		100	657	170	927

Sumber : Bagian Kepegawaian Unmul, 2012.

Disamping secara kualitas Unmul masih kekurangan dosen dengan kualifikasi pendidikan S3, secara kuantitas pun jumlah total tenaga pengajar atau dosen Unmul belum dapat dikatakan memadai. Data rasio dosen dan mahasiswa riil di Unmul sejak tahun 2005 hingga 2012 sebagaimana tampak pada tabel 4.5. menunjukkan bahwa rasio dosen dibanding mahasiswa S1 adalah 1 : 30 (rata-rata). Sedangkan rasio yang perlu dicapai adalah 1 : 25 sesuai standar yang ditentukan oleh BAN-PT.

Tabel 4.13.
Rasio Dosen dan Mahasiswa Universitas Mulawarman

Tahun	Jumlah		Total	Rasio
	Dosen	Mahasiswa		
2005	794	21.383	22.813	1 : 27
2006	849	22.998	24.498	1 : 27
2007	841	22.247	24.070	1 : 26
2008	868	24.563	26.746	1 : 28
2009	903	30.330	32.700	1 : 34
2010	910	32.150	34.718	1 : 35
2011	916	34.698	37.702	1 : 38
2012	927	35.832	38.950	1 : 39

Sumber : Rencana Strategis Bisnis Unmul 2008-2012.

Rasio dosen dan mahasiswa senilai 1 : 39 menunjukkan masih belum idealnya jumlah dosen dibanding jumlah mahasiswa di Unmul sebab rasio ideal dosen dan mahasiswa sesuai ketentuan BAN-PT adalah 1 : 25.

Kebijakan menambah penerimaan universitas dengan cara meningkatkan jumlah mahasiswa angat kontraproduktif dengan ketentuan BAN-PT. Di sisi lain, menambah jumlah dosen tetap sesuai dengan rasio ideal sukar dilakukan dalam waktu cepat yang secara realistis tidak dapat dilakukan selama lima tahun ke depan. Hal ini disebabkan adanya kebijakan moratorium dan efisiensi jumlah PNS.

3) Peluang (*Opportunities*)

- a. Komitmen kuat dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah untuk meningkatkan anggaran pendidikan.

Mengenai hal tersebut, ZH menyatakan bahwa :

“Pemerintah Pusat juga daerah selalu mendukung pembangunan pendidikan kita selama ini. Unmul BLU sejak Maret 2009. Itu bukan kebijakan kita sendiri, tapi karena pemerintah pusat menganjurkan supaya perguruan tinggi harus kepada BLU. Kenapa harus BLU? Terutama pertama karena untuk dalam rangka peningkatan mutu bagi *stakeholders* kita. Kedua, adanya fleksibilitas dalam hal dana” (hasil wawancara pada Selasa, 11 Desember 2012).

- b. Indikator mikro ekonomi yang menunjang peluang masyarakat untuk mengenyam pendidikan di perguruan tinggi (pertumbuhan ekonomi, laju pertumbuhan penduduk, pertumbuhan kalangan menengah).
- c. Bantuan Operasional PTN (BOPTN) dari Kemendikbud melalui DIPA Dikti.

Mengenai hal tersebut, II mengemukakan bahwa :

“Adanya kebijakan uang kuliah tunggal melalui Surat Edaran Dirjen Dikti membawa implikasi pada biaya masuk universitas yang lebih murah. Hanya saja, bagi universitas terjadi defisit. Sehingga pemerintah mengeluarkan kebijakan BOPTN untuk universitas yang menerapkan UKT” (hasil wawancara pada Sabtu, 13 Oktober 2012).

- d. Tawaran kerjasama dari luar negeri dalam bentuk Tri Dharma Perguruan Tinggi.
- e. Beasiswa bagi tenaga pengajar dari program beasiswa unggulan Dikti.
- f. Tawaran pelatihan bahasa asing dari Dikti untuk memperoleh sertifikat IELTS dan Sertifikat A1.
- g. Program beasiswa dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) dari perusahaan-perusahaan swasta PMDN dan PMA besar yang beroperasi di Kalimantan Timur.
- h. Tawaran *funded agency* yang berguna bagi pengembangan pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat.

Mengenai peluang poin d hingga h tersebut di atas, II mengemukakan bahwa :

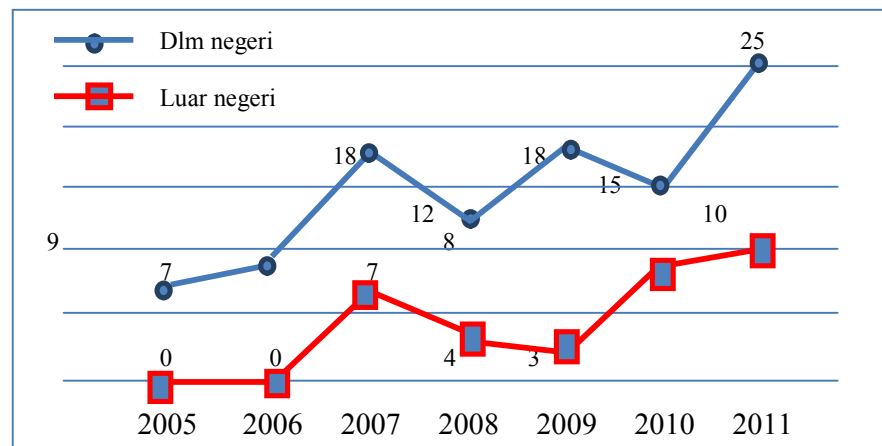
“Status Unmul yang telah menjadi BLU memberikan fleksibilitas bagi universitas untuk kreatif mencari sumber-sumber penerimaan baru. Maka kesempatan memperoleh dana dari hibah, berbagai bentuk kerjasama baik dalam negeri dan luar negeri, hingga usaha-usaha bisnis pun semakin terbuka” (hasil wawancara pada Sabtu, 13 Oktober 2012).

MY mengemukakan informasi yang serupa sebagai berikut :

“Unmul mempunyai jaringan alumni yang luas dan juga punya akses yang baik dalam bisnis walaupun masih dalam skala lokal, begitu pula dengan akses ke lembaga-lembaga pemerintahan, DPRD Provinsi, DPRD Kab/Kota di Kaltim, atau lembaga-lembaga swasta yang merupakan kekuatan penting bagi Unmul. Jaringan itu memperkuat *bargaining position* bagi Unmul dalam menjalin kerjasama dengan institusi dari dalam maupun luar negeri” (hasil wawancara pada Kamis, 25 Oktober 2012).

Grafik jumlah jalinan kerjasama Unmul dengan institusi lain baik dalam maupun luar negeri berdasarkan Hasil Pengukuran dan Evaluasi Kinerja Tahun Berjalan pada Rencana Strategis Bisnis Unmul 2008-2012 tersaji sebagai berikut :

Gambar 4.4.
Perkembangan Jumlah Kerjasama Unmul dengan Institusi Lain



Sumber : Rencana Strategis Bisnis Umul 2008-2012.

Memperhatikan grafik mengenai jalinan kerjasama Universitas Mulawarman dengan institusi lain tersebut di atas, dapat diketahui bahwa dari tahun ke tahun perkembangan kerjasama yang terjadi bersifat fluktuatif.

Nilai angka yang tertera menunjukkan jumlah MoU yang ditandatangani bersama ataupun yang diperpanjang untuk setiap tahunnya, bukan penjumlahan dari tahun sebelumnya. Jumlah kerjasama yang terlihat pada grafik tersebut digagas oleh Universitas Mulawarman dalam ranah Pembantu Rektor IV, belum termasuk kerjasama yang dilakukan oleh fakultas dan lembaga-lembaga lain. Sesungguhnya apabila kerjasama-kerjasama tersebut dilaporkan dengan baik pada kantor pusat Universitas, maka peningkatan kerjasama yang tampak akan sangat tinggi.

Bentuk jalinan kerjasama sebelum tahun 2010 mayoritas berupa pengembangan pendidikan, yaitu kuliah tamu, seminar atau konferensi, pemberian beasiswa kepada mahasiswa maupun dosen, penelitian dan pelatihan. Namun sejak tahun 2010 hingga seterusnya, juga dilakukan penguatan kerjasama dengan pihak perbankan dan BUMD yang terdapat di daerah Kalimantan Timur, sebesar 76,12 persen.

- i. Kebijakan pemerintah yang merubah secara mendasar struktur, manajemen dan etos kerja agar PT lebih profesional dalam pengelolaan aset.

Terkait dengan kebijakan pengelolaan aset, ZHmemberikan pernyataan sebagai berikut :

“Namanya saja Badan Layanan Umum, jadi unsur pelayanannya yang harus ditekankan, tetapi harus dengan dana yang *standby* setiap saat. Kita tidak bisa melayani orang kalau tidak ada uangnya. Ada kerjasama agar bisa cepat dibayar, honor mengajar dan sebagainya. Sekarang sudah bisa *cash and carry*, terutama untuk program S2 dan S3. Ada keleluasaan penggunaan keuangan, mudah digunakan tapi harus pertanggungjawabannya ketat. Sehingga aspek perencanaan sangat menentukan, sebab jika tidak ada dalam DIPA, harus ada dalam RKAKL, tidak bisa dilaksanakan kegiatan yang mendadak-mendadak begitu, jadi harus ada perencanaan semua itu. Semua program studi pada tiap fakultas merencanakan baru bisa masuk RKAKL itu. Pengelolaannya dari fakultas, baru masuk ke universitas. Kalau sudah rampung baru ke RKAKL, DIPA baru ke keuangan. RKAKL itu melalui Dirjen Dikti, kalau anggaran itu pengurusannya di bawah Menteri Keuangan” (hasil wawancara pada Selasa, 11 Desember 2012).

- j. *Political will* dari Kemendikbud untuk pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel.

Terkait dengan kebijakan pengelolaan keuangan, ZH memberikan pernyataan sebagai berikut :

“Sejak Unmul BLU, sudah ada fleksibilitas keuangan, tidak seperti yang lalu. Seperti BHMN itu dari sudut idealisme UI, UGM, Unair, USU, IPB itulah warna dari sebuah perguruan tinggi yang bernafas sosial, tapi pelayanannya harus bagus, prima. Dengan penekanan pada pelayanan, ada keleluasaan penggunaan keuangan, mudah digunakan tapi harus pertanggungjawabannya ketat. Jadi dalam pengelolaan keuangan, diwujudkan prinsip transparansi dan akuntabilitas di dalamnya” (hasil wawancara pada Selasa, 11 Desember 2012).

4) Ancaman (*Threats*)

- a. Pembentukan Provinsi Kalimantan Utara, kemajuan Universitas Borneo Tarakan dan pembentukan Institut Seni

Budaya (ISBI) di Tenggarong dan Institut Teknologi Kalimantan (ITK) di Balikpapan.

Hal yang menjadi ancaman bagi Unmul tersebut, dikatakan oleh II bahwa :

“Cukup banyak hal yang dapat dianggap sebagai ancaman bagi Unmul ke depan. Diantaranya dengan terbentuknya Kaltara dan akan munculnya Institut Teknologi Kalimantan dan Institut Seni Budaya, juga dengan sudah berubahnya Borneo menjadi PTN, saya rasa perlu menjadi perhatian kita” (hasil wawancara pada Sabtu, 13 Oktober 2012).

- b. Perkembangan universitas swasta di Samarinda dan Kalimantan Timur yang makin bervariasi.

Terkait dengan hal tersebut, II mengatakan bahwa :

“Berdirinya Institut Teknologi Kalimantan dan Institut Seni Budaya nanti, juga adanya universitas-universitas swasta di Kaltim merupakan pesaing potensial yang dapat mempengaruhi segmentasi masyarakat kepada Unmul. Untuk PTN, tentunya Universitas Borneo Tarakan, untuk perguruan tinggi swasta, ada Widya Gama, Untag dan STMIK Wicida, yang memiliki kesamaan ciri khusus, kemiripan produk dan jasa yang ditawarkan serta alasan geografis” (hasil wawancara pada Sabtu, 13 Oktober 2012).

- c. Perkembangan teknologi yang sangat cepat yang menyebabkan peralatan-peralatan laboratorium dan TIK cepat usang.

Mengenai hal ini, II mengemukakan bahwa :

“Proses bisnis utama yang ada di Unmul adalah akademik. Untuk menunjang kegiatan utama dan lainnya, maka ditetapkanlah pelayanan berbasis IT. Jadi pemanfaatan IT terus dikembangkan. Dengan tren teknologi yang berkembang pesat, maka pengembangan pemanfaatan IT perlu senantiasa diperhatikan unsur perawatannya” (hasil wawancara pada Sabtu, 13 Oktober 2012).

- d. Perkembangan ilmu pengetahuan yang sangat dinamis dan tuntutan mutu pendidikan yang makin tinggi sehingga membutuhkan peningkatan SDM, serta sarana dan prasarana.

Mengenai hal tersebut, II mengemukakan bahwa :

“Aspek SDM juga sarana prasarana merupakan salah satu indikator bisnis yang perlu senantiasa dikembangkan sesuai kebutuhan dan tuntutan yang ada. Diantaranya jumlah tenaga pengajar dan kualifikasinya, termasuk kualifikasi staf administrasi, kondisi teknologi informasi juga sarana dan prasarana yang tersedia” (hasil wawancara pada Sabtu, 13 Oktober 2012).

- e. Persaingan dunia kerja yang makin ketat antar lulusan, baik di dalam negeri maupun luar negeri.
- f. Tawaran *double degree* dari universitas di Pulau Jawa mulai jenjang S1, S2 dan S3.

MY mengemukakan bahwa :

“Unmul dosennya baru sekitar 16 persen lebih saja yang berpendidikan S3. Maka ke depan, menjadi salah satu target kami bahwa kualifikasi pendidikan dosen bisa mengalami peningkatan dengan memberikan kesempatan bagi mereka untuk studi lanjut. Yang sudah S2 lanjut S3, yang masih S1 lanjut S2 dan seterusnya. Karena di masa depan, kualifikasi SDM tentunya akan dapat menjadi kekuatan bagi Unmul dalam menghadapi persaingan” (hasil wawancara pada Kamis, 25 Oktober 2012).

- g. Tren minat lulusan SMA untuk bekerja di industri kreatif pada media audio visual.
- h. Globalisasi dan persaingan bebas sehingga membutuhkan kreativitas dalam peningkatan nilai jual.

Terkait hal tersebut, Ilmemberikan informasi bahwa :

“Status Unmul yang telah menjadi BLU memberi fleksibilitas bagi universitas untuk kreatif mencari sumber-sumber penerimaan baru, karena saat ini sudah era persaingan bebas” (hasil wawancara pada Rabu, 7 November 2012).

Faktor internal dan eksternal yang tertuang dalam analisis SWOT Unmul dalam Rencana Strategis Bisnis 2008-2012 tersebut dapat disajikan dalam bentuk tabel rekapitulasi sebagaimana berikut ini :

Tabel 4.14.
Rekapitulasi Faktor Eksternal Internal Universitas Mulawarman

<i>Internal Factors (IF)</i>	<p>STRENGTH</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen pimpinan Universitas terhadap perubahan • Jumlah fakultas dan program studi • Biaya pendidikan yang terjangkau dan proses seleksi yang bervariasi • Sarana prasarana yang memadai • Jumlah beasiswa yang terus meningkat • Daya serap daerah yang tinggi terhadap lulusan 	<p>WEAKNESS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurikulum dan proses belajar-mengajar yang belum sepenuhnya berorientasi pada dunia kerja • Sistem keuangan yang belum berorientasi <i>output</i>, tidak mendukung perencanaan dan infrastruktur teknologi <i>online</i> • Masih kecilnya penerimaan dari unit bisnis dan pemanfaatan aset yang belum optimal • Masih kurangnya dosen berpendidikan S3
<i>External Factors (EF)</i>	<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen kuat dari Pemerintah Pusat dan Pemda terhadap anggaran pendidikan dan pengembangan SDM tenaga pengajar • Indikator mikro ekonomi menunjang peluang masyarakat untuk masuk 	<p>THREATS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan Provinsi Kaltara, kemajuan UBT dan pembentukan ISBI dan ITK • Perkembangan universitas swasta yang makin bervariasi • Perkembangan teknologi yang sangat cepat menyebabkan peralatan

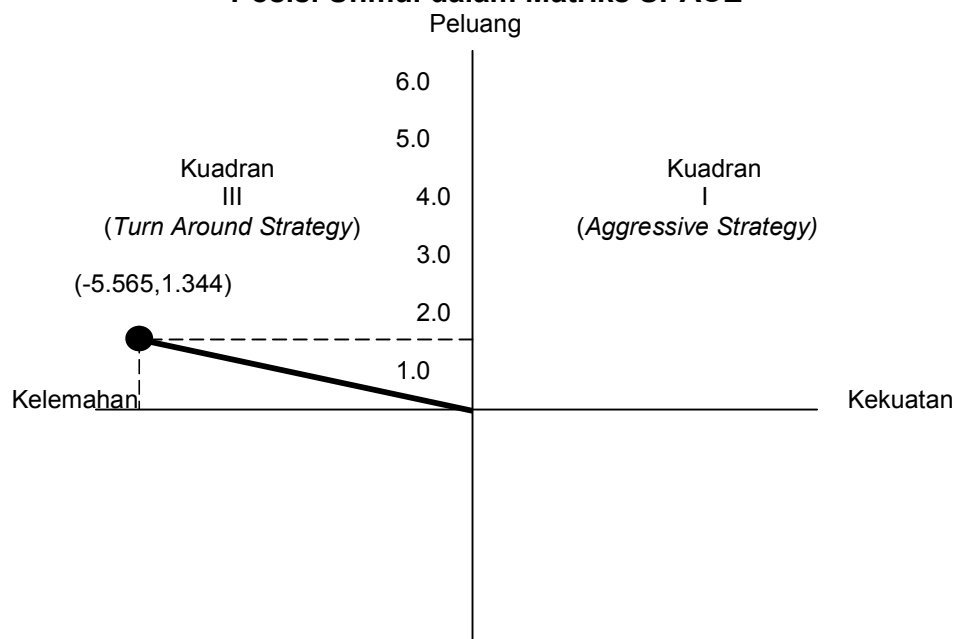
<ul style="list-style-type: none"> • pendidikan tinggi • BOPTN dari Kepmendikbud • Tawaran kerjasama dari luar negeri • Beasiswa bagi dosen dan tawaran pelatihan bahasa asing dari Dikti • Tawaran <i>funded agency</i> untuk pengembangan Tridharma • <i>Political will</i> dari Kemendikbud untuk pengelolaan keuangan 	<ul style="list-style-type: none"> • TIK dan lab cepat using • Perkembangan ilmu yang sangat dinamis dan tuntutan mutu pendidikan yang makin tinggi • Persaingan dalam dunia pendidikan dan dunia kerja yang makin ketat • Tawaran <i>double degree</i> dari universitas di Jawa • Tren minat lulusan SMA untuk bekerja di industri kreatif
---	--

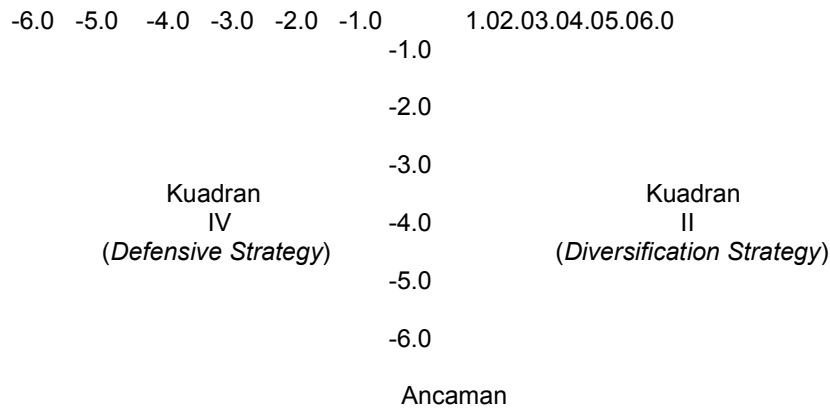
Sumber : Rencana Strategis Bisnis Unmul 2008-2012.

Dari hasil pengukuran kinerja internal dan analisis eksternal yang telah dilakukan melalui analisis SWOT, dihasilkan skor perhitungan dan terlihat matriks SPACE sebagai berikut :

- Skor Kekuatan : 3.579
- Skor Kelemahan : 9.144
- Selisih skor kekuatan dan kelemahan : **-5.565**
- Skor Peluang : 3.900
- Skor Ancaman : 2.556
- Selisih skor peluang dan ancaman : **1.344**

Gambar 4.5.
Posisi Unmul dalam Matriks SPACE



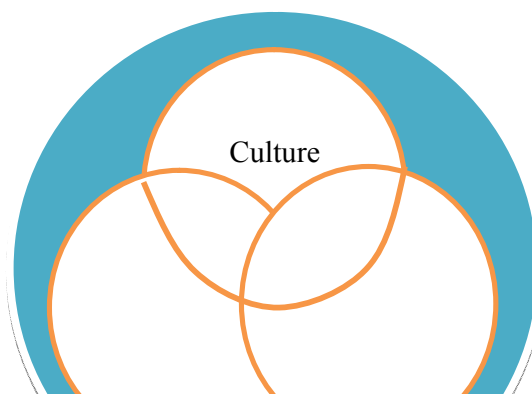


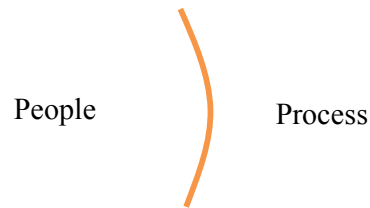
Sumber : Rencana Strategis Bisnis Unmul 2008-2012.

Berdasarkan matriks SPACE tersebut, Unmul memiliki posisi pada kuadran III, yang berarti memiliki kelemahan yang lebih besar daripada kekuatannya, namun memiliki peluang yang sangat besar. Dengan demikian, untuk mencapai visi dan misinya Unmul harus mempergunakan strategi WO (*weakness-opportunities* atau kelemahan-peluang) atau disebut juga konsep strategi utama *Turn-Around*, yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.

Berdasarkan analisis tersebut, Unmul memutuskan untuk melakukan perubahan dalam hal orientasi, budaya dan pola pikir SDMnya sehingga perlu dirumuskan strategi yang berfokus pada *culture*, *people* dan *process*. Berikut ini tersaji gambar fokus perubahan yang akan dilakukan Unmul Samarinda :

Gambar 4.6.
Fokus Perubahan Universitas Mulawarman





Sumber : Rencana Strategis Bisnis Unmul 2008-2012.

Terkait dengan hasil analisis SWOT Unmul, II mengatakan bahwa :

“Dengan munculnya kompetitor baru di masa depan, seperti Institut Teknologi Balikpapan dan Institut Seni Kaltim, jadi Unmul saat ini melakukan perbaikan sistem manajemen karena hasil analisis SWOT pada kondisi saat ini, Unmul berada pada kuadran III. Jika yang lalu sampai dengan 2007, Unmul ada pada kuadran I dan mempergunakan strategi agresif, maka sekarang strategi bertahan yang digunakan, walau sebenarnya itu bukan strategi yang cukup menarik. Strategi bertahan yang dipergunakan mengarah pada perubahan etika dan tata kelola untuk memiliki etos kerja yang tinggi agar ke depan bisa ke arah peningkatan akreditasi. Karena umur Universitas tidak sejalan dengan akreditasi program studi, dimana nilai akreditasi yang C itu sama halnya dengan nilai akreditasi untuk program studi yang baru dibuka” (hasil wawancara pada Rabu, 7 November 2012).

Dengan hasil analisis SWOT terhadap faktor eksternal dan internal tersebut serta visi menuju universitas yang bertaraf internasional atau *World Class University* (WCU), setidaknya Unmul telah merumuskan empat faktor kunci kesuksesan (*key success factors*) yang perlu disinergikan, yaitu :

- 1) Mampu menarik kehadiran bakat-bakat terbaik ke dalam komunitas Unmul yang memiliki nilai tawar untuk maju dan berkembang,

- 2) Mampu mengundang dan memberdayakan potensi dan sumber daya yang dimiliki melalui penguatan dan pengembangan jejaring, baik dalam maupun luar negeri,
- 3) Mampu mempertahankan bakat-bakat terbaik dan menciptakan suasana kerja yang kondusif antar pribadi dan lembaga di lingkungan Unmul,
- 4) Mampu merespon permasalahan-permasalahan yang muncul dan berasal dari mitra kerja dan lingkungan (*stakeholders*).

Untuk menuju WCU, Unmul perlu mengembangkan atmosfer budaya akademik yang positif di kalangan SDMnya dan merubah cara-cara proses kerjanya, sejumlah strategi yang perlu dilakukan Unmul antara lain :

- a. Memperbaiki struktur organisasi dan manajemen tata kelola.
- b. Memperbaiki mekanisme kerja dari sistem manual ke sistem *online* dalam aspek kepegawaian, keuangan, perencanaan dan akademik.
- c. Menjalinkan kerjasama pendidikan dan pengajaran, penelitian serta pengabdian masyarakat dengan berbagai pihak secara lebih intensif dan proaktif.
- d. Mencari dana melalui usaha pengembangan bisnis sesuai jenis pelayanan yang ada, baik berupa barang maupun jasa.

- e. Pembenahan internal diantaranya pengembangan SDM, pembenahan sarana dan prasarana serta administrasi Universitas.
- f. Restrukturisasi pengelolaan keuangan yang efektif dan efisien agar kinerja keuangan lebih sehat.

Lebih lanjut II mengatakan bahwa :

“Arah kebijakan Unmul untuk saat ini berdasarkan Renbis yang telah disusun yaitu perbaikan kualitas SDM dan sistem, membuka basis kerjasama internasional dan memperbaiki tatanan struktur organisasi kerja, kemudian juga pengembangan program studi dan fakultas” (hasil wawancara pada Sabtu, 13 Oktober 2012).

4.2.1.4. Perumusan Strategi dan Analisis Alternatif Program

Berdasarkan dokumen Rencana Strategis Bisnis Unmul 2008-2012, diketahui bahwa dalam rangka mewujudkan tujuan dan sasaran strategis yang telah dirumuskan dan dengan memperhatikan posisi Unmul dari hasil analisis lingkungan, maka Unmul merumuskan lima buah strategi sebagai berikut :

- 1) Pembenahan internal untuk meningkatkan daya saing
- 2) Peningkatan pelayanan yang berorientasi pelanggan (*customer oriented*)
- 3) Peningkatan potensi mahasiswa
- 4) Peningkatan kuantitas dan kualitas riset
- 5) Restrukturisasi pengelolaan keuangan.

Perumusan strategi tersebut kemudian akan dilanjutkan dengan kegiatan analisis terhadap sejumlah pilihan alternatif program. II menyatakan bahwa :

“Lima strategi yang dipilih Unmul sebagai strategi pengembangan memang berfokus pada perubahan dalam hal budaya kerja, pola pikir SDM juga proses kerjanya. Yang kemudian diyakini dapat dilakukan melalui strategi seperti pembenahan internal universitas, peningkatan kualitas pelayanan dan potensi mahasiswa. Tidak upa pula peningkatan riset oleh dosen, juga termasuk perbaikan dalam pengelolaan keuangan” (hasil wawancara pada Sabtu, 8 Juni 2013).

4.2.1.5. Alternatif Kebijakan dan Rekomendasi Sumberdaya Unmul

Strategi yang telah dipilih Unmul kemudian dikembangkan melalui enam buah kebijakan dan lima buah program. Program-program tersebut dijabarkan lebih lanjut menjadi kegiatan yang dilaksanakan setiap tahun. Untuk mengukur tingkat keberhasilan program, maka diperlukan indikator kinerja setiap program. Rincian kebijakan dan program yang dimaksud terurai sebagai berikut :

- 1) Kebijakan meningkatkan daya dukung infrastruktur dan SDM pendidikan tinggi. Kebijakan ini dicapai dengan Program Peningkatan Infrastruktur Pendidikan.
- 2) Tersusunnya kurikulum yang berorientasi dunia kerja. Kebijakan ini dicapai dengan Program Peningkatan Kualitas Layanan Akademik.

- 3) Kebijakan mendorong dan mendukung kreativitas, motivasi dan inovasi mahasiswa. Kebijakan ini dicapai dengan Program Pengembangan Potensi Mahasiswa.
- 4) Kebijakan mendorong dan memfasilitasi peningkatan kuantitas dan kualitas riset. Kebijakan ini dicapai dengan Program Memperluas *Networking* dengan berbagai lembaga nasional dan internasional.
- 5) Kebijakan mengembangkan SDM yang mampu mendukung peningkatan kinerja keuangan universitas. Kebijakan ini dicapai dengan Program Peningkatan Kemampuan Pengelolaan Keuangan Universitas.
- 6) Kebijakan melaksanakan pengelolaan keuangan berdasarkan pola pengelolaan keuangan BLU. Kebijakan ini dicapai dengan Program Peningkatan Kemampuan Pengelolaan Keuangan Universitas.

ZH mengemukakan bahwa :

“Jadi memang ada sejumlah kebijakan dan program yang dirumuskan untuk mengoperasionalkan strategi yang ada. Sehingga tentu ada keterkaitan antar komponen strategi, kebijakan dan program yang dilaksanakan. Kesemuanya merupakan perwujudan dari pernyataan visi misi, tujuan juga sasaran strategis Unmul” (hasil wawancara pada Selasa, 11 Desember 2012).

Mengenai rumusan strategi yang dituangkan dalam kebijakan dan program tersebut di atas, II memberikan pernyataan sebagai berikut :

“Program-program yang sudah dirumuskan itu dikembangkan dari Program Pendidikan Tinggi yang merupakan bagian dari RKA-KL Departemen Pendidikan Nasional. Ada hal-hal yang harus disesuaikan dalam menyusun anggaran tahunan dan kegiatan yang dilaksanakan. Maksudnya disesuaikan dengan kode juga istilah-istilah kegiatan sesuai dengan RKA-KL yang berlaku” (hasil wawancara pada Sabtu, 8 Juni 2013).

Perumusan strategi yang dilakukan Unmul dalam kaitannya dengan pembuatan kebijakan-kebijakan dan program-program, digambarkan dalam sebuah matriks keterkaitan, sebagaimana tampak berikut ini :

Tabel 4.15.
Matriks Keterkaitan Strategi, Kebijakan dan Program
pada Universitas Mulawarman

STRATEGI	KEBIJAKAN	PROGRAM
Pembenahan internal untuk meningkatkan daya saing	Meningkatkan daya dukung infrastruktur dan SDM pendidikan tinggi	Peningkatan infrastruktur pendidikan
Peningkatan pelayanan yang berorientasi pelanggan	Tersusunnya kurikulum yang berorientasi dunia kerja	Peningkatan kualitas pelayanan akademik
Peningkatan potensi mahasiswa	Mendorong dan mendukung kreativitas, motivasi dan inovasi mahasiswa	Pengembangan potensi mahasiswa
Peningkatan kuantitas dan kualitas riset	Mendorong dan memfasilitasi peningkatan kuantitas dan kualitas riset	Memperluas <i>networking</i> dengan berbagai lembaga nasional dan internasional
Restrukturisasi pengelolaan keuangan	Mengembangkan SDM yang mampu mendukung peningkatan kinerja keuangan universitas	Peningkatan kemampuan pengelolaan keuangan universitas

Sumber : Rencana Strategis Bisnis Unmul 2008-2012.

4.1.2.6. Model Empirik Perencanaan Strategik Unmul

Setelah mengkaji dan menganalisis proses perencanaan strategik yang dilakukan oleh Unmul, maka penulis sampai pada sebuah temuan penelitian bahwa perencanaan strategik yang dilakukan telah memenuhi lima komponen perencanaan strategik sebagaimana rumusan Steiss (2003: 58-59). Namun demikian, terdapat ketidaksesuaian perumusan strategi yang dilakukan dengan kemampuan dan keadaan sumberdaya yang dimiliki Unmul.

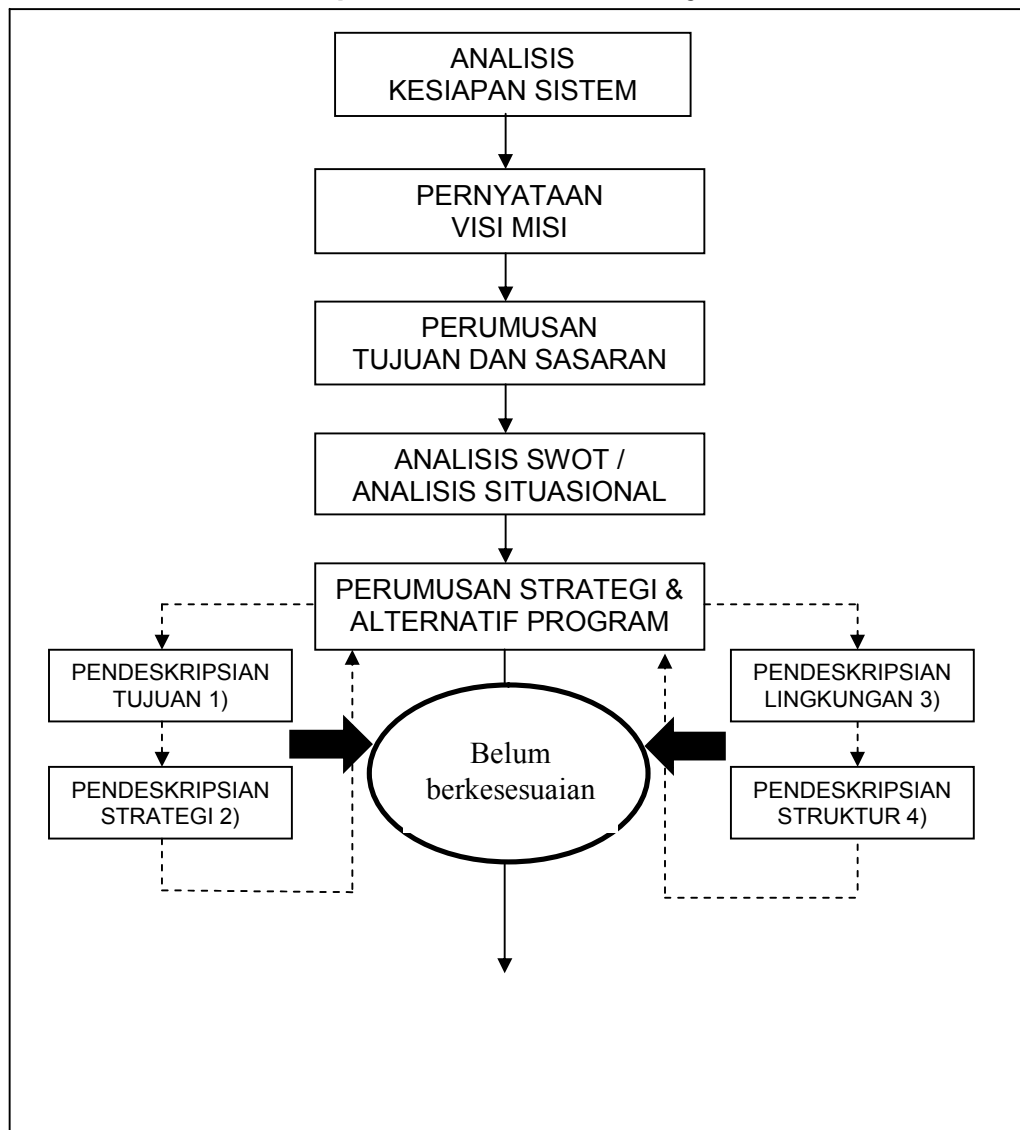
Berdasarkan sepuluh aliran strategi yang dikemukakan oleh Mintzberg, Alhstrand dan Lampel (1998: 4), maka Unmul dalam merumuskan strategi bersaingnya berkiblat pada kelompok aliran *configuration*, yang terindikasi dari adanya pengkombinasian arah pembenahan organisasi pada aspek budaya organisasi, sumberdaya manusia organisasi dan proses perubahan itu sendiri. Disamping itu, terindikasi pula dari adanya upaya-upaya pengembangan unit-unit bisnis komersial yang potensial dalam meningkatkan pendapatan terkait dengan statusnya sebagai Badan Layanan Umum (BLU) sejak tahun 2009.

Strategi bersaing yang dipergunakan oleh Unmul tersebut kemudian dalam penelitian ini berupaya dianalisis melalui komponen struktural dari desain organisasi, yang meliputi tujuan utama organisasi, strategi organisasi yang dipergunakan, pemahaman akan lingkungan tempat operasi organisasi serta pemilihan konfigurasi

yang digunakan (Burton, DeSanctis dan Obel, 2006: 3). Pada akhirnya, posisi Unmul di dalam proses transformasi organisasi pun dapat diidentifikasi.

Adapun model empirik perencanaan stratejik Unmul dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4.7.
Model Empirik Perencanaan Stratejik Unmul



ALTERNATIF KEBIJAKAN & REKOMENDASI SUMBERDAYA

Sumber : Hasil penelitian, 2013.

Penjelasan mengenai gambar tersebut di atas adalah sebagai berikut :

Proses perencanaan strategik yang dilakukan oleh Unmul diawali dengan tahap 1) analisis kesiapan sistem, yang meliputi identifikasi isu-isu strategis, pengumpulan aturan dan pembentukan tim perencanaan, kemudian penyusunan profil universitas dan penyajian informasi keuangan. Dilanjutkan dengan tahap 2) perumusan visi dan misi, tujuan serta sasaran, dimana secara umum Unmul berfokus pada pelaksanaan Tridharma Perguruan Tinggi yang bertumpu pada SDA khususnya hutan tropis lembab dan lingkungannya.

Kemudian selanjutnya adalah tahap 3) analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities* dan *Threats*). Sejumlah faktor kekuatan dan kelemahan (*strength dan weakness*) yang merupakan faktor lingkungan internal diperbandingkan dengan sejumlah faktor peluang dan ancaman (*opportunities and threats*) yang merupakan faktor lingkungan eksternal. Tahap berikutnya adalah 4) perumusan strategi dan analisis alternatif program. Dalam merumuskan strategi, Unmul melakukan perumusan

komponen-komponen struktural, juga komponen-komponen SDM. Gambar model perencanaan strategik Unmul pada halaman 289 mengandung keterangan terjadinya ketidaksesuaian dalam perumusan komponen struktural organisasi. Untuk memperjelas poin ketidaksesuaian yang dimaksud tersebut, maka berikut penulis sajikan rekapitulasi perumusan komponen struktural dalam perumusan strategi Unmul :

Tabel 4.16.
Rekapitulasi Komponen Struktural dari
Perumusan Strategi Unmul

No	Komponen Struktural	Konsep Ideal Organisasi pada Kuadran C	Unmul
1	Tujuan	Efektivitas	Efektivitas
2	Strategi	<i>Prospector</i>	<i>Prospector</i>
3	Lingkungan	<i>Locally Stormy</i>	<i>Varied</i>
4	Konfigurasi	Divisional	Fungsional
	Hasil	Sesuai	Tidak Sesuai

Sumber : Hasil penelitian, 2013.

Untuk perumusan komponen struktural pada Unmul, tujuan yang ingin dicapai adalah efektivitas, dengan mempergunakan tipe strategi *prospector*. Kedua komponen ini telah tepat sesuai dengan rumusan teoritik Burton, deSanctis dan Obel (2006: 76). Namun, lingkungan pasar yang dihadapi Unmul adalah lingkungan bervariasi dan konfigurasi yang dipilih adalah struktur fungsional, yang tidak berkesesuaian dengan dua komponen sebelumnya.

Ketidaksesuaian ini terjadi karena sejak menjadi Badan Layanan Umum (BLU) pada tahun 2009, Unmul meningkatkan

tujuan utamanya, yang awalnya adalah efisiensi, menjadi efektivitas. Tujuan pada efektivitas berarti bahwa sebuah organisasi lebih berfokus pada tujuannya yang ingin menjadi Universitas bertaraf internasional, tetapi kurang memperhatikan penggunaan sumberdaya secara efisien.

Tujuan utama pada efektivitas tersebut menjadikan strategi yang kemudian dirumuskan untuk dipergunakan adalah tipe strategi *prospector*, yang akan mampu membawa pencapaian tujuan tersebut karena strategi *prospector* diaplikasikan dalam rupa pendekatan yang agresif terhadap inovasi untuk mencari peluang-peluang pasar baru dan ide-ide baru. Beberapa contoh mengenai pengaplikasian strategi *prospector* yang telah dilakukan Unmul adalah membuka program-program kerjasama untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan pendidikan tinggi di kawasan perbatasan, membuka UPT. Program Unggulan Internasional melalui jalinan kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri, yang menyelenggarakan sejumlah *Magister and Doctoral Program* dan program-program lainnya yang bersifat internasional seperti *International Joint and Double Degree, International Joint Training, Symposium, Research and Publication*. Untuk penciptaan program tersebut, Biro Kerjasama Luar Negeri (BLKN) Kemendikbud menjadikan Unmul sebagai *brand mark* atau contoh

pengembangan *double degree* dan *international university* di luar Pulau Jawa, khususnya kawasan timur Indonesia.

Strategi *prospector* dapat ditandai dengan adanya eksplorasi yang tinggi pada peluang-peluang yang dimiliki Unmul, walaupun eksploitasinya rendah pada situasi tertentu. Eksplorasi yang tinggi tampak dari adanya upaya penciptaan terobosan-terobosan berupa penciptaan produk lulusan yang kualitasnya lebih meningkat dibandingkan dengan produk lulusan-lulusan sebelumnya, namun mengabaikan aspek efisiensi dalam penggunaan sumberdaya. Namun demikian, dalam situasi kompetitif, Unmul akan tetap dapat bertahan walaupun struktur biayanya menjadi lebih tinggi. Diharapkan, ke depan eksperimen dari ide-ide baru dapat pula memunculkan produk baru lainnya, seperti karya tulis dosen, buku ilmiah, hasil-hasil penelitian, hingga peningkatan akreditasi program studi maupun perguruan tinggi yang lebih berkembang, tidak hanya bereksperimen pada lulusan.

Namun demikian, untuk aspek lingkungan pasar, Unmul sesungguhnya masih menghadapi lingkungan yang *varied* atau bervariasi, bukan lingkungan *locally stormy* yang merupakan lingkungan yang sesuai bagi tujuan efektivitas dan penggunaan strategi *prospector*. Lingkungan yang bervariasi, memiliki banyak faktor yang dapat dibawa dalam pertimbangan dan dapat saling bergantung, tetapi relatif dapat diprediksikan. Unmul telah dikenal

oleh masyarakat Kalimantan Timur sebagai PTN yang mampu menghasilkan banyak lulusan (per tahunnya dapat mencapai hampir 4.000 lulusan), yang dapat 'terjual' pada berbagai sektor pekerjaan yang ada di Kalimantan Timur. Lulusan Unmul sejauh ini terserap dengan baik di daerah, dimana hal tersebut disebabkan oleh adanya kekuatan jalinan kerjasama antara Unmul dengan berbagai pihak, baik dalam negeri maupun luar negeri melalui jaringan alumninya yang luas dan adanya akses yang baik ke lembaga-lembaga pemerintahan dan swasta, juga termasuk akses dalam bisnis walaupun masih dalam skala lokal. Lingkungan yang demikian, mencerminkan bahwa lingkungan tersebut adalah lingkungan yang dapat diprediksikan, walaupun masalah politik dan moneter di Kalimantan Timur cukup mampu menjadi faktor-faktor yang berpengaruh di dalam lingkungan itu. Terciptanya situasi yang mudah berubah juga diakibatkan dari adanya pengembangan ide-ide baru yang dianggap dapat membawa keuntungan, yang di sisi lain menjadikan biaya sumberdaya sebagai titik perhatian kedua.

Selanjutnya mengenai struktur fungsional yang dipilih oleh Unmul, dilakukan atas pertimbangan bahwa spesialisasi pekerjaan merupakan hal yang penting bagi suatu BLU, dengan titik perhatian pada pengolahan informasi. Maka dari itu, dalam Unmul tugas dan aktivitas dikelompokkan berdasarkan fungsi utamanya sehingga dibentuk sub unit-sub unit khusus yang menangani bidangnya

masing-masing, namun tetap saling berkoordinasi satu sama lain dengan mempergunakan aturan dan petunjuk sebagai acuan pelaksanaan kegiatan. Sub unit-sub unit khusus yang dimaksud tersusun secara hirarkis di dalam struktur organisasi antara lain seperti Unsur Pelaksana Akademik, Unsur Pelaksana Administrasi yang terdiri lagi atas sejumlah bidang-bidang, juga Unsur Penunjang (UPT). Dengan demikian, Unmul memiliki alasan yang rasional untuk menetapkan individu-individu dan sub unit-sub unit pada tugas khusus yang akan dilakukan, walaupun kondisinya pada masa sekarang Unmul masih kekurangan individu-individu yang memiliki spesialisasi khusus. Sehingga cenderung mengandalkan SDM yang jumlahnya terbatas itu dalam pelaksanaan tugas-tugas khusus secara berulang-ulang.

Struktur fungsional yang demikian itu menjadikan Unmul lemah pada saat menghadapi kondisi lingkungan yang mengalami perubahan. Dengan telah seringkali menghadapi kondisi lingkungan yang selalu tetap, Unmul cenderung tidak mampu dengan cepat merespon perubahan lingkungan yang terjadi karena adanya faktor 'kebiasaan'. Contohnya kebiasaan mengandalkan sumberdaya manusia yang telah 'biasa' mengemban tugas tertentu, maka tidak mudah untuk melibatkan sumberdaya baru secara cepat. Dengan kata lain, masih terdapat kekakuan dalam pemanfaatan sumberdaya manusia yang dianggap mampu

melaksanakan spesialisasi pekerjaan di dalam organisasi secara baik, atau kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan cukup rendah. Oleh karena itu, Unmul merumuskan strategi bersaing yang berfokus pada pembenahan *culture, people and process*. Sebab diyakini bahwa budaya organisasi pada Unmul untuk menuju perubahan masih perlu direvitalisasi.

Hal penting yang sesungguhnya dapat menunjang pelaksanaan strategi bersaing tersebut adalah dengan mendiagnosis proses transformasi organisasi yang sedang dijalani Unmul. Namun hal tersebut tidak dilakukan oleh Unmul di dalam perencanaan strategiknya.

Masih adanya ketidaksesuaian antara komponen-komponen struktural dari perumusan strategi yang dilakukan oleh Unmul, menunjukkan bahwa Unmul sesungguhnya belum menemukan komitmen perumusan strategi yang menuju pada perubahan sebagai organisasi yang mampu memanfaatkan peluang sekaligus membenahi kelemahan-kelemahan yang dimilikinya (strategi WO sebagaimana hasil dari analisis SWOT-nya). Melihat temuan empirik tersebut, maka analisis deskriptif penulis mengenai posisi Unmul dalam proses transformasi organisasi dapat dikategorikan berada pada fase organisasi pembelajar, dimana Unmul masih belajar untuk beradaptasi terhadap lingkungannya, yang masih memerlukan lebih banyak proses kreasi pengetahuan, walaupun

komponen dalam perencanaan stratejik yang telah dilakukan telah sesuai dengan model perencanaan stratejik organisasi sektor publik dan nonprofit yang dirumuskan Steiss (2003: 58-59), dan masih terdapat ketidaksesuaian antar komponen struktural dalam tahap perumusan strateginya.

Dengan demikian, kekuatan yang dimiliki Unmul sebagai universitas tertua di Kalimantan Timur (51 tahun pada September 2013), dengan jumlah mahasiswa terbesar di Kalimantan (mencapai lebih dari 37.000 orang), tidak menjadi jaminan bahwa Perguruan Tinggi pertama di Kalimantan Timur ini memiliki pandangan dan *mindset* yang telah mampu mengikuti perkembangan lingkungan. Untuk itu, diperlukan pembenahan dalam proses perencanaan stratejiknya dan penguatan komitmen dari para pelaksananya agar dapat mencapai visi misi dan tujuan yang telah ditetapkan.

4.2.2. Perencanaan Stratejik Politeknik Negeri Samarinda

Uraian perencanaan stratejik yang dilakukan Politeknik Negeri Samarinda (Polnes) dalam penelitian ini merupakan gabungan dari dokumen Rencana Strategis Politeknik Negeri Samarinda 2008-2020 dengan data primer yang berasal dari informan penelitian :

4.2.2.1. Analisis Kesiapan Sistem Polnes

Sebelum melakukan perencanaan, Polnes menetapkan sejumlah kesiapan organisasi, antara lain dengan mengidentifikasi isu-isu strategis yang dihadapi, mengklarifikasi aturan yang mendasari perencanaan, menciptakan komite perencanaan dan mempersiapkan profil organisasi. Produk yang dihasilkan dari tahapan analisis kesiapan sistem adalah rencana untuk perencanaan.

Terkait dengan kegiatan penyiapan sistem sebagai komponen awal perencanaan strategik di Polnes, MA memberikan informasi sebagai berikut :

“Pertama-tama dari proses perencanaan itu, sistemnya dipersiapkan. Isu-isu strategis yang dihadapi apa saja kemudian dibentuk tim yang akan melakukan perencanaan, dengan dasar aturannya. Profil Polnes juga disusun dengan baik” (hasil wawancara pada Jum’at, 7 Juni 2013).

Kemudian AM juga memberikan pernyataan yang sejalan:

“Tentunya tim perencana sudah mempersiapkan berbagai hal yang diperlukan untuk mempersiapkan sistem perencanaan. Mulai dari aturan-aturan yang mendasari, profil juga informasi keuangan. Bagian perencanaan, tetap berada di bawah Direktur dan harus bertanggungjawab pada Direktur” (hasil wawancara pada Jum’at, 7 Juni 2013).

Aturan yang dikatakan mendasari perencanaan stratejik Polnes dalam kutipan wawancara tersebut di atas, dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, yang menyebutkan bahwa Politeknik adalah bentuk Perguruan Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan profesional.
- 2) Peraturan Pemerintah Nomor 60 tahun 1999 tentang Pendidikan Tinggi, yang menyebutkan bahwa Politeknik menyelenggarakan program pendidikan profesional dalam sejumlah bidang pengetahuan khusus yang diarahkan pada kesiapan penerapan keahlian tertentu. Lebih lanjut dinyatakan dalam Peraturan Pemerintah tersebut di atas bahwa Pendidikan Profesional terdiri atas program Diploma I, II, III dan IV.

Setelah sejumlah aturan yang mendasari kegiatan perencanaan telah disiapkan, maka langkah selanjutnya adalah pembentukan **tim perencana**. Perencanaan stratejik Polnes dilakukan oleh Tim Penyusun Rencana Strategis Politeknik Negeri Samainda yang dibentuk dengan Surat Keputusan Direktur Polnes. Tim Penyusun tersebut terdiri dari para anggota senat politeknik yang bertugas memberikan arah dan kebijakan yang akan diterapkan oleh Polnes ke depan, beserta sejumlah

komponen yang dianggap memiliki kompetensi di bidang perencanaan dan penganggaran.

AM memberi informasi mengenai tim perencanaan Polnes dengan pernyataan sebagai berikut :

“Dalam perencanaan, kita lebih kepada kombinasi. Memang Direktur sebagai *leadernya*, tapi dalam setiap aksi kita melakukan koordinasi dalam rangka mencapai suatu target. Jadi sudah ada tim yang dibentuk untuk melakukan perencanaan, yang disusun berdasar ketentuan yang ada, juga atas dasar pertimbangan-pertimbangan tertentu dari level pimpinan” (hasil wawancara pada Selasa, 7 Agustus 2012).

Kemudian ada pula pernyataan dari MA yang menyatakan bahwa :

“Mengenai tim perencana, sebenarnya yang sudah ada ini menurut saya kurang melibatkan pihak-pihak yang mengerti tentang anggaran. Padahal dalam perencanaan, anggaran sangat berkaitan, tidak dapat dipisahkan. Semoga ke depan, pimpinan bisa lebih melibatkan orang-orang yang memang mengerti tentang penganggaran, untuk dapat merumuskan perencanaan yang lebih baik” (hasil wawancara Jum’at, 10 Agustus 2012).

Dengan telah dibentuknya tim perencana sebagai pihak-pihak yang melakukan proses perencanaan stratejik, disusunlah **profil Polnes** sebagaimana yang telah terjabar pada bagian awal Bab IV ini. Profil Polnes memuat sejarah pembentukannya, struktur organisasi, keadaan SDM, serta keadaan sarana dan prasarananya. Di dalam proses perencanaan stratejik Polnes, tim perencana juga melakukan **penyajian informasi mengenai keuangan** yang datanya tidak dapat disajikan secara rinci di dalam

penelitian ini karena pertimbangan faktor kerahasiaan dokumen internal dari pihak Polnes.

Dengan demikian, mengenai penyajian informasi keuangan, hanya dapat disajikan data primer dari hasil wawancara terhadap sejumlah informan penelitian. Sebagaimana AM menyatakan bahwa :

“Selain menyusun profil Unmul, kami juga membuat semacam kerangka pembiayaan lima tahunan sebagai informasi keuangan untuk menyusun perencanaan strategis. Kerangka pembiayaan tersebut meliputi ketentuan anggaran, alokasi belanja operasi juga belanja modal. Mengapa kerangka pembiayaan perlu dibuat ? Tidak lain adalah untuk keperluan pelaksanaan perencanaan yang lebih sistematis dan lebih terstruktur pada setiap tahunnya” (hasil wawancara pada Jum’at, 7 Juni 2013).

MA juga turut memberikan informasi mengenai kondisi keuangan Polnes dalam melakukan kesiapan sistem perencanaan :

“Untuk tahun anggaran 2011, dari sejumlah sasaran yang ingin dicapai, Polnes punya anggaran sekitar Rp. 62 milyar lebih yang dipergunakan untuk melaksanakan sekitar 80 lebih kegiatan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang ada. Data rinci mengenai itu kita tidak bisa berikan karena keuangan merupakan hal yang riskan untuk diekspos ke luar karena berkaitan dengan pengelolaan internal Polnes” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

4.2.2.2. Pernyataan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran Polnes

Visi dan misi Polnes berdasarkan keinginan bersama tertuang dalam Surat Keputusan Direktur Nomor 191/K18/KL/2008 tertanggal 19 September 2008 tentang Penetapan Visi dan Misi Politeknik Negeri Samarinda 2020. Pemikiran penting dari penetapan visi dan misi 2020 tersebut adalah :

- 1) Untuk menghindari pergantian atau perombakan visi dan misi pada setiap pergantian Direktur Politeknik Negeri Samarinda.
- 2) Untuk menjadi acuan bersama yang disepakati dalam tiga periode kepemimpinan, agar Direktur berikutnya dapat menunjukkan kemampuannya untuk mencapai visi dan misi yang diharapkan tanpa merubah indikator utama.
- 3) Sebagai antisipasi dalam memenangkan persaingan pada tingkat perguruan tinggi dalam era globalisasi.

Visi Polnes berdasarkan Rencana Strategis Politeknik Negeri Samarinda 2008-2020 adalah sebagai berikut : "Berkualitas, Sejahtera dan Unggul di Tingkat Nasional dan Internasional pada tahun 2020". Pengertian berkualitas, sejahtera dan unggul di tingkat nasional dan internasional pada tahun 2020 adalah bahwa di dalam visi tersebut terdapat tiga kata penting yang diperkirakan ketiga kata tersebut baru dapat dicapai pada tahun 2020 melalui tiga periode kepemimpinan. Penjelasan visi tersebut :

1. Berkualitas, yang berarti mimpi Polnes pada tahun 2012 adalah menjadi penyelenggara pendidikan vokasi yang benar-benar berkualitas dan profesional.
2. Sejahtera, yang berarti mimpi Polnes pada tahun 2016 adalah mampu memberikan kesejahteraan kepada komunitas secara signifikan baik dilingkungan internal maupun lingkungan eksternalnya.

3. Unggul, yang berarti mimpi Polnes pada tahun 2020 dipercaya sebagai penyelenggara pendidikan tinggi berkarakteristik profesional di bidang *vocational education and training management system* di tingkat nasional dan internasional.
4. Konsep visi secara umum adalah unggul baru dicapai bila organisasi telah memiliki budaya inovatif. Budaya inovatif baru bisa dicapai bilamana masyarakat internal dan eksternalnya telah memiliki kesejahteraan. Begitu juga kesejahteraan baru bisa dicapai bilamana organisasi tersebut memiliki *total quality system*.

Untuk mewujudkan visi tersebut ditetapkan misi yang berfungsi sebagai arah kebijakan yang sangat diperlukan untuk dicapai. Adapun **misi** Polnes antara lain :

- 1) Menyelenggarakan pendidikan vokasi yang bertumpu kepada peningkatan kualitas, perluasan akses dan lulusan berdaya saing tinggi.

Arah kebijakan misi 1 menekankan bahwa Polnes diharapkan mampu :

- a. Menyelenggarakan program pendidikan tinggi vokasi yang berkualitas dan profesional.
- b. Mengembangkan dan memperluas akses program pendidikan vokasi yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan.

- c. Meningkatkan daya saing lulusan
- 2) Membangun organisasi yang sehat, otonom dan komunitas yang sejahtera.

Arah kebijakan misi 2 menekankan bahwa Polnes diharapkan mampu :

- a. Menyelenggarakan manajemen administrasi dan operasional pendidikan yang sehat, berkualitas, profesional dan akuntabel yang meliputi bidang akademik, kemahasiswaan, perencanaan, aset, keuangan, kepegawaian, pemasaran / kehumasan, legalitas, kearsipan, logistik, keamanan, belanja barang dan jasa, pelaporan, dokumentasi, monitoring / evaluasi.
 - b. Mempersiapkan kemandirian organisasi dalam rangka penerapan Undang-undang BHP 2013.
 - c. Meningkatkan kesejahteraan kepada komunitas internal dan eksternal.
- 3) Mengembangkan dan menghasilkan karya dan produk intelektual yang inovatif.

Arah kebijakan misi 3 menekankan bahwa Polnes diharapkan mampu :

- a. Menghasilkan karya intelektual bernilai melalui pengembangan dan pemanfaatan riset terapan dan pengabdian masyarakat.

- b. Menciptakan unit-unit strategis sebagai unit penghasil produk.
 - c. Menghasilkan produk bernilai minimal untuk mengatasi kebutuhan sendiri dan pada gilirannya mampu menghasilkan untuk memenuhi kebutuhan pasar.
- 4) Membangun *networking* dan pencitraan publik di tingkat nasional dan internasional.

Arah kebijakan misi 4 menekankan bahwa Polnes diharapkan mampu :

- a. Mengembangkan kerjasama yang mampu memberikan manfaat baik secara kelembagaan dan anggota civitas akademika.
- b. Mendorong seluruh anggota organisasi untuk terlibat dalam pembentukan karakter budaya mutu.
- c. Berpartisipasi secara aktif dan memberikan kesuksesan dalam berbagai *even* baik nasional dan internasional.

Berkenaan dengan visi dan misi Polnes tersebut, AM menyatakan bahwa :

“Polnes punya visi “Berkualitas, Sejahtera dan Unggul di Tingkat Nasional dan Internasional pada tahun 2020”. Target kita itu. Walaupun memang sifatnya muluk-muluk, paling tidak secara perencanaan, kita sudah tetapkan itu. Memang agak berat untuk bisa secara internasional, pesaing juga banyak, sehingga secara lokal dululah untuk Kaltim, kita coba penuhi dulu seperti apa kebutuhan yang ada di Kaltim. Bagaimanapun walau perlahan, pasti akan berkembang” (hasil wawancara pada Selasa, 7 Agustus 2012).

Kemudian **tujuan** strategis pencapaian visi Polnes adalah :

- 1) Meningkatkan program pendidikan vokasi yang berkualitas dan profesional
- 2) Meningkatkan program pengembangan dan perluasan akses program pendidikan vokasi berbasis *training*
- 3) Meningkatkan program peningkatan daya saing lulusan
- 4) Meningkatkan kualitas program sistem administrasi dan operasional pendidikan yang sehat, berkualitas dan akuntabel
- 5) Meningkatkan program peningkatan kesejahteraan komunitas internal dan eksternal
- 6) Meningkatkan program peningkatan Karya Intelektual Bernilai melalui pengembangan pribadi serta pemanfaatan hasil-hasil riset terapan dan pengabdian masyarakat
- 7) Meningkatkan program pembangunan unit strategis penghasil produk
- 8) Meningkatkan dan mengembangkan kerjasama kelembagaan
- 9) Meningkatkan program pembentukan karakter budaya mutu
- 10) Meningkatkan program pencitraan Polnes melalui *even-even* lokal, nasional dan internasional.

Kemudian mengenai sasaran, Polnes merumuskan sasaran strategisnya berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan. **Sasaran** disusun untuk tiap tujuan strategis, sebagai berikut :

- 1) Pendidikan vokasi yang berkualitas dan profesional

- a) Meningkatnya rasio minat dan merata di seluruh program studi > 1:3,
 - b) 85 persen lulusan memiliki IPK > 2,75
 - c) Diterapkannya kurikulum berbasis kompetensi industri,
 - d) Diperolehnya sertifikat ISO 9001 : 2000 untuk seluruh program studi,
 - e) Diperolehnya sertifikat akreditasi BAN institusi A,
 - f) Diterapkannya proses belajar mengajar berbasis *Information and Communication Technology* (ICT),
 - g) Terpenuhinya fasilitas proses belajar mengajar yang mendukung kompetensi berbasis edukasi, *training* dan unit produksi,
 - h) Tersedianya *master plan* pengembangan kampus *international class*,
 - i) Terciptanya suasana kampus yang tertib, bersih, sehat dan asri,
 - j) Terpenuhinya tenaga pengajar, administrasi, teknisi dan laboran yang kompeten di bidangnya,
 - k) Diterapkannya sistem pengukuran kinerja dosen,
 - l) Terciptanya atmosfer akademik di seluruh program studi.
- 2) Pengembangan dan perluasan akses program pendidikan vokasi berbasis *training*

- a) Dibukanya kelas program *training* yang menggunakan kurikulum kompetensi berbasis *industrial training standard*,
 - b) Meningkatnya cakupan calon mahasiswa baru dari berbagai daerah.
- 3) Peningkatan daya saing lulusan
- a) Tersedianya kurikulum yang mampu menghasilkan *softskill character*,
 - b) Tersedianya unit layanan *student career* yang mampu dijadikan pusat informasi dan layanan konsultasi mahasiswa
 - c) Tersedianya program pelatihan tambahan bagi mahasiswa dan alumni sebelum mereka memasuki dunia kerja.
- 4) Peningkatan Sistem Administrasi dan Operasional Pendidikan yang Sehat, Berkualitas dan Akuntabel
- a) Terciptanya sistem administrasi dan operasi yang kuat dan akuntabel meliputi akademik, kemahasiswaan, perencanaan, perawatan, aset, keuangan, kepegawaian, pemasaran, layanan informasi dan publikasi (*on web, on desk*), layanan hukum, layanan pengaduan, dokumentasi, *monitoring / evaluasi*, audit sistem dan tindak lanjut,
 - b) Tersedianya sistem administrasi dan operasi berbasis IT,
 - c) Diterapkannya sistem pengukuran kinerja tenaga administrasi, teknisi dan laboran,

- d) Diperolehnya sistem belanja barang dan jasa yang efektif, efisien dan akuntabel.
- 5) Penyiapan sistem, dokumen, SDM, fasilitas dan kebutuhan anggaran dalam rangka implementasi UU BHP 2013
- a) Tersedianya anggaran persiapan penerapan UU BHP,
 - b) Tersedianya *grand strategy* penerapan UU BHP,
 - c) Sosialisasi penerapan UU BHP kepada seluruh civitas akademika Polnes,
 - d) Siapnya sistem dokuman UU BHP,
 - e) Siapnya SDM untuk mendukung UU BHP,
 - f) Siapnya perangkat organisasi dan pendukung lainnya,
 - g) Diperolehnya ijin penerapan BHP.
- 6) Peningkatan Kesejahteraan Komunitas Internal dan Eksternal
- a) Peningkatan insentif bagi pegawai secara berkala,
 - b) Merealisasikan pembangunan perumahan bagi pegawai,
 - c) Meningkatnya jumlah pemberi beasiswa yang berasal dari sektor industri,
 - d) Tersedianya asrama bagi mahasiswa dan pegawai yang tidak mampu.
- 7) Peningkatan Karya Intelektual Bernilai melalui pengembangan pribadi serta pemanfaatan hasil-hasil riset terapan dan pengabdian masyarakat

- a) Meningkatnya jumlah dosen yang berminat untuk meneliti dari berbagai sumber pembiayaan,
 - b) Meningkatnya jumlah dosen yang mampu membuat buku dan memiliki nilai tambah,
 - c) Meningkatnya jumlah dosen dan mahasiswa yang mampu memberikan kontribusi positif bagi lembaga,
 - d) Meningkatnya jumlah dosen yang membuat bahan ajar berbasis IT.
- 8) Pembangunan unit strategis penghasil produk
- a) Tersedianya unit strategis penghasil produk bernilai ekonomi,
 - b) Terbangunnya rantai bisnis yang relevan dan mapan,
 - c) Terciptanya sistem pendidikan berbasis industri.
- 9) Peningkatan dan pengembangan kerjasama kelembagaan
- a) Meningkatnya kerjasama terimplementasi di bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian masyarakat,
 - b) Diperolehnya penerimaan secara signifikan dari hasil kerjasama,
 - c) Mampu memberikan sumbangan pembiayaan untuk kebutuhan riset dan pengabdian masyarakat.
- 10) Pembentukan karakter budaya mutu
- a) Terbentuknya budaya ISO 9001 : 2000,

- b) Terbentuknya budaya terencana, dilaksanakan sesuai prosedur, dimonitor, didokumentasikan, dievaluasi dan ditindaklanjuti.

11) Pencitraan Polnes melalui even-even lokal, nasional dan internasional

- a) Tersedianya SDM yang kompeten dalam bidang promosi,
- b) Tersedianya fasilitas promosi di berbagai media,
- c) Tersedianya sistem promosi yang kuat dan relevan,
- d) Tersedianya bahan promosi yang berkualitas,
- e) Aktif di berbagai even yang memberikan nilai pencitraan,
- f) Terbangunnya jaringan yang kuat pada beberapa perguruan tinggi dan industri ternama.

Berkenaan dengan tujuan dan sasaran tersebut, MA menyatakan bahwa :

“Memang sasaran Polnes banyak sekali, namun sasaran tersebut ditentukan dari perumusan tujuan yang telah ditetapkan, yang memuat sebelas poin dalam rangka pencapaian visi misi Polnes” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

4.2.2.3. Analisis SWOT Polnes

Analisis SWOT yang tersaji di dalam penelitian ini adalah analisis lingkungan internal dan eksternal berdasarkan Rencana Strategis Politeknik Negeri Samarinda 2008-2020.

1) Kekuatan (*Strength*)

- a. Komitmen pimpinan Polnes sebagai penyelenggara pendidikan tinggi berkarakter profesional di bidang *vocational education and training management system*.

Mengenai komitmen dari pimpinan organisasi, AB mengemukakan :

“Dalam perencanaan, kita lebih kepada kombinasi. Memang Direktur sebagai *leademya*, tapi dalam setiap aksi kita melakukan koordinasi dalam rangka untuk mencapai suatu target. Kita punya komitmen bersama bahwa Polnes sebagai penyelenggara pendidikan *vocational*, punya visi berkualitas, sejahtera dan unggul di tingkat nasional dan internasional pada tahun 2020. Walaupun memang sifatnya muluk-muluk, paling tidak secara perencanaan, kita sudah tetapkan itu. Memang agak berat untuk bisa secara internasional, pesaing juga banyak, sehingga secara lokal dululah untuk Kaltim, kita coba penuhi dulu seperti apa kebutuhan yang ada di Kaltim. Bagaimanapun walau perlahan, pasti akan berkembang” (hasil wawancara pada Selasa, 7 Agustus 2012).

- b. Penunjukkan dan kepercayaan bagi Polnes sebagai Politeknik Pembina untuk Politeknik-politeknik lain di wilayah Kalimantan Timur.

Berkenaan dengan hal tersebut, MA mengemukakan bahwa :

“Banyak daerah yang merencanakan buka Politeknik, menjadikan peningkatan jumlah mahasiswa Polnes pada kondisi sekarang loncatannya dari tahun ke tahun tidak terlalu besar. Walaupun begitu, Polnes diminta jadi Pembina oleh seperti Politeknik Tanah Grogot, juga Balikpapan. Balikpapan sama Kubar justru sudah sering” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

Sejalan dengan informasi tersebut, AM mengatakan bahwa :

“Kami ini sebagai salah satu Politeknik yang menjadi Pembina bagi Politeknik-politeknik lainnya di Kalimantan. Terbukti kami sudah dipercaya untuk mengkaji program pendirian Politeknik. Sebagai contoh yaitu ke Tanah Grogot. Sampai-sampai kami dipercaya untuk mengurus bagaimana mengurus pendirian suatu Politeknik. Nunukan sudah, kemudian Tarakan juga” (hasil wawancara pada Selasa, 7 Agustus 2012).

- c. Diperolehnya sertifikasi ISO 9001:2000 untuk seluruh program studi.

Mengenai program studi-program studi yang telah bersertifikasi ISO, MA memberi informasi sebagai berikut:

“Kita inginnya lulusan kita berkualitas dan unggul dalam bersaing. Tentunya jika itu tercapai *income* ke dalam bisa mencapai kesejahteraan. Hal-hal yang dilakukan untuk mencapai itu yang berkualitas, pertama kita berusaha mencapai ISO, dan sudah ISO 2008 kemarin. Mulai dari awalnya lima program studi ISO, kemudian 10, sekarang sudah 18. Kemudian sekarang kita ini berusaha melengkapi yang di dalamnya, supaya nanti bisa menjadi acuan ke depan, untuk jadi standar, kemudian kita bisa menghasilkan *income* jika sudah sertifikasi” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

- d. Penerapan kurikulum berbasis kompetensi industri yang menghasilkan *softskill character*.

Terkait dengan kurikulum pada Polnes, LM memberikan pernyataan sebagai berikut :

“Untuk mencapai visi misi yang sudah ditetapkan, kami menerapkan kurikulum yang berbasis pada kompetensi industri agar mampu menghasilkan lulusan atau alumni yang berkesesuaian kemampuan yang dimilikinya dengan kebutuhan daerah atau perusahaan-perusahaan yang ada” (hasil wawancara pada Kamis, 9 Agustus 2012).

- e. Sarana prasarana pendidikan, penelitian dan laboratorium yang sangat memadai untuk kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Untuk sarana prasarana kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, MA mengemukakan :

“Terkait menghadapi masalah mutu, kami melakukan revitalisasi bangunan dan peralatan. Kita sebetulnya ingin mengarah ke sertifikasi berbagai lab, terutama yang dalam waktu dekat itu rencana kita lab kimia. Kita berharap bisa 17025 kita bisa usul untuk sertifikasi. Karena untuk perguruan tinggi kita ini sudah ISO 2008 kemarin, kemudian sekarang kita ini berusaha melengkapi yang di dalamnya, supaya nanti bisa menjadi acuan ke depan, untuk jadi standar, kemudian kita bisa menghasilkan *income* jika sudah sertifikasi. Kemudian yang ke pengelolaan itu manajemen mutu, baru mengarah ke peralatan dan kualitas SDM. Jadi dari segi kualitas harus ditambah lagi. Kalau itu sudah bisa berjalan, harapan kita lulusan berkualitas pelan-pelan ke depan grafiknya akan naik” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

- f. Adanya program pelatihan tambahan bagi mahasiswa sebelum memasuki dunia kerja.

Untuk program penyiapan calon lulusan dalam memasuki dunia kerja, AM memberikan informasi sebagai berikut :

“Kita lebih ke *vocational*, artinya lulusan Polnes ini punya *skill* tertentu. Jadi memang bobot *skill*nya lebih dipertajam, sehingga itu yang punya nilai lebih unggul dibanding lulusan perguruan tinggi yang sifatnya *educational*. Mungkin secara manajerial kita punya sisi lemah, tapi saya pikir itu seiring dengan berjalannya waktu kemampuan secara pribadi bisa mereka atasi. Yang kita perhatikan adalah memang lebih kepada kemampuan keterampilan. Ini dibuktikan bahwa lulusan Polnes ini kita memang ada *schedule* bahwa 6 bulan sebelum kelulusan itu kita coba, bagaimana apakah mereka

sudah tertampung. Contoh misalnya program alat berat, itu sudah hampir 100 persen enam bulan sebelum wisuda, terbukti mereka sudah tertampung karena kita ada beberapa kerjasama, contoh seperti Trakindo. Sehingga kompetensi yang kita berikan sudah sama sesuai dengan kompetensi yang diinginkan. Jadi kalau orang lain lihat Trakindo maju, maka dia juga melihat SDMnya tersebut” (hasil wawancara pada Selasa, 7 Agustus 2012).

- g. Materi pembelajaran yang terdiri atas teori dan praktek dengan komposisi 45 persen teori dan 55 persen praktek.

Mengenai hal ini, salah seorang alumni Polnes, R, mengemukakan bahwa :

“Dalam mencetak SDM, Polnes memberikan perbedaan dari Universitas yang lain, dimana materi dan praktek diberikan secara seimbang, sehingga dapat memperluas cakupan pekerjaan yang dapat diperoleh setelah lulus kuliah” (hasil wawancara pada Rabu, 15 Agustus 2012).

Hal tersebut sejalan dengan pernyataan MRI (alumni Polnes) bahwa :

“Polnes sangat berperan baik karena mampu menciptakan generasi-generasi muda yang handal, karena kuliah di Polnes tidak hanya teori yang didapatkan melainkan juga praktek langsung. Sehingga diperoleh keahlian yang sebelumnya tidak bisa, menjadi bisa” (hasil wawancara pada Rabu, 15 Agustus 2012).

- h. Daya serap daerah yang tinggi terhadap lulusan Polnes.

Terkait dengan daya serap daerah terhadap lulusan

Polnes, MA mengemukakan :

“Walau persaingan dunia kerja itu ketat, rata-rata perusahaan mengunggulkan lulusan Polnes dibandingkan dengan lulusan universitas, Politeknik itu lebih berharga daripada universitas karena mereka punya *skill*. Kalaupun *ditraining* kembali, lulusan kami tidak memerlukan waktu yang lama” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

AMjuga turut memberikan informasi yang sejalan dengan informan sebelumnya dengan memberikan informasi sebagai berikut :

“Lulusan Polnes memang ada *schedule* bahwa 6 bulan sebelum kelulusan itu kita coba, bagaimana apakah mereka sudah tertampung. Contoh misalnya program alat berat, itu sudah hampir 100 persen enam bulan sebelum wisuda, terbukti mereka sudah tertampung karena kita ada beberapa kerjasama dengan contoh seperti Trakindo. Sehingga kompetensi yang kita berikan sudah sama sesuai dengan kompetensi yang diinginkan. Itu cara agar lulusan kami punya daya serap yang tinggi di daerah. Jadi untuk lulusan, serapan kita cukup baik. Mungkin dilihat dari kemampuannya dari yang sudah bekerja” (hasil wawancara pada Selasa, 7 Agustus 2012).

Sejalan dengan informasi tersebut, RP (alumni Polnes) mengemukakan bahwa :

“Peran Polnes sangat besar karena hampir sebagian besar para pekerja atau pelaksana proyek di Kaltim merupakan alumnus Polnes, khususnya jurusan sipil” (hasil wawancara pada Sabtu, 18 Agustus 2012).

2) Kelemahan (*Weakness*)

- a. Belum meratanya rasio minat untuk setiap program studi.

Mengenai rasio minat untuk setiap program studi,

MA menyatakan bahwa :

“Polnes itu sangat-sangat berkembang. Kita berdiri sejak 1987. Dan 1997 itu kami masih di bawah Unmul. Sampai sekarang mandiri, dulu namanya Politeknik Universitas Mulawarman, sekarang namanya Politeknik Negeri Samarinda. Jadi sudah banyak hal yang berkembang. Yang pertama, dulu hanya empat jurusan dengan empat program studi, saat ini sudah 10 jurusan, 18 program studi. Yang kedua adalah, kalau dulu peminatan tidak terlalu banyak, kalau sekarang sudah lebih bagus. Kisarannya 1 : 7, artinya satu kursi diminati oleh tujuh calon mahasiswa. Namun sayangnya, peminatan tersebut memang belum merata untuk seluruh program studi kami” (hasil wawancara pada Selasa, 7 Agustus 2012).

- b. Belum terpenuhinya jumlah tenaga pengajar pada sebagian program studi.

Terkait dengan kuantitas tenaga pengajar pada

Polnes yang menjadi salah satu kelemahan Polnes saat ini,

MA mengemukakan informasi sebagai berikut :

“Dari segi peralatan, dosennya, hingga teknisnya kita berharap itu memang orang-orang yang kompeten. Sehingga kekurangan SDM tentang itu, kita harus mengupayakan pelatihan-pelatihan. Dari segi kualitas SDM harus ditambah. Kuantitas SDM memang juga perlu ditambah. Walau untuk kimia kita perlu menambah, sementara ini kita fokus untuk yang maritim dulu. Dosen tetapnya hanya berapa orang saja itu, karena susah untuk mencari yang mau jadi dosen. Karena mereka lebih besar pendapatannya di laut daripada jika jadi dosen” (hasil wawancara pada Jum'at, 10 Agustus 2012).

- c. Sistem administrasi dan operasi yang belum sepenuhnya berbasis IT.

- d. Belum tersedianya *grand strategy* untuk penerapan Undang-undang BHP.

Berkenaan dengan aspek strategi menuju BHP, MA menginformasikan bahwa :

“Kalau perencanaan yang baru itu sebetulnya mereka masih menyusun renstra yang baru, jadi sementara ini masih melanjutkan program Direktur yang dulu, renstra yang lama habisnya di 2012 ini. Renstra baru itu masih mereka susun, jadi belum ada renstra untuk menuju BHP itu” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

- e. Kesejahteraan komunitas internal yang belum tercapai dengan optimal.

MA mengemukakan :

“Memang untuk aspek kesejahteraan, kita belum mencapai. Jadi dengan berusaha melengkapi sumber daya internal di dalamnya, supaya nanti bisa menjadi acuan ke depan, untuk jadi standar, harapannya kita nanti bisa menghasilkan *income* jika sudah sertifikasi itu. Karena jika lulusan kita berkualitas dan unggul dalam bersaing, tentunya bisa dapat *income* ke dalam dan bisa mencapai kesejahteraan” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

3) Peluang (*Opportunities*)

- a. Komitmen kuat dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah untuk meningkatkan anggaran pendidikan.

Terkait dengan komitmen pemerintah sebagai peluang bagi Polnes, MA mengatakan bahwa :

“Tentu saja Polnes mendapat dukungan kuat dari Pemerintah Pusat maupun Daerah karena sumber pendanaan yang utama adalah dari APBN, yang kedua dari

APBD, kemudian ketiga adalah dari hibah-hibah” (hasil wawancara pada Selasa, 7 Agustus 2012).

- b. Indikator mikro ekonomi yang menunjang peluang masyarakat untuk mengenyam pendidikan di Polnes (pertumbuhan ekonomi, laju pertumbuhan penduduk, pertumbuhan kalangan menengah).

Mengenai indikator mikro ekonomi sebagai salah satu peluang bagi Polnes tersebut, AM mengemukakan pendapatnya bahwa :

“Pertumbuhan ekonomi di Kaltim cukup pesat dan masyarakatnya terus tumbuh dari aspek sosial ekonominya. Maka kebutuhan akan kemampuan atau skill untuk bekerja itu juga sangat tinggi. Maka dari itu Polnes sebagai penyelenggara pendidikan yang lebih ke *vocational* bisa dikatakan mempunyai lulusan yang lebih unggul dibandingkan lulusan perguruan tinggi yang sifatnya *educational*. Walaupun memang secara manajerial kami masih memiliki sisi lemah, tapi saya pikir itu seiring dengan berjalannya waktu akan bisa diatasi” (hasil wawancara pada Selasa, 7 Agustus 2012).

- c. Bantuan Operasional PTN (BOPTN) dari Kemendikbud melalui DIPA Dikti.

MA mengemukakan informasi mengenai hal tersebut di atas bahwa :

“Perkembangan Polnes ementara ini masih merata seperti yang lalu karena pada dasarnya yang terlihat masalah anggaran itu beda jauh untuk tahun ini, terutama untuk peningkatan sarana dan prasarana. Kalau yang lalu beberapa program studi mencapai ISO, sekarang merambah ke lab-nya untuk sertifikasi. Sumber penganggaran dari APBN dan APBD. Tahun ini paling besar, hampir 100 M.

Peruntukannya untuk pengembangan fisik, kemudian peralatan” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

- d. Penerapan Undang-undang BHP pada 2013.
- e. Tawaran kerjasama dari dalam maupun luar negeri.

Terkait dengan poin e tersebut, AM mengatakan bahwa :

“Berbicara kerjasama, justru Polnes besar peluangnya disitu. Untuk kebutuhan Kaltim sendiri sebenarnya sudah cukup. Tapi kadang-kadang ada perusahaan mencari, mungkin di Kalimantan ada perusahaan cabangnya, tapi kebutuhannya bukan untuk disitu, misalnya untuk ke luar. Contoh misalnya dikirim ke Abu Dhabi. Ada beberapa mahasiswa kami yang bekerja disana. Jadi memang kebetulan untuk Kaltim, cabang-cabangnya perusahaan sudah banyak, tetapi penggunaannya sendiri bukan orang Kaltim, tetapi lebih diberikan ke luar” (hasil wawancara pada Selasa, 7 Agustus 2012).

Sejalan dengan informasi tersebut, MA mengemukakan :

“Kerjasama Polnes bagus dengan perusahaan-perusahaan yang membutuhkan lulusan kami. Ada yang tes di Jakarta, seperti yang di Medco. Begitu mereka mau lulus, perusahaan meminta *track record* pendidikannya dari kita. Kadang-kadang mereka belum lulus, sudah habis diambil. Sampai kadang-kadang ijasahnya tidak diambil-ambil. Sudah lima enam tahun baru datang mengambil. Dengan jalinan kerjasama yang kami bangun, daya serap lulusan memang cukup bagus di Kaltim. Untuk di luar, kita agak susah memantau” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

4) Ancaman (*Threats*)

- a. Pembentukan berbagai Politeknik lain di daerah-daerah Kabupaten / Kota di Kalimantan Timur.

Mengenai munculnya Politeknik-politeknik lain sebagai kompetitor bagi Polnes, MApun mengemukakan pernyataan sebagai berikut :

“Dari segi bisnis, memang munculnya Politeknik-politeknik lain bisa disebut sebagai kompetitor. Banyak daerah yang merencanakan buka Politeknik, menjadikan peningkatan jumlah mahasiswa Polnes pada kondisi sekarang loncatannya dari tahun ke tahun tidak terlalu besar. Walaupun begitu, Polnes diminta jadi Pembina oleh seperti Politeknik Tanah Grogot, juga Balikpapan. Balikpapan sama Kubar justru sudah sering. Tapi kita mikirnya lembaga tinggi ini untuk kepentingan masyarakat, jadi yang penting kita bisa jadi Pembina, itu sudah cukup” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

Sejalan dengan informasi tersebut, AM mengatakan bahwa :

“Kemunculan Politeknik-politeknik baru tidak pernah kami anggap kompetitor, tetapi kami memandang mereka sebagai *partner*. Karena kami berkeyakinan kami punya ciri khas sendiri. Walaupun ada politeknik lain, tapi kami sudah cukup lama dan punya pengalaman, itulah yang saya pikir menjadi modal kami dalam berdaya saing. Apalagi kami ini sebagai salah satu Politeknik yang menjadi Pembina. Terbukti kami sudah dipercaya untuk mengkaji program pendirian Politeknik. Sebagai contoh yaitu ke Tanah Grogot. Sampai-sampai kami dipercaya untuk mengurus bagaimana mengurus pendirian suatu Politeknik. Nunukan sudah, kemudian Tarakan juga” (hasil wawancara pada Selasa, 7 Agustus 2012).

- b. Kebutuhan akan informasi dan perkembangan teknologi yang sangat tinggi membutuhkan penyiapan infrastruktur, SDM serta sarana dan prasarana yang mendukung demi pencapaian tuntutan penyelenggaraan pendidikan yang berkualitas.

Terkait dengan kebutuhan terhadap informasi dan teknologi dalam penyelenggaraan pendidikan di Polnes tersebut, AM mengemukakan :

“Yang tidak kalah pentingnya dengan anggaran dalam rangka mencapai visi yaitu *output* yang diinginkan. *Output* misalnya kompetensi lulusan. Untuk mencapai kompetensi lulusan itu perlu ada tahapan yang dilalui, salah satunya adalah bagaimana pengembangan SDM tenaga pengajarnya, supaya memungkinkan untuk menghasilkan lulusan yang baik. Tenaga pengajar sudah kami tingkatkan baik jumlah maupun kualitasnya. Kalau mungkin satu jurusan dulu hanya sekitar 6-7 dosen, sekarang satu jurusan satu program studi punya hampir 20 orang per program studi. Artinya rasio antara jml mahasiswa dengan dosen tercapai. Untuk tenaga administrasi juga sama, berimbang. Kita punya tenaga pengajar itu sekitar 340 orang. Jumlah seluruh SDM 430 orang, jadi sisanya, 175 orang itu staf atau tenaga administrasi. Kemudian sarana untuk praktek, alat yang kita order kita tingkatkan dengan kompetensi yang diinginkan, jadi lebih kesana arahnya. Mencoba bagaimana mendekati calon lulusan itu ke kompetensi yang diinginkan. Kompetensi itu tentu kaitannya dengan kebijakannya. Jadi kebijakannya lebih kesitu. Kalau yang operasional saya kira regulasinya sudah ditentukan” (hasil wawancara pada Selasa, 7 Agustus 2012).

Mendukung pernyataan tersebut di atas, MA berkata :

“Dalam Renstra 2012 itu terdapat sejumlah sasaran serta indikatornya. Kita sementara ini untuk sumber daya internal berfokus pada masalah IT kemudian masalah mutu. Kemudian revitalisasi bangunan dan peralatan. Kita sebetulnya ingin mengarah ke sertifikasi berbagai lab, terutama yang dalam waktu dekat itu rencana kita lab kimia. Kita berharap bisa 17025 kita bisa usul untuk sertifikasi. Karena untuk perguruan tinggi kita ini sudah ISO 2008 kemarin, kemudian sekarang kita ini berusaha melengkapi yang di dalamnya, supaya nanti bisa menjadi acuan ke depan, untuk jadi standar, kemudian kita bisa menghasilkan *income* jika sudah sertifikasi. Jadi kita dari segi peralatan, dosennya, hingga teknisnya kita berharap itu memang orang-orang yang kompeten. Sehingga kekurangan SDM tentang itu, kita harus mengupayakan pelatihan-pelatihan.

Dari segi kualitas harus ditambah. Kuantitas memang juga perlu ditambah, tapi untuk kimia kita perlu menambah, sementara ini kita fokus untuk yang maritim. Dosen tetapnya hanya berapa orang saja itu, karena susah untuk mencari yang mau jadi dosen. Karena mereka lebih besar pendapatannya di laut daripada jika jadi dosen” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

- c. Persaingan dunia kerja yang makin ketat antar lulusan, baik di dalam negeri maupun luar negeri dalam era globalisasi.

Terkait dengan persaingan dalam dunia kerja bagi lulusan, MA mengemukakan :

“Saya pernah lama di bursa kerja, jadi kerjaan saya itu mengurus kalau perusahaan minta tenaga kerja. Walau persaingan dunia kerja itu ketat, rata-rata perusahaan mengunggulkan lulusan kita dibandingkan dengan lulusan universitas, Politeknik itu lebih berharga daripada universitas karena mereka punya *skill*. Kalaupun *ditraining* kembali, tidak memerlukan waktu yang lama” (hasil wawancara pada Jum’at, 10 Agustus 2012).

Analisis faktor eksternal dan internal yang tertuang dalam analisis SWOT tersebut, dapat direkapitulasi sebagai berikut:

Tabel 4.17.
Rekapitulasi Faktor Eksternal Internal Polnes

<i>Internal Factors</i> (IF)	<i>STRENGTH</i>	<i>WEAKNESS</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen pimpinan • Status sebagai Politeknik Pembina di wilayah Kaltim • Program studi yang telah memiliki sertifikasi ISO 9001:2000 • Penerapan kurikulum berbasis kompetensi industri yang menghasilkan <i>softskill character</i>. • Sarana prasarana yang memadai • Adanya program pelatihan tambahan bagi mahasiswa 	<ul style="list-style-type: none"> • Belum meratanya rasio minat untuk setiap program studi • Belum terpenuhinya jumlah tenaga pengajar pada sebagian program studi • Sistem administrasi dan operasi yang belum sepenuhnya berbasis IT • Belum adanya <i>grand strategy</i> untuk penerapan UU BHP • Kesejahteraan komunitas internal yang belum

	sebelum memasuki dunia kerja. <ul style="list-style-type: none"> • Materi pembelajaran yang meliputi teori (45 persen) dan praktek (55 persen) • Daya serap daerah yang tinggi terhadap lulusan 	tercapai dengan optimal
<i>External Factors</i> (EF)	OPPORTUNITIES <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen kuat dari Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah untuk meningkatkan anggaran pendidikan • Indikator ekonomi mikro yang menunjang peluang masyarakat memasuki pendidikan tinggi • BOPTN dari Kepmendikbud • Penerapan Undang-undang BHP pada 2013 • Tawaran kerjasama dari dalam dan luar negeri 	THREATS <ul style="list-style-type: none"> • Pembentukan berbagai Politeknik lain di daerah-daerah Kabupaten / Kota di Kalimantan Timur • Kebutuhan akan informasi dan perkembangan teknologi yang sangat tinggi • Persaingan dunia kerja yang makin ketat antar lulusan, baik di dalam negeri maupun luar negeri dalam era globalisasi

Sumber : Rencana Strategis Politeknik Negeri Samarinda 2008-2020.

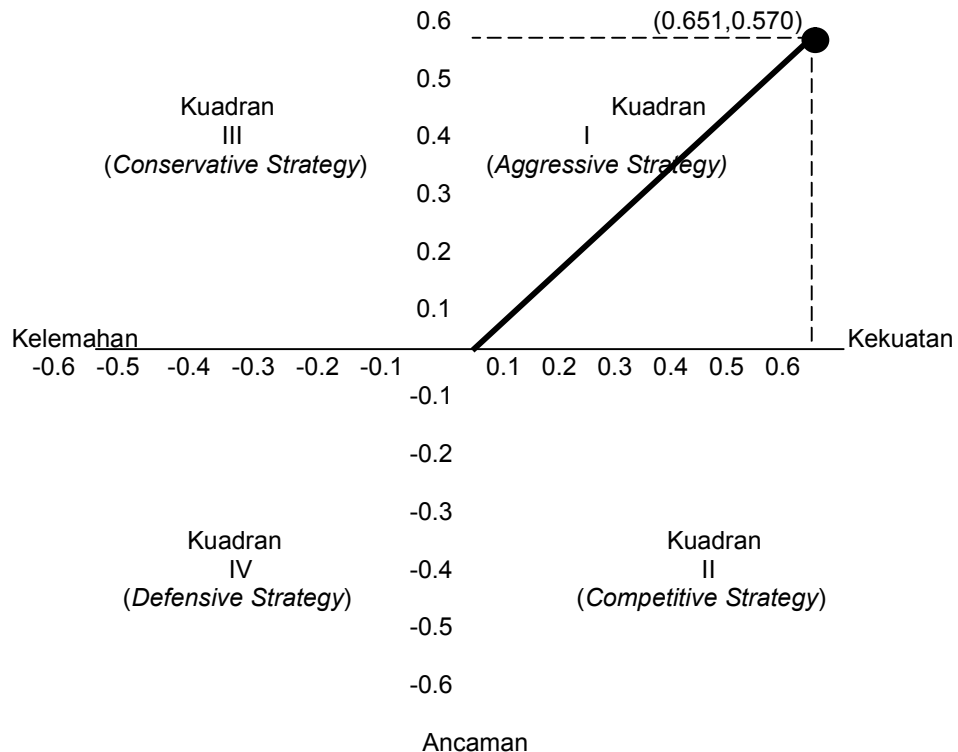
Hasil analisis SWOT menunjukkan rata-rata skor sebagaimana tampak di bawah ini, yang dilanjutkan dengan sajian gambar posisi Polnes di dalam matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) :

- Skor Kekuatan : 3.631
- Skor Kelemahan : 2.980
- Selisih skor kekuatan dan kelemahan : **0.651**
- Skor Peluang : 3.230
- Skor Ancaman : 2.660
- Selisih skor peluang dan ancaman : **0.570**

Gambar 4.7. Posisi Polnes dalam Matriks SPACE

Peluang





Sumber : Rencana Strategis Politeknik Negeri Samarinda 2008-2020.
Berdasarkan matriks SPACE tersebut, posisi Polnes berada

pada kuadran I, yang artinya memiliki kekuatan yang lebih besar daripada kelemahannya, dan memiliki peluang yang besar. Dengan demikian, untuk mencapai visi dan misinya Polnes harus mempergunakan strategi SO (*strengths-opportunities* atau kekuatan-peluang) yang menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang eksternal. Sehingga Polnes pun mempergunakan konsep strategi utama *Aggressive*, dimana terdapat penciptaan strategi yang mampu mendukung kebijakan pertumbuhan secara cepat.

Dengan hasil analisis SWOT terhadap faktor eksternal dan internal tersebut serta visi menuju politeknik yang berkualitas,

sejahtera dan unggul di tingkat nasional dan internasional pada tahun 2020, setidaknya Polnes telah merumuskan tiga program dan 13 kebijakan untuk melaksanakan 11 tujuan dan 50 sasaran yang telah dirumuskan sebelumnya.

4.2.2.4. Perumusan Strategi dan Analisis Alternatif Program Polnes

Berdasarkan dokumen Rencana Strategis Politeknik Negeri Samarinda 2008-2020, diketahui bahwa dalam rangka mewujudkan tujuan dan sasaran strategis yang telah dirumuskan dan dengan memperhatikan posisi Polnes dari hasil analisis lingkungan, maka Polnes merumuskan tiga program dan 13 kebijakan sebagai strategi yang telah dirumuskan. Adapun tiga program tersebut antara lain :

- 1) Program pemerataan dan perluasan akses perguruan tinggi,
- 2) Program peningkatan mutu relevansi dan daya saing,
- 3) Program penguatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik.

Ketiga program tersebut merupakan bentuk dari perumusan strategi yang dilakukan oleh Polnes. Tidak sebagaimana rumusan Steiss (2003: 80-84) mengenai strategi dan program, kedua konsep tersebut seolah menjadi satu dalam perencanaan stratejik yang telah dilakukan oleh Polnes.

Mengenai hal tersebut, MA memberikan pernyataan sebagai berikut :

“Jadi di dalam perencanaan strategik Polnes, ketika kita membicarakan strategi, maka tentunya akan bicara mengenai program dan kebijakan-kebijakan yang dilakukan. Jadi, strategi yang dipakai Polnes untuk meningkatkan daya saingnya adalah dengan mempergunakan tiga program itu dan sejumlah kebijakan-kebijakan yang menyertainya” (hasil wawancara pada Jum’at, 7 Juni 2013).

4.2.1.5. Alternatif Kebijakan dan Rekomendasi Sumberdaya Polnes

Strategi yang telah dipilih Polnes kemudian dikembangkan melalui 13 buah kebijakan. Kebijakan-kebijakan tersebut dijabarkan lebih lanjut menjadi kegiatan yang dilaksanakan setiap tahun. Rincian kebijakan yang dimaksud terurai sebagai berikut :

- 1) Kebijakan penguatan Politeknik.
- 2) Kebijakan mencanangkan moto tertib waktu, materi, pertemuan dan pencatatan.
- 3) Kebijakan melaksanakan revisi kurikulum untuk mengikuti perkembangan industri.
- 4) Kebijakan mempersiapkan program studi untuk memperoleh sertifikat ISO 9001 : 2000.
- 5) Kebijakan mempersiapkan program studi untuk memperoleh sertifikat akreditasi BAN institusi A.
- 6) Kebijakan jum’at bersih.
- 7) Kebijakan penguatan SDM.
- 8) Kebijakan pelaksanaan sosialisasi ke sekolah-sekolah di 13 Kabupaten / Kota.
- 9) Kebijakan percepatan mahasiswa masuk ke industri.

- 10) Kebijakan peningkatan daya saing lulusan.
- 11) Kebijakan pencarian donator beasiswa.
- 12) Kebijakan penguatan organisasi.
- 13) Kebijakan pencarian sumber pembiayaan pihak ketiga melalui kerjasama yang saling menguntungkan.

Mengenai rumusan strategi yang dituangkan dalam program dan kebijakan tersebut, MA memberikan pernyataan sebagai berikut :

“Kebijakan-kebijakan yang sudah dirumuskan itu dikembangkan dari program-program yang merupakan strategi Polnes” (hasil wawancara pada Jum’at, 7 Juni 2013).

4.2.2.6. Model Empirik Perencanaan Stratejik Polnes

Setelah mengkaji dan menganalisis proses perencanaan stratejik yang dilakukan oleh Polnes, maka penulis sampai pada sebuah temuan penelitian bahwa perencanaan stratejik yang dilakukan telah memenuhi lima komponen perencanaan stratejik sebagaimana rumusan Steiss (2003: 58-59). Namun demikian, terdapat tumpangtindih penggunaan konsep strategi dengan program dan kebijakan di dalam tahap perumusan strategi, yang mengakibatkan komponen perencanaan stratejik yang keempat dan kelima, seolah merupakan komponen yang sama.

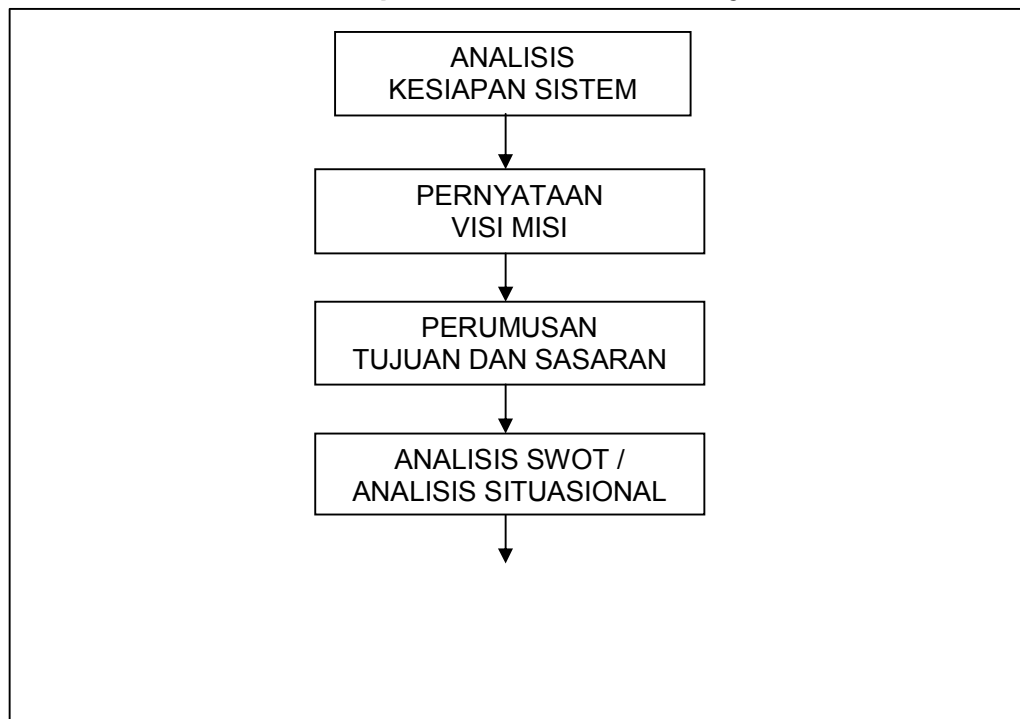
Berdasarkan sepuluh aliran strategi yang dikemukakan oleh Mintzberg, Alhstrand dan Lampel (1998: 4), maka Polnes dalam

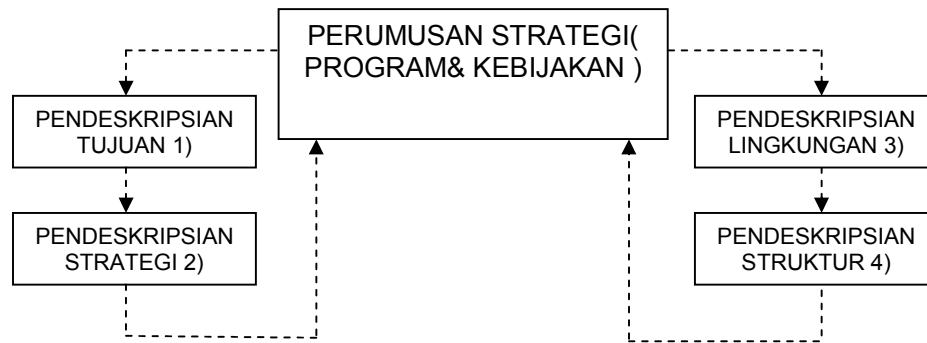
merumuskan strategi bersaingnya berkiblat pada kelompok aliran *configuration*, yang terindikasi dari adanya upaya-upaya pengembangan pengelolaan organisasi yang berfokus pada konsumen dan produk atau jasa yang dihasilkan dengan spesifikasi khusus.

Strategi bersaing yang dipergunakan oleh Polnestersebut kemudian dalam penelitian ini berupaya dianalisis melalui komponen struktural dari desain organisasi, yang meliputi tujuan utama organisasi, strategi organisasi yang dipergunakan, pemahaman akan lingkungan tempat operasi organisasi serta pemilihan konfigurasi yang digunakan (Burton, DeSanctis dan Obel, 2006: 3). Pada akhirnya, posisi Polnes di dalam proses transformasi organisasi pun dapat diidentifikasi.

Adapun model empirik perencanaan stratejik Polnes dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4.9.
Model Empirik Perencanaan Stratejik Polnes





Sumber : Hasil penelitian, 2013.

Penjelasan mengenai gambar tersebut di atas adalah sebagai berikut :

Proses perencanaan strategik yang dilakukan oleh Polnes diawali dengan tahap 1) analisis kesiapan sistem yang meliputi identifikasi isu-isu strategis, pengumpulan aturan dan pembentukan tim perencanaan, kemudian penyusunan profil politeknik dan penyajian informasi keuangan. Dilanjutkan dengan tahap 2) perumusan visi dan misi, tujuan serta sasaran, dimana secara umum Polnes menekankan pada keunggulan di tingkat nasional kemudian di tingkat internasional.

Kemudian selanjutnya adalah tahap 3) analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities* dan *Threats*). Sejumlah faktor kekuatan dan kelemahan (*strength* dan *weakness*) yang merupakan faktor lingkungan internal diperbandingkan dengan sejumlah faktor peluang dan ancaman (*opportunities* dan *threats*)

yang merupakan faktor lingkungan eksternal. Tahap berikutnya adalah 4) perumusan strategi (program dan kebijakan). Dalam perencanaan stratejik Polnes, konsep strategi dianggap sama dengan program dan kebijakan yang dirumuskan sebagai turunan dari sasaran yang ingin dicapai.

Dalam perumusan strateginya, Polnes melakukan perumusan komponen-komponen struktural, juga komponen-komponen SDM. Perumusan komponen struktural dalam perumusan strategi yang Polnes lakukan telah berkesesuaian satu sama lain, sebagaimana rumusan Burton, deSanctis dan Obel (2006: 76) yang dapat ditampilkan sebagaimana tabel berikut ini :

Tabel 4.18.
Rekapitulasi Komponen Struktural dari
Perumusan Strategi Polnes

No	Komponen Struktural	Konsep Ideal Organisasi pada Kuadran C	Polnes
1	Tujuan	Efektivitas	Efektivitas
2	Strategi	<i>Prospector</i>	<i>Prospector</i>
3	Lingkungan	<i>Locally Stormy</i>	<i>Locally Stormy</i>
4	Konfigurasi	Divisional	Divisional
	Hasil	Sesuai	Sesuai

Sumber : Hasil penelitian, 2013.

Efektivitas sebagai tujuan utama yang ingin dicapai Polnes tidak sebagaimana efektivitas yang ingin dicapai oleh Unmul sebagai BLU, dimana Polnes berfokus pada *output* (barang atau jasa) dan menganggap pendapatan sebagai fokus jangka panjang. Tujuan utama Polnes adalah berfokus pada efektivitas *output*. Pendanaan utama Polnes yang berasal dari APBN, APBD dan

hibah-hibah menjadikan organisasi senantiasa melakukan inovasi dalam penciptaan produknya melalui spesialisasi atas *skill* untuk memenuhi lapangan pekerjaan. Penyelenggaraan pendidikan yang lebih bersifat *vocational* menjadikan lulusan yang dihasilkan Polnes memiliki keunggulan tersendiri dibandingkan lulusan perguruan tinggi yang memperoleh pendidikan yang lebih bersifat *educational*. Disitulah letak Polnes memanfaatkan peluang untuk mengembangkan produknya.

Cara-cara yang ditempuh Polnes untuk dapat memperoleh pendanaan yang lebih baik dalam rangka mengembangkan produknya, antara lain dengan keberhasilan program studi-program studi mencapai ISO (*International Organization for Standardization*) yaitu pemenuhan sejumlah standar-standar industrial dan komersial level dunia untuk kepentingan Sistem Manajemen Mutu (SMM). Pencapaian ISO tentunya meningkatkan citra organisasi, meningkatkan kinerja lingkungan organisasi melalui perbaikan komunikasi internal dan hubungan baik dengan berbagai pihak yang berkepentingan, meningkatkan efisiensi kegiatan serta memperbaiki manajemen organisasi melalui perencanaan, pelaksanaan, pengukuran dan tindakan perbaikan. Termasuk juga meningkatkan daya saing sebab membantu memperoleh kepercayaan dari konsumen atau mitra kerja atau pemodal. Jerih payah tersebut pun berbuah manis dengan diperolehnya

peningkatan pendanaan dari APBN maupun APBD pada tahun ini yang mencapai hampir Rp. 100 Milyar yang diperuntukkan pengembangan fisik dan pengadaan sarana dan prasarana pendidikan. Upaya selanjutnya yang sedang diupayakan oleh Polnes dalam rangka meningkatkan daya saing adalah dengan mengupayakan laboratorium-laboratorium prakteknya dapat disertifikasi. Pencapaian sertifikasi laboratorium tentunya akan berkaitan dengan perolehan pendapatan sebagai tujuan jangka panjang Polnes.

Tujuan utama pada efektivitas tersebut menjadikan strategi yang kemudian dirumuskan untuk dipergunakan adalah tipe strategi *prospector*, dimana Polnes menerapkan pendekatan-pendekatan yang agresif terhadap inovasi dan mencari peluang-peluang baru. Contoh wujud daripada hal tersebut adalah pencapaian ISO bagi program-program studi yang tersedia, pengadaan sejumlah mesin-mesin atau alat-alat praktek baru pada berbagai jurusan yang tersedia dalam rangka pemutakhiran sarana pendidikan dan pengajaran, serta adanya kepercayaan dari politeknik-politeknik lain yang tersebar di wilayah kabupaten terhadap Polnes untuk memberikan pembinaan dan pendampingan. Dengan demikian, Polnes pun memperoleh peluang pasar baru dan senantiasa menjalani proses menuju pengembangan.

Dengan demikian, kepercayaan yang timbul dari konsumen, mitra kerja dan pemodal sebagaimana terurai di atas merupakan hasil dari pencapaian ISO bagi program-program studi yang ada di Polnes. Kondisi yang demikian menjadikan Polnes telah memiliki keunggulan kompetitif yang dapat diandalkan untuk menghadapi era kompetisi atau persaingan perguruan tinggi. Maka dari itu pula, Polnes menempati peringkat kelima dari 19 Politeknik Negeri di seluruh Indonesia (<http://duniasoal.com/id>).

Namun demikian, dalam situasi kompetitif, Polnes tetap perlu menambah keunggulan bersaing dari aspek lainnya, terutama dari aspek tenaga pengajar dan hasil-hasil penelitian dan pengabdian masyarakatnya. Jenjang pendidikan doktoral (S3), kepangkatan lektor kepala dan guru besar serta jumlah hasil-hasil penelitian masih sangat perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kualitas lembaga dalam rangka memperkuat posisi Polnes dalam dunia persaingan pendidikan tinggi.

Polnes menghadapi lingkungan *locally stormy* atau lingkungan badai lokal. Hal yang menunjukkan tipe lingkungan tersebut adalah adanya para perumus kebijakan pada Polnes yang lebih berfokus pada faktor-faktor lingkungan yang tidak dapat diprediksikan dampaknya bagi organisasinya. Hal tersebut tampak dari lebih condongnya Polnes berupaya untuk meningkatkan kualitasnya melalui upaya memenuhi sejumlah kriteria-kriteria

unggul dalam penyelenggaraan pendidikan yang dilakukan dalam rangka mengatasi tantangan lingkungan, diantaranya pencapaian ISO 2008 dan sebagainya.

Polnes mempergunakan struktur organisasi divisional, yang memiliki kekuatan pada barang / jasa atau dimensi pelanggan dan lemah pada spesialisasi pekerjaan. Polnes tidak banyak berfokus pada spesialisasi internal, tetapi lebih berfokus pada barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi atau pada pelanggan yang dilayani. Penggunaan struktur divisional oleh Polnes mampu memotivasi sumberdaya manusianya, mengendalikan kegiatan operasi dan mampu meraih kesuksesan dalam bersaing di lingkungan yang majemuk.

Polnes selama ini telah memiliki saluran-saluran pendistribusian lulusan yang telah terjalin pada saat mahasiswa sedang dalam proses menempuh pendidikan, yang dilakukan dengan cara penempatan mahasiswa calon wisudawan(i) pada perusahaan-perusahaan pada enam bulan sebelum menjalani wisuda, yang tentunya dengan kesesuaian atas kriteria atau kompetensi sebagaimana yang menjadi kebutuhan perusahaan-perusahaan tersebut. Beberapa konsumen atau pelanggan dari lulusan / produk Polnes adalah sejumlah perusahaan-perusahaan di daerah, seperti Trakindo, *United Tractors*, Medco, KPC dan sebagainya. Perusahaan-perusahaan tersebut sebagai konsumen

utama, memiliki tingkat kepentingan yang tinggi dan Polnes menyediakan berbagai layanan bagi konsumen tersebut. Polnes sebagai penyedia tenaga kerja yang terampil dan handal memberikan syarat yang dibutuhkan kelompok konsumen secara efektif. Semakin banyak produk Polnes yang tertampung pada perusahaan-perusahaan tersebut, maka keunggulan dan citra Polnes di dalam era persaingan pun akan semakin baik dan kuat.

Sedangkan mengenai penerapan struktur divisional yang berdasarkan produk atau jasa yang dihasilkan, dipergunakan sebab produk atau jasa yang spesifik sebagaimana lulusan politeknik dengan kemampuan vokasionalnya, memerlukan penekanan khusus yang memungkinkan dilakukannya pengawasan secara ketat dan perhatian pada lini produk, namun sekaligus memerlukan kekuatan manajemen yang memiliki keahlian lebih dan mengurangi kendali manajemen dari atas. Namun demikian, Polnes masih perlu melakukan upaya-upaya pengembangan yang lebih besar, misalnya dengan cara mengembangkan atau meningkatkan kualitas program-program studi yang peminatannya masih rendah. Sehingga tidak hanya berfokus pada program-program studi yang memiliki tingkat peminatan tinggi. Dengan demikian, pengembangan tersebut hendaknya tidak hanya dalam segi kuantitas, dimana pada saat ini telah terjadi peningkatan jumlah jurusan dan program studi pada Polnes, yang semula empat

jurusan dengan empat program studi, menjadi sepuluh jurusan dengan 18 program studi. Namun juga harus mampu disertai dengan peningkatan dari segi kualitasnya dalam rangka transformasi organisasi yang lebih optimal dalam pencapaian politeknik yang unggul di tingkat nasional maupun internasional.

Struktur divisional yang dipilih Polnes dalam desainnya, telah mengandung unsur kesesuaian dengan tiga komponen lainnya, yaitu tujuan utama organisasi yang berfokus pada efektivitas, tipologi organisasi berupa strategi *prospector* yang menghadapi lingkungan badai lokal atau *locally stormy* sebagaimana tampak dalam rumusan Burton, DeSanctis dan Obel (2006: 76).

Maka kesesuaian yang demikian itu menghantarkan analisis deskriptif penulis bahwa posisi Polnes dalam proses transformasi organisasi terletak pada tahapan organisasi pengembangan. Dimana organisasi senantiasa melakukan ekspansi kapasitas dan kapabilitas di sepanjang tahap evolusi atau metamorphosis yang dilakukan. Organisasi juga memacu kegiatan untuk memajukan dan memperbarui pertumbuhan individu, kelompok, organisasi dan masyarakat. Konsekuensinya, organisasi pengembangan menunjukkan penguatan otonomi, kapasitas, kapabilitas, kualitas, pembaruan atau reformasi, dan peningkatan kekuatan daya saing secara berkelanjutan. Sejalan dengan visinya yaitu ingin

membentuk politeknik yang berkualitas, sejahtera dan unggul di tingkat nasional maupun internasional pada tahun 2020, maka Polnes sudah semestinya mengembangkan organisasi secara berkelanjutan, yang senantiasa memerlukan lebih banyak proses kreasi pengetahuan.

Tahap atau fase organisasi pengembangan menjadi posisi Polnes saat ini dengan demikian sesuai dengan komitmennya dalam penentuan penggunaan strategi agresif dalam rangka pencapaian visi misinya, sebagaimana hasil analisis SWOT yang merekomendasikan dipergunakannya strategi SO (*strengths-opportunities*).

4.2.3. Perencanaan Stratejik STAIN Sultan Sulaiman Samarinda

Uraian perencanaan stratejik yang dilakukan STAIN Sultan Sulaiman Samarinda dalam penelitian ini merupakan gabungan dari dokumen Rencana Strategis STAIN Sultan Sulaiman Samarinda 2011-2015 dengan data primer yang berasal dari informan penelitian :

4.2.3.1. Analisis Kesiapan Sistem STAIN

Sebelum melakukan perencanaan, STAIN Sultan Sulaiman Samarinda menetapkan sejumlah kesiapan organisasi, antara lain dengan mempersiapkan sejumlah aturan yang mendasari kegiatan perencanaan, menciptakan tim perencanaan dan mempersiapkan

profil organisasi. Produk yang dihasilkan dari tahapan analisis kesiapan sistem adalah rencana untuk melakukan perencanaan.

Terkait dengan kegiatan penyiapan sistem sebagai komponen awal perencanaan stratejik di STAIN Sultan Sulaiman Samarinda, NT memberikan informasisebagai berikut :

“Disini perencanaan itu dilakukan mula-mula dengan pembentukan **tim perencanaan**, yang kemudian menyusun profil STAIN kami. Tim perencanaan terdiri dari para pimpinan STAIN ditambah tim ahli perencanaan yang didatangkan dari luar” (hasil wawancara pada Senin, 10 Juni 2013).

Kemudian S juga memberikan pernyataan yang sejalan :

“Untuk menangani perencanaan, itu memang sudah ada timnya. Kami juga mendatangkan perencana ahli dari luar STAIN. Level pimpinan pun tentunya ikut terlibat di dalamnya” (hasil wawancara pada Senin, 10 Juni 2013).

Perencanaan stratejik STAIN Sultan Sulaiman Samarinda dilakukan oleh Tim Penyusun Rencana Strategis STAIN Sultan Sulaiman Samarinda yang dibentuk melalui Surat Keputusan Ketua STAIN Sultan Sulaiman Samarinda. Tim Penyusun tersebut terdiri dari para anggota senat STAIN (termasuk di dalamnya level pimpinan) beserta sejumlah pihak yang dianggap memiliki kompetensi di bidang perencanaan dan penganggaran dari dalam maupun luar STAIN Sultan Sulaiman Samarinda.

Berkenaan dengan **aturan** yang mendasari perencanaan strategik STAIN Sultan Sulaiman Samarinda, NT memberikan pernyataan sebagai berikut :

“Kegiatan perencanaan yang dilakukan disini didasari sejumlah aturan tertentu, diantaranya Undang-undang mengenai Sistem Pendidikan Nasional dan Peraturan Menteri Agama. Sebab penyelenggaraan pendidikan tinggi di STAIN merupakan bagian dari program Departemen Agama, sehingga secara keseluruhan harus bisa dipertanggungjawabkan” (hasil wawancara pada Senin, 10 Juni 2013).

Dengan telah dibentuknya tim perencana sebagai pihak-pihak yang melakukan proses perencanaan strategik atas dasar aturan-aturan yang berlaku, maka kemudian disusun suatu **profil** STAIN Sultan Sulaiman Samarinda sebagaimana yang telah terjabar pada bagian awal Bab IV ini. Profil STAIN Sultan Sulaiman Samarinda memuat sejarah pembentukannya, visi misi, asas dan fungsi, struktur organisasi beserta lembaga-lembaga struktural dan non struktural yang terdapat di dalamnya, keadaan SDM, serta keadaan sarana dan prasarannya.

Dengan demikian, analisis kesiapan sistem yang dilakukan STAIN Sultan Sulaiman Samarinda sebagai komponen awal dalam perencanaan strategik hanya meliputi pengumpulan aturan, pembentukan tim dan profil STAIN.

4.2.3.2. Pernyataan Visi, Misi, Tujuan dan Sasaran STAIN

Visi STAIN Sultan Sulaiman Samarinda berdasarkan Rencana Strategis Politeknik Negeri Samarinda 2011-2015 adalah

sebagai berikut : “Terwujudnya STAIN Samarinda sebagai lembaga unggulan (*center of excellence*) yang mampu menghasilkan SDM yang berkualitas dan memiliki keluasan ilmu / intelektual, kedalaman spiritual dan ketinggian profesionalisme”.

Oleh sebab itu, STAIN Sultan Sulaiman Samarinda mempunyai **misi** untuk meningkatkan penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi yang mengarah kepada pencapaian alumni yang memiliki kemampuan ilmu pengetahuan, akhlak mulia dan amal, melalui pendidikan, pelatihan dan pendalaman ilmu serta nilai-nilai agama Islam yang berguna bagi pengembangan ilmu dan masyarakat.

Berkenaan dengan visi misi STAIN Sultan Sulaiman tersebut, NT memberikan pernyataan sebagai berikut :

“Visi kami yaitu ingin menjadi perguruan tinggi yang unggul, maksudnya adalah berbeda dari perguruan tinggi yang lain karena kita mencetak ulama. Sekalipun dia di Pendidikan Bahasa Inggris, kita mencetak guru Bahasa Inggris yang berkarakter ulama. Jadi ada pembentukan warna lain bagi mahasiswa kami. Itu yang kami katakan unggul itu tadi. Untuk pembentukan karakter ulama itu tadi, jadi yang paling kita utamakan adalah fasilitas ma’ahat-nya, yaitu asrama. Jadi mahasiswa itu satu tahun diasramakan lebih dulu. Kampus II disana itu asrama, jadi semua mahasiswa baru itu disana. Walaupun agak repot karena berbeda lokasi, namun kami saling bergantian demi pengembangan. Untuk Kaltim, perguruan tinggi yang bernuansa Islam itu STAIN, sehingga lulusan kami dapat dipercaya mampu menjadi karyawan atau pemimpin yang kuat keagamaannya. Karena sekarang ini mencari tenaga kerja yang memiliki karakter keagamaan, jujur, terbuka itu sulit” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

Penulis juga memperoleh informasi mengenai perumusan visi dan misi STAIN Sultan Sulaiman ini dari S yang mengemukakan bahwa :

“STAIN Samarinda untuk visi misi ke depan pertama kita adalah kerja tim, semua unsur kita libatkan dalam rangka capaian target rencana kerja dari STAIN sendiri, kami melakukannya bertahap. Tahap penyusunan misi visi, kemudian misi secara umum, kemudian kita libatkan mereka lagi dari ketua jurusan dan lembaga-lembaga lainnya untuk penyusunan visi dan misi masing-masing, sehingga disatukanlah semua unit dan lembaga yang ada di dalam STAIN ini hingga muncullah satu visi dan misi secara umum” (hasil wawancara pada Rabu, 19 September 2012).

Kemudian tujuan strategis pencapaian visi STAIN Sultan Sulaiman Samarinda adalah :

- 1) Menyiapkan peserta didik menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan / atau profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan / atau menciptakan ilmu pengetahuan agama Islam, lptek dan seni yang bernafaskan Islam.
- 2) Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan agama Islam, lptek dan seni yang bernafaskan Islam, serta mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

Dari dua tujuan strategis tersebut, dijabarkan sasaran yang ingin dicapai dari tujuan itu, antara lain :

- 1) Bidang Pengelolaan Jurusan :
 - a) Jurusan Tarbiyah

1. Profesionalisme pelayanan akademik dan administrasi kemahasiswaan,
2. Terlaksana bimbingan skripsi,
3. Terlaksana peran dosen penasehat,
4. Terlaksana PKL,
5. Terselenggara sistem pendidikan dan pengajaran,
6. Terselenggaranya seleksi judul skripsi,
7. Terselenggaranya seminar desain operasional,
8. Terselenggaranya ujian skripsi,
9. Terselenggaranya Kegiatan Orientasi Akademik Jurusan,
10. Terselenggaranya Seminar Pendidikan,
11. Terselenggara terbitnya jurnal ilmiah Jurusan Tarbiyah.

b) Jurusan Syari'ah

1. Profesionalisme pelaksanaan kegiatan akademik dan administrasi kemahasiswaan,
2. Terselenggaranya sistem pendidikan dan pengajaran,
3. Terlaksana peran dosen penasehat,
4. Terlaksana peran pembimbing skripsi,
5. Terlaksana seminar proposal,
6. Terlaksana ujian *munaqosah*,
7. Terlaksana seminar dosen,
8. Penerbitan jurnal ilmiah Syariah Mazahib,
9. Terlaksana kegiatan pengabdian masyarakat,

10. Terselenggara seleksi judul skripsi,
11. Terselenggara ujian komprehensif,
12. Terselenggaranya pelatihan kepengacaraan bagi mahasiswa dan umum,
13. Terselenggaranya Seminar Akuntansi Perbankan Syari'ah,
14. Terlaksananya *workshop* ilmu falak bagi mahasiswa.

c) Jurusan Dakwah

1. Pelaksanaan proses belajar-mengajar dengan efektif,
2. Terlaksana bimbingan skripsi secara optimal dan terarah,
3. Terlaksana kegiatan kepenasehatan akademik bagi mahasiswa,
4. Terlaksana mata kuliah diampu oleh dosen yang berkompetensi,
5. Terlaksana beban mengajar dosen,
6. Terlaksana pendistribusian jadwal,
7. Terselenggara seleksi judul proposal mahasiswa,
8. Terlaksana seminar desain operasional,
9. Terlaksana ujian skripsi mahasiswa,
10. Terlaksana ujian komprehensif secara periodik,
11. Terlaksana pembekalan PKL mahasiswa,
12. Terlaksana PKL mahasiswa,

13. Terlaksana penerbitan jurnal *Lentera* secara berkali dua kali setahun,
14. Terlaksana *workshop* Pengembangan Lembaga Kajian dan Sosial Keagamaan,
15. Terlaksana *workshop* Strategi Pengembangan Masyarakat Islam Berbasis *Interpreneurship*,
16. Terlaksana *workshop* Strategi Periklanan,
17. Terlaksana *workshop* Teknik Pembuatan Media Cetak,
18. Terlaksana *workshop* Peningkatan Profesionalisme Penyiaran Radio,
19. Terlaksana pengelolaan model dan format radio pendidikan.

2) Bidang Pengelolaan Perpustakaan :

- a) Peminjaman dan pengembalian koleksi yang berjalan baik,
- b) Penyelenggaraan *workshop* Penelusuran Sumber Rujukan Perpustakaan untuk Mahasiswa,
- c) Penyelenggaraan kegiatan Orientasi Perpustakaan bagi mahasiswa baru,
- d) Penambahan jumlah koleksi yang berkualitas,
- e) Penyelenggaraan aplikasi program *Mysipisis Pro* untuk pengolahan perpustakaan,
- f) Penyelenggaraan program magang aplikasi *Mysipisis Pro*,
- g) Penyelenggaraan layanan referensi, skripsi dan tandon.

- 3) Bidang Pelayanan Laboratorium Komputer :
 - a) Terlaksananya sewa dan *upgrade bandwidth* internet,
 - b) Terlaksananya sewa *host* dan *domain website*,
 - c) Terlaksananya *maintenance* jaringan intranet dan komputer,
 - d) Tersedianya layanan laboratorium komputer,
 - e) Tersedianya *update* dan *maintenance website*.
- 4) Bidang Pelayanan P3M :
 - a) Meningkatnya motivasi dosen dalam penelitian,
 - b) Meningkatnya kualitas keberagaman dan keterampilan masyarakat desa,
 - c) Meningkatnya kualitas pemahaman dan *skill muallaf*,
 - d) Mendewasakan mahasiswa dalam cara berfikir, bersikap dan bertindak,
 - e) Meningkatkan kualitas SDM peneliti atau dosen,
 - f) Meningkatkan mutu dan profesionalitas da'i,
 - g) Mensosialisasikan hasil penelitian dosen,
 - h) Memotivasi dosen dalam menyusun naskah buku,
 - i) Meningkatkan kuantitas dan kualitas teknik penulisan karya ilmiah,
 - j) Memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap intensifikasi pembelajaran keagamaan.
- 5) Bidang Pesantren Mahasiswa :
 - a) Meningkatnya kemampuan bahasa Arab dan Inggris,

- b) Meningkatnya kemampuan membaca teks-teks Arab,
 - c) Meningkatnya kemampuan melakukan pengkajian kitab-kitab kuning,
 - d) Meningkatnya kemampuan ilmu-ilmu pengantar studi Islam melalui teks bahasa Arab,
 - e) Meningkatnya kemampuan baca Al-Qur'an dengan lancar,
 - f) Meningkatnya kemampuan membaca Al-Qur'an sesuai dengan kaidah *tajwid*.
- 6) Bidang Layanan Administrasi :
- a) Terlaksananya kegiatan lanjutan pembangunan gedung pendidikan lingkungan Kampus II Tahap III dan Tahap I
 - b) Terlaksananya kegiatan lanjutan pembangunan gedung *ma'ahad aljamiah* Kampus II Tahap I,
 - c) Terselenggaranya kegiatan pemeliharaan kendaraan dinas,
 - d) Terselenggaranya kegiatan keperluan sehari-hari perkantoran,
 - e) Terselenggaranya kegiatan layanan langganan daya dan jasa,
 - f) Terselenggaranya kegiatan kehumasan,
 - g) Surat-menyurat yang tertata dengan baik,
 - h) Pengadaan ATK,
 - i) Pengadaan perlengkapan sarana gedung,
 - j) Pengadaan perawatan gedung kantor,

- k) Pengadaan alat pengolah data perpustakaan,
- l) Pengadaan buku perpustakaan,
- m) Pengadaan dan pemasangan travo listrik,
- n) Pengadaan perlengkapan laboratorium,
- o) Terlaksana kegiatan penyusunan RKAL / DIPA,
- p) Terlaksana kegiatan pengelolaan anggaran,
- q) Terlaksana laporan SAI,
- r) Terpenuhinya kenaikan pangkat karyawan dan dosen,
- s) Terpenuhinya kenaikan gaji berkala karyawan dan dosen,
- t) Terpenuhinya pengusulan Taspen, Askes, Karis / Karsu dan Karpeg,
- u) Terlaksananya kegiatan pembinaan administrasi pengelolaan kepegawaian,
- v) Terlaksananya kegiatan kepegawaian : surat-surat,
- w) Terlaksananya gaji pegawai,
- x) Terlaksananya kegiatan rapat-rapat unsur pimpinan,
- y) Penyusunan kalender akademik,
- z) Pendataan mahasiswa baru,
- aa) Pembuatan nim mahasiswa baru,
- bb) Distribusi KRS,
- cc) Penerbitan Kartu Mahasiswa,
- dd) Legalisir ijazah dan KHS,
- ee) Penyusunan jadwal kuliah,

- ff) Penyusunan Buku Alumni,
 - gg) Penyusunan Buku Induk Mahasiswa,
 - hh) Pelaksanaan heregistrasi,
 - ii) Pelaksanaan ujian semester,
 - jj) Pelaksanaan wisuda,
 - kk) Pelaksanaan *entry data* akademik,
 - ll) Pelaksanaan kegiatan Badan Eksekutif Mahasiswa di bawah koordinasi Pembantu Ketua III.
- 7) Bidang Layanan Unit Pengembangan Mutu Akademik (UPMA) :
- a) Terlaksananya *workshop* Pengembangan Metode Rekrutmen Mahasiswa Baru,
 - b) Terlaksananya Lokakarya Peningkatan Mutu Layanan Bimbingan Akademik bagi Dosen,
 - c) Terlaksana Pendampingan Pembelajaran bagi Cados dan Tenaga Pengajar,
 - d) Terlaksana Orientasi Peningkatan Kemampuan Berbasis Teknologi bagi Calon Lulusan,
 - e) Terlaksana Pelatihan *E-Learning* bagi Dosen-dosen Jurusan.

4.2.3.3. Analisis SWOT STAIN

Analisis SWOT yang tersaji di dalam penelitian ini adalah analisis lingkungan internal dan eksternal berdasarkan Rencana

Strategis STAIN Sultan Sulaiman Samarinda 2011-2015, yang terjabar sebagai berikut :

1) Kekuatan (*Strength*)

- a. Komitmen dari segenap pimpinan STAIN Samarinda untuk mengembangkan *good corporate governance*.

Mengenai komitmen pimpinan STAIN, NT menyatakan bahwa :

“Kalau waktu dahulu birokrasinya itu ada PK I, PK II, PK III yang menangani masing-masing bidang tapi sepertinya tidak ada koordinasi. Kalau sekarang sudah ada koordinasi. Sehingga dengan adanya itu, sekarang bapak Ketua sepertinya memperpendek dan mempermudah jalur-jalur birokrasi. Makanya kita melakukan pembenahan ke dalam, yang masih memiliki kelemahan. Ada komitmen yang kuat diantara kami” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

- b. Adanya MoU kemitraan dalam negeri, baik yang sedang maupun yang akan berjalan.

Berkenaan dengan perihal kerjasama atau kemitraan yang terjalin antara STAIN Sultan Sulaiman dan pihak lain, S memberikan informasi bahwa :

“Perkembangan STAIN yang menonjol hingga saat ini yaitu kami juga sudah *bargain* dengan perguruan tinggi terdekat, karena STAIN *join management* atau *merger* dengan Sekolah Tinggi Agama Islam Swasta untuk memenuhi persyaratan capaian mahasiswa bila ingin alih status menjadi IAIN” (hasil wawancara pada Rabu, 19 September 2012).

- c. Kultur kerja yang sesuai dengan tuntutan sebuah lembaga di bawah Kementerian Agama RI.

Mengenai kultur kerja pada STAIN Sultan Sulaiman,

NT menyatakan bahwa :

“Sebagai lembaga pendidikan tinggi yang berada di bawah naungan Kementerian Agama, alhamdulillah kami senantiasa berupaya menciptakan kondisi kerja dengan budaya islami yang dapat dilihat dari seragam tenaga administrasi maupun pengajar, juga cara berkomunikasi dan sopan-santun dan sebagainya. Karena untuk mencetak sumberdaya berciri khas ulama tentunya harus diawali dulu dari pengajar dan pengelola lembaganya, bukan?” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

- d. Hasil akreditasi program-program studi yang rata-rata berkualitas baik (B).

Mengenai akreditasi berbagai program studi-program studi yang ada pada STAIN Sultan Sulaiman, NT menyatakan bahwa :

“Dulu satupun program studi tidak ada yang terakreditasi, jadi 2009 itu kami yang pertama melihat dulu terutama di bidang akademik, yaitu ijin penyelenggaraan program studi ada yang mati, tapi tetap berjalan terus-menerus. Ijin penyelenggaraan sudah kita dapatkan, baru kita mengusulkan akreditasi. Alhamdulillah kemarin awal 2012 semuanya sudah terakreditasi dengan nilai B, jadi karena kemudahan birokrasi yang bapak Ketua terapkan, memudahkan itu semua” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

Berikut tersaji data mengenai akreditasi program studi-program studi yang berada di bawah naungan STAIN Sultan Sulaiman Samarinda :

Tabel 4.19.
Akreditasi Program Studi pada STAIN Sultan Sulaiman

No	Program Studi	Jenjang	Sebelum Tahun 2011	Tahun 2011

1	Al ahwal al-Syakhsyiyah	S1	-	B
2	Muamalat	S1	-	-
3	Pendidikan Agama Islam	S1	B	B
4	Pendidikan Bahasa Arab	S1	-	-
5	Kependidikan Islam	S1	-	B
6	Pendidikan Bahasa Inggris	S1	-	-
7	Manajemen Dakwah	S1	-	B
8	Komunikasi dan Penyiaran Islam	S1	-	C

Sumber : Bagian Akademik STAIN Samarinda.

- e. Kredibilitas yang cukup memadai sebagai penyelenggara pendidikan dengan sistem penjaminan mutu yang telah berjalan.

S memberikan informasi bahwa :

“Rencana strategis kerja kami berupaya juga terhadap pembagian tugas pokok dan fungsi (tusi), sehingga muncul standar operasional penyelenggaraan tugas dan fungsi STAIN Samarinda. Disini kami membuat satu standar dalam satu buku, mencakup semua unsur yang berisi uraian tugas masing-masing unit, uraian tugas Ketua, uraian tugas Pembantu Ketua I, II dan III. Jadi disini tugas-tugasnya sudah jelas. Mulai dari jurusan, lembaga P3N, peningkatan mutu, *lab* bahasa, *lab* komputer, perpustakaan, ada semua tusinya disini” (hasil wawancara pada Kamis, 4 Oktober 2012).

- f. Adanya fasilitas perkantoran, perkuliahan, laboratorium komputer (*micro teaching and smart class*) serta ruang sidang semu yang representatif.

Mengenai fasilitas yang tersedia pada STAIN Sultan

Sulaiman, S memberikan informasi bahwa :

“Untuk perkembangan fasilitas kampus, yang utama asrama sekarang sudah kami siapkan di kampus II sebagai upaya

untuk meningkatkan mutu lulusan. Itu kelihatan bahwa dengan adanya sistem pesantren kampus bagi mahasiswa, akan meningkatkan kualitas yang lebih bagus bagi STAIN dalam mencetak lulusan” (hasil wawancara pada Kamis, 4 Oktober 2012).

Sejalan dengan informasi tersebut di atas, NT juga mengatakan bahwa :

“Karena visi STAIN ingin menjadikan perguruan tinggi unggul, maksudnya adalah berbeda dari perguruan tinggi yang lain karena kita mencetak ulama, jadi yang paling kita utamakan itu ada ma’ahat-nya, yaitu asrama. Jadi mahasiswa itu satu tahun diasramakan lebih dulu. Kampus II disana itu asrama, ada lemari, ada ranjangnya. Semua untuk mendukung pencapaian visi itu tadi” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

- i. Alumni yang tersebar di berbagai bidang profesi.

Terkait dengan alumni STAIN Samarinda yang tersebar di berbagai bidang profesi, NT mengatakan bahwa :

“Alumni kami seluruh sektor insyaAllah ada. Sebenarnya Wakil Gubernur sendiri adalah alumni sini. Jadi bukan hanya sektor agama, sektor birokrasi juga, ada beberapa orang yang jadi Camat. Ketua Dewan pak Ali Hamdi itu juga alumni sini. Kepala Madrasah juga sebagian besar alumni sini. Ternyata sekarang ini mencari tenaga kerja yang memiliki karakter keagamaan, jujur, terbuka itu sulit. Untuk Kaltim, perguruan tinggi yang bernuansa Islam itu STAIN, sehingga lulusan kami dipercaya mampu menjadi karyawan atau pemimpin yang kuat keagamaannya. Alhamdulillah” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

Masih terkait dengan alumni STAIN Samarinda, S mengemukakan bahwa :

“Karena produk kita macam-macam, jadi alumni hampir semua lini masuk. Pemerintahan iya, lembaga keuangan

juga ada, karena ada jurusan muamalat” (kutipan wawancara pada Kamis, 4 Oktober 2012).

Namun demikian, berdasarkan Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) STAIN Sultan Sulaiman 2010, diketahui bahwa lulusan STAIN Samarinda rata-rata 250 orang per tahun dan hanya sekitar 30 persen dari lulusan tersebut yang terserap di lembaga kerja pemerintah. Hal ini menunjukkan terbatasnya kesempatan kerja bagi lulusan STAIN Samarinda untuk menjadi PNS, sehingga diperlukan adanya penguatan pelatihan keterampilan atau *entrepreneurship* secara sistematis dan intensif pasca perkuliahan sebelum terjun ke masyarakat.

2) Kelemahan (*Weakness*)

- a. Sistem manajemen Tri Dharma Perguruan Tinggi dan kemahasiswaan serta perkantoran belum optimal, sehingga unit manajemen tidak berjalan efisien.

Mengenai hal tersebut, NT memberikan informasi sebagai berikut :

“Sistem perkantoran kami memang belum berjalan lancar dengan maksimal. Misalnya dengan jauhnya jarak antara kampus I dan kampus II memang membuat kami agak repot karena berbeda lokasi. Namun kami saling bergantian,

yaitulah demi pengembangan” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

- b. Dana dari pemerintah dan yang terhimpun dari masyarakat masih jauh dari memadai.

Terkait dengan hal tersebut, S mengemukakan bahwa

:

“Kondisi dan karakteristik mahasiswa kami sebagian besar berasal dari keluarga dengan status sosial ekonomi menengah ke bawah. Dengan demikian, pendapatan STAIN Samarinda dari masyarakat yang bersumber dari SPP belum menjadi andalan utama” (hasil wawancara pada Kamis, 4 Oktober 2012).

- c. Banyak potensi yang belum dimanfaatkan secara optimal, baik berupa kepakaran tenaga pengajar, lembaga non struktural hingga sarana dan prasarana kampus.

Mengenai hal tersebut, NT memberikan informasi sebagai berikut :

“Persentase publikasi hasil penelitian bidang sosial kemasyarakatan yang dihasilkan memang masih kurang maksimal karena budaya penelitiannya masih rendah. Tidak semua jurusan kami mempunyai jurnal penelitian. Makanya harapannya dengan telah mampunya dosen-dosen menyelesaikan studi S3nya nanti, budaya penelitian juga meningkat, karya-karya ilmiah akan banyak sehingga ada peningkatan kualitas dosen” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

Sejalan dengan informasi tersebut S mengemukakan bahwa :

“Nilai-nilai etos kerja untuk menghasilkan inovasi dalam konteks Tri Dharma Perguruan Tinggi seperti hasil-hasil penelitian ilmiah kami memang masih belum menonjol. Jadi ke depan memang harus ada upaya-upaya perbaikan” (hasil wawancara pada Kamis, 4 Oktober 2012).

- d. Belum tersedianya infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) kampus dalam modernisasi sistem pembelajaran, *on-line management*, *e-learning* dan *virtual library* sebab masih mempergunakan kelas manual.

Mengenai belum optimalnya pendayagunaan berbagai sumber daya pada poin c dan d, S mengemukakan bahwa :

“Kebijakan untuk menambah sumber pendapatan melalui peningkatan jumlah mahasiswa berdampak pada semakin melemahnya daya dukung fasilitas belajar, terutama ruang-ruang perkuliahan. Kemudian keterbatasan infrastruktur untuk mengakomodasi proses perkuliahan itu pada gilirannya jadi memperlemah proses belajar-mengajar. Sehingga persoalan program layanan dan daya tampung kami masih terus diupayakan” (hasil wawancara pada Rabu, 19 September 2012).

NT juga menambahkan informasi mengenai hal tersebut sebagai berikut :

“Program akademik yang berkaitan dengan sistem informasi sampai kini masih belum berjalan optimal, biarpun sudah ada *server* baru. Kendalanya terutama setiap registrasi atau heregistrasi sering tidak berfungsi dengan baik, menjadikan

pelayanan akademik untuk mahasiswa pun terhambat” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

- e. Kesejahteraan SDM belum memadai.

Z mengemukakan bahwa :

“Terkait dengan administrasi keuangan dan kepegawaian STAIN, persoalan yang penting adalah mengenai sistem penghargaan dan kendali kinerja pegawai, baik dosen maupun tenaga administrasinya. Pengukuran Indeks Kinerjanya belum disertai dengan sistem penghargaan yang berkelanjutan, karena dukungan pendanaan yang masih sangat minim” (hasil wawancara pada Sabtu, 22 September 2012).

- f. Belum lengkapnya parameter dan pedoman penjaminan mutu (*quality assurance*) yang dalam pengembangannya memerlukan penanganan khusus.
- g. Rendahnya persentase tenaga pengajar berkualifikasi guru besar, berpendidikan S3 dan tidak seimbangya penyebaran tugas dan perannya.

S mengemukakan informasi mengenai hal tersebut sebagai berikut :

“STAIN jumlah dosennya sekitar tujuh puluh orang lebih dengan kualifikasi pendidikan S2 dan S3 adalah sumber daya potensial untuk mendukung pengembangan STAIN. Seandainya semua kemampuan itu dapat didayagunakan secara penuh dalam pelaksanaan tugas layanan, pasti lebih bermanfaat. Hanya saja, sampai saat ini untuk yang S3 masih sangat kurang dan semoga yang sedang studi lanjut itu dapat segera menyelesaikan studinya demi upaya-upaya pengembangan” (hasil wawancara pada Rabu, 19 September 2012).

3) Peluang (*Opportunities*)

- a. Otonomi Perguruan Tinggi yang memungkinkan menjalin kemitraan dengan berbagai lembaga di dalam maupun luar negeri secara langsung.
- b. Undang-undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen serta Peraturan Pemerintah Nomor 19 Tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan untuk memaksimalkan peran STAIN sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam.
- c. Komitmen pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan dengan menyediakan anggaran pendidikan sebesar 20% dari APBN untuk peningkatan kualitas pendidikan.

Terkait dengan poin a, b dan c sebagai peluang, NT mengatakan bahwa :

“STAIN kita tentu saja mendapat dukungan kuat dan bantuan yang begitu besar dari Pemerintah Pusat, kalau Pemda juga sangat jelas mendukung, karena ini satu-satunya perguruan tinggi Agama Islam Negeri yang ada di Kaltim. Kami juga menjalin berbagai kemitraan dalam negeri karena sekarang memang eranya otonomi perguruan tinggi, sehingga peran STAIN sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam semakin baik” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

- d. Tawaran beasiswa bagi tenaga pengajar untuk studi lanjut S2 atau S3.
- e. Bantuan riset dalam maupun luar negeri bagi tenaga pengajar dan mahasiswa.

Terkait dengan poin d dan e tentang beasiswa bagi tenaga pengajar dalam upaya pengembangan SDM, NT mengatakan bahwa :

“Untuk dosen, di saat kami menerima terus terang yang doktor cuma tiga orang. Tapi kemudian ada upaya. Dan yang golongan IV itupun hanya empat orang” (kutipan wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

Sejalan dengan pernyataan tersebut, S menyatakan bahwa :

“Hingga saat ini perkembangan yang menonjol jelas prestasi bagian SDM dari tenaga pengajar, karena sudah banyak yang sedang studi S3, karena adanya bantuan beasiswa dan riset. Tapi kita yang masih Guru Besar baru satu orang, yang satu lagi baru tahap pengusulan. Walau demikian, kesempatan untuk studi lanjut S3 itulah yang menjadi penguat STAIN ke depannya” (hasil wawancara pada Rabu, 19 September 2012).

4) Ancaman (*Threats*)

- a. Biaya operasional anggaran pendidikan yang rendah dari pemerintah, yang mengharuskan menggali sumber dana tambahan sendiri.

Z memberikan informasi mengenai hal tersebut sebagai berikut :

“Dalam melaksanakan tupoksinya, STAIN Samarinda ditunjang dengan anggaran dari DIPA STAIN, yaitu dari SPP mahasiswa dan dana penunjang pendidikan. Secara umum, dari anggaran yang ada sebagian besar kegiatan dapat dilaksanakan dengan baik. Namun begitu, seharusnya ke depan perlu lebih bisa mengadakan sumber-sumber pendapatan tambahan yang bisa lebih mensejahterakan,

misalnya melalui pengelolaan kantin atau apalah” (hasil wawancara pada Sabtu, 22 September 2012).

- b. Kurangnya proposal penelitian yang kompetitif sehingga perolehan dana penelitian sangat terbatas, padahal problem sosial yang tumbuh semakin kompleks.

Mengenai hal tersebut, NT memberikan informasi sebagai berikut :

“Persentase publikasi hasil penelitian bidang sosial kemasyarakatan yang dihasilkan memang masih kurang maksimal karena budaya penelitiannya masih rendah. Tidak semua jurusan kami mempunyai jurnal penelitian” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

- c. Peta kebutuhan daerah belum teridentifikasi dengan baik, padahal amat dibutuhkan untuk penyusunan program pengabdian masyarakat.

Mengenai peta kebutuhan daerah, NT mengemukakan bahwa :

“STAIN kami masih kurang memiliki sarana dan fasilitas yang bisa digunakan untuk menangani berbagai masalah sosial kemasyarakatan. Misalnya saja seperti LBH, Klinik Keluarga Sakinah, dan sebagainya. Padahal daerah tentunya membutuhkan penanggulangan masalah-masalah sosial semacam itu. Tapi disamping itu juga, kami belum mampu mengidentifikasi kebutuhan daerah secara cermat, sehingga untuk memikirkan kegiatan-kegiatan atau ide-ide ke arah itu masih sulit” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

- d. Transisi demokrasi dan perubahan sistem politik nasional tidak diimbangi dengan kesiapan pendidikan politik melalui kegiatan organisasi kemahasiswaan, sehingga mengurangi nilai edukatif program organisasi mahasiswa internal dan alumni sebagai bagian dari aset pendidikan STAIN Samarinda.
- e. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, persaingan global dan tuntutan produktivitas yang menuntut ketersediaan fasilitas pendidikan berstandar internasional, kesiapan SDM, dan sistem manajemen yang handal.
- f. Modernisasi, liberalisasi dan kapitalisasi dunia bisnis yang bersifat global yang menuntut pengembangan bisnis yang bersifat nirlaba untuk mendukung kapasitas dan kapabilitas STAIN Samarinda.
- i. Kompetisi dan lingkungan persaingan yang semakin ketat.

Terkait dengan poin d hingga i tersebut, NT mengemukakan bahwa :

“Memang banyak hal yang cukup menjadi ancaman bagi keberlangsungan STAIN. Tapi bagaimanapun, dengan kekhasan yang kami miliki dan bermacam-macam strategi yang kami rumuskan secara bersama-sama, saya rasa apapun itu harus dihadapi. Yang jelas pada dasarnya keinginan itu tak akan terlaksana, tanpa dilaksanakan. Sebesar apapun keinginan kita, jika kita melaksanakan, tidak akan bisa. Strategi yang pertama dilakukan itu memberikan pandangan yang sama pada bawahan mau sampai kapan kita begini terus? Disamping mereka yang kerja, kita di pihak pimpinan melakukan pengawasan dan tidak memberi batasan antara pimpinan dan bawahan, sehingga bisa jalan

dengan akrab dan tidak ada jarak” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

Hasil pemindaian lingkungan eksternal maupun internal yang bersumber dari hasil analisis SWOT yang dilakukan oleh STAIN Sultan Sulaiman Samarinda, dapat direkapitulasi menjadi satu dalam bentuk tabel sebagaimana tersaji berikut ini :

Tabel 4.20.
Rekapitulasi Faktor Eksternal Internal STAIN Sultan Sulaiman

<i>Internal Factors</i> (IF)	<p style="text-align: center;"><i>STRENGTH</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen pimpinan untuk mengembangkan <i>good corporate governance</i> • Kultur kerja yang sesuai dengan tuntutan sebuah lembaga di bawah Kementerian Agama RI • MoU kemitraan dalam negeri • Hasil akreditasi pro-gram-program studi yg rata-rata berkualitas baik • Kredibilitas sebagai penyelenggara pendidikan dengan sistem penjaminan mutu yang cukup baik • Sarana prasarana yang memadai • Alumni yang tersebar di berbagai bidang profesi 	<p style="text-align: center;"><i>WEAKNESS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistem manajemen yang belum berjalan optimal • Belum memadainya dana dari pemerintah dan yang terhimpun dari masyarakat • Potensi kepakaran tenaga pengajar, lembaga non struktural hingga sarana dan prasarana kampus yang belum dimanfaatkan secara optimal • Belum tersedianya infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) kampus dalam modernisasi sistem pembelajaran • Belum lengkapnya pedoman penjaminan mutu • Terbatasnya tenaga pengajar berkualifikasi guru besar dan berpendidikan S3
<i>External Factors</i> (EF)	<p style="text-align: center;"><i>OPPORTUNITIES</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Otonomi perguruan tinggi • Peraturan tentang Standar Nasional Pendidikan yang memaksimalkan peran 	<p style="text-align: center;"><i>THREATS</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya operasional anggaran pendidikan yang rendah dari pemerintah • Kurangnya proposal penelitian

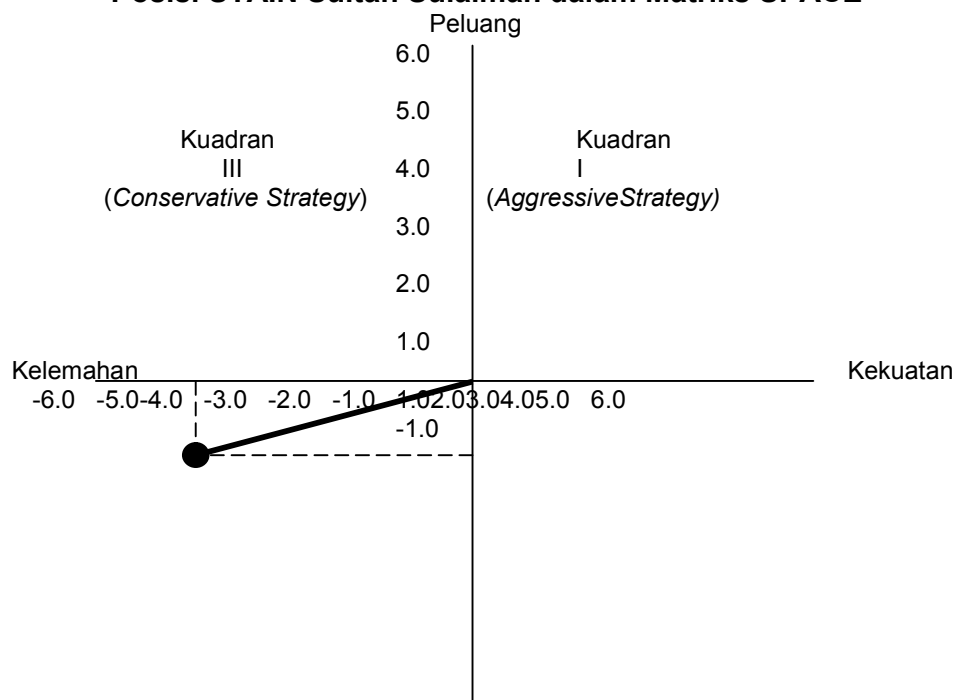
	<p>STAIN</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komitmen pemerintah untuk peningkatan mutu pendidikan • Tawaran beasiswa bagi dosen • Bantuan riset dalam maupun luar negeri 	<p>yang kompetitif untuk perolehan dana penelitian</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peta kebutuhan daerah belum dapat diidentifikasi dengan baik • Transisi demokrasi dan perubahan sosial politik • Perkembangan iptek dan persaingan global • Modernisasi, liberalisasi dan kapitalisasi dunia bisnis • Kompetisi yang makin ketat
--	---	---

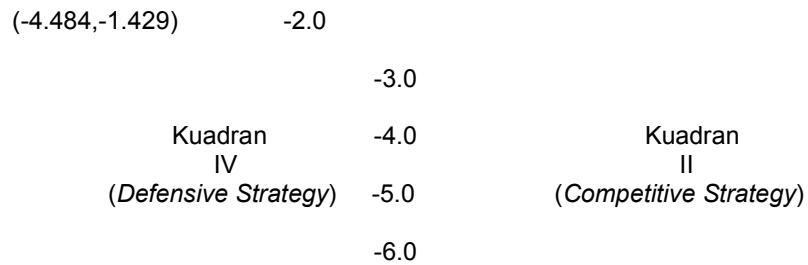
Sumber : Diolah dari Rencana Strategis STAIN Sultan Sulaiman Samarinda, 2011-2015.

Hasil analisis SWOT menunjukkan rata-rata skor sebagaimana tersaji di bawah ini, dilanjutkan dengan sajian gambar posisi STAIN Sultan Sulaiman pada matriks SPACE:

- Skor Kekuatan : 4.020
- Skor Kelemahan : 8.504
- Selisih skor kekuatan dan kelemahan : **-4.484**
- Skor Peluang : 4.960
- Skor Ancaman : 3.531
- Selisih skor peluang dan ancaman : **-1.429**

Gambar 4.10.
Posisi STAIN Sultan Sulaiman dalam Matriks SPACE





Ancaman

Sumber : Rencana Strategis STAIN Sultan Sulaiman Samarinda 2011-2015.

Berdasarkan matriks SPACE tersebut, posisi STAIN Sultan Sulaiman Samarinda berada pada kuadran IV dimana kelemahan yang lebih besar daripada kekuatannya, dan memiliki ancaman yang besar daripada peluangnya. Dengan demikian, untuk mencapai visi dan misinya STAIN Sultan Sulaiman harus mempergunakan strategi WT (*weakness-threats* atau kelemahan-ancaman), yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal untuk menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dimaksud adalah konsep strategi utama *Defensive*. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi yang tidak aman. Maka STAIN Sultan Sulaiman Samarinda harus berusaha bertahan hidup, bergabung, mengurangi ukuran atau memilih likuidasi (David, 2006: 286).

Dengan kondisi eksternal dan internal tersebut serta visi menuju perguruan tinggi unggulan dan terdepan dalam pengkajian dan pengembangan ilmu pengetahuan, seni dan budaya

keislaman, STAIN Sultan Sulaiman perlu melakukan sejumlah strategi.

Mengenai hal tersebut, maka NT memberikan pernyataan sebagai berikut :

“Dari hasil analisis posisi STAIN dalam persaingan, yang sudah melalui tahapan analisis SWOT maka arah kebijakan STAIN untuk masa sekarang adalah penguatan internal. Diantaranya bagaimana menciptakan pengelolaan yang lebih baik, juga bagaimana meningkatkan kualitas lulusan juga kualitas dosen, termasuk memperkuat pos-pos pembiayaan untuk kelancaran kegiatan. Jaringan-jaringan kerjasama juga coba untuk diperluas, yang singkatnya bagaimana lebih memajukan STAIN ini” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

4.2.3.4. Perumusan Strategi dan Analisis Alternatif Program STAIN

Berdasarkan dokumen Rencana Strategis STAIN Sultan Sulaiman Samarinda 2011-2015, diketahui bahwa dalam rangka mewujudkan tujuan dan sasaran strategis yang telah dirumuskan dan dengan memperhatikan posisi STAIN Sultan Sulaiman Samarinda dari hasil analisis lingkungan, maka STAIN Sultan Sulaiman Samarinda merumuskan enam buah strategi sebagai berikut :

- 1) Melakukan penguatan dan pengembangan tata pamong, kepemimpinan, sistem pengelolaan dan penjaminan mutu.
- 2) Meningkatkan kualitas mahasiswa dan lulusan.
- 3) Meningkatkan kualitas SDM (tenaga pengajar dan tenaga administrasi).

- 4) Melakukan evaluasi dan pengembangan kurikulum, pembelajaran dan suasana akademik yang memenuhi standar penjaminan mutu akademik STAIN.
- 5) Melakukan optimalisasi identifikasi penguatan dan pengembangan pembiayaan, sarana dan prasarana, serta sistem informasi menuju kemandirian.
- 6) Melakukan perluasan jaringan pengembangan penelitian, pengabdian masyarakat dan kerjasama dengan mitra kerja.

Perumusan strategi tersebut kemudian akan dilanjutkan dengan kegiatan analisis terhadap sejumlah pilihan alternatif program.

Mengenai hal tersebut, NT menyatakan bahwa :

“Sejumlah strategi yang dipilih STAIN sebagai strategi pengembangan intinya berfokus pada pembenahan dan penguatan internal organisasi, baik itu melalui sumberdaya dosennya, pengelolaan manajemennya, hingga jaringan kerjasamanya” (hasil wawancara pada Selasa, 11 September 2012).

4.2.3.5. Alternatif Kebijakan dan Rekomendasi Sumberdaya STAIN

Strategi yang telah dipilih STAIN Sultan Sulaiman Samarinda kemudian dikembangkan melalui sepuluh buah kebijakan dan 14 buah program. Program-program tersebut dijabarkan lebih lanjut menjadi kegiatan yang dilaksanakan setiap tahun. Untuk mengukur tingkat keberhasilan program, maka

diperlukan indikator kinerja setiap program. Rincian sepuluh kebijakan STAIN Sultan Sulaiman Samarinda tersebut adalah sebagai berikut :

- 1) Peningkatan layanan dan pengelolaan jurusan,
- 2) Peningkatan layanan perpustakaan,
- 3) Peningkatan layanan laboratorium komputer,
- 4) Peningkatan layanan laboratorium bahasa,
- 5) Peningkatan layanan pesantren mahasiswa,
- 6) Peningkatan layanan Unit Peningkatan Mutu Akademik,
- 7) Peningkatan layanan Administrasi Umum,
- 8) Peningkatan layanan Administrasi Kepegawaian dan SDM,
- 9) Peningkatan layanan Administrasi Keuangan,
- 10) Peningkatan layanan Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan.

Mengenai kebijakan-kebijakan tersebut S mengemukakan bahwa :

“Di dalam dokumen renstra, termuat sejumlah kebijakan STAIN dalam jangka waktu lima tahun ke depan. Kebijakan-kebijakan tersebut dirumuskan dengan menyesuaikan dari sejumlah strategi-strategi yang telah ditetapkan. Jadi tentu saja antara strategi dan kebijakan itu saling berkaitan. Begitu juga dengan program-program sebagai perwujudan operasional dari kebijakan yang masih sifatnya umum” (hasil wawancara pada Rabu, 19 September 2012).

Selanjutnya, program-program yang dirumuskan oleh STAIN Sultan Sulaiman antara lain :

- 1) Pelaksanaan proses belajar-mengajar,

- 2) Pelaksanaan bimbingan skripsi,
- 3) Pelaksanaan kepenasehatan,
- 4) Pelaksanaan pembekalan PPL / PKL,
- 5) Pelaksanaan PPL / PKL,
- 6) Penyelenggaraan sistem perkuliahan,
- 7) Penyelenggaraan pengelolaan perpustakaan,
- 8) Penyelenggaraan pengelolaan laboratorium komputer,
- 9) Penyelenggaraan layanan P3M,
- 10) Penyelenggaraan sistem perkuliahan model pesantren mahasiswa,
- 11) Penyelenggaraan layanan administrasi umum,
- 12) Penyelenggaraan layanan administrasi kepegawaian dan SDM,
- 13) Penyelenggaraan layanan administrasi keuangan,
- 14) Penyelenggaraan layanan administrasi akademik dan kemahasiswaan.

4.2.3.6. Model Empirik Perencanaan Stratejik STAIN

Setelah mengkaji dan menganalisis proses perencanaan stratejik yang dilakukan oleh STAIN Sultan Sulaiman Samarinda, maka penulis sampai pada sebuah temuan penelitian bahwa perencanaan stratejik yang dilakukan telah memenuhi lima komponen perencanaan stratejik sebagaimana rumusan Steiss (2003: 58-59). Namun demikian, terdapat ketidaksesuaian perumusan strategi yang dilakukan dengan kemampuan dan

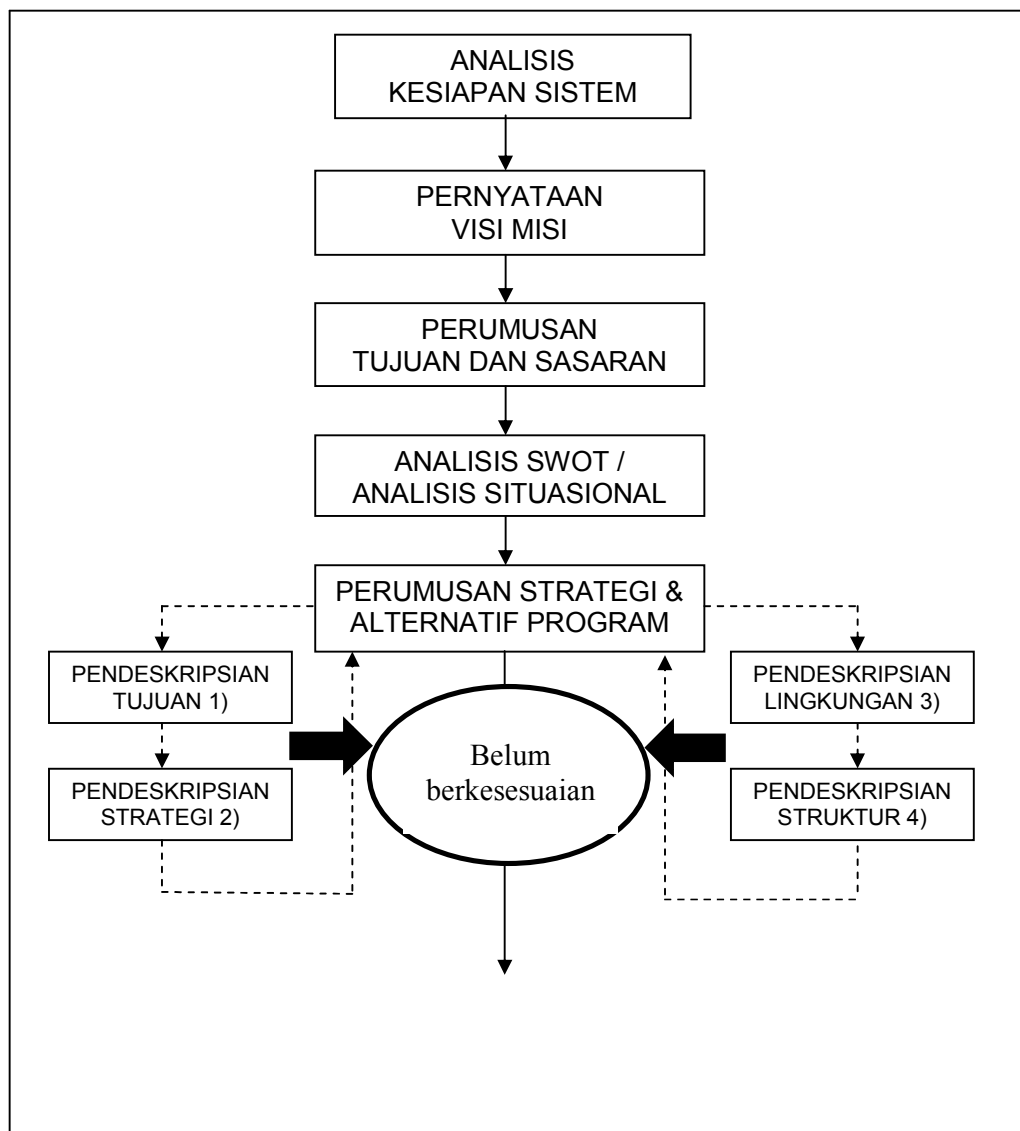
keadaan sumberdaya yang dimiliki STAIN Sultan Sulaiman Samarinda.

Berdasarkan sepuluh aliran strategi yang dikemukakan oleh Mintzberg, Alhstrand dan Lampel (1998: 4), maka STAIN Sultan Sulaiman Samarindadalam merumuskan strategi bersaingnya berkiblat pada kelompok aliran *configuration*, yang terindikasi dari adanya pengkombinasian arah pembenahan organisasi pada aspek sumberdaya manusia organisasi dan proses perubahan itu sendiri. Disamping itu, terindikasi pula dari adanya upaya-upaya pengembangan organisasi menjadi bentuk lembaga pendidikan yang lebih besar, dimana STAIN Sultan Sulaiman Samarinda sedang berupaya untuk dapat berkembang menjadi IAIN.

Strategi bersaing yang dipergunakan oleh STAIN Sultan Sulaiman Samarindatersebut kemudian dalam penelitian ini berupaya dianalisis melalui komponen struktural dari desain organisasi, yang meliputi tujuan utama organisasi, strategi organisasi yang dipergunakan, pemahaman akan lingkungan tempat operasi organisasi serta pemilihan konfigurasi yang digunakan (Burton, DeSanctis dan Obel, 2006: 3). Pada akhirnya, posisi STAIN Sultan Sulaiman Samarinda di dalam proses transformasi organisasi pun dapat diidentifikasi.

Adapun model empirik perencanaan stratejik STAIN Sultan Sulaiman Samarinda dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 4.11.
Model Empirik Perencanaan Strategik
STAIN Sultan Sulaiman Samarinda



ALTERNATIF KEBIJAKAN & REKOMENDASI SUMBERDAYA

Sumber : Hasil penelitian, 2013.

Penjelasan mengenai gambar tersebut di atas adalah sebagai berikut :

Proses perencanaan strategik yang dilakukan oleh STAIN Sultan Sulaiman Samarinda diawali dengan tahap 1) analisis kesiapan sistem, yang meliputi pengumpulan aturan dan pembentukan tim perencanaan, kemudian penyusunan profil universitas dan penyajian informasi keuangan. Namun demikian, tahap pertama ini tidak mengandung proses identifikasi isu-isu strategis yang dihadapi oleh STAIN Sultan Sulaiman Samarinda. Proses kemudian dilanjutkan dengan tahap 2) perumusan visi dan misi, tujuan serta sasaran, dimana secara umum Unmul berfokus pada penciptaan SDM yang memiliki keluasan intelektual sekaligus kedalaman spiritual.

Kemudian selanjutnya adalah tahap 3) analisis situasi lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities* dan *Threats*). Sejumlah faktor kekuatan dan kelemahan (*strength dan weakness*) yang merupakan faktor lingkungan internal diperbandingkan dengan sejumlah faktor peluang dan ancaman (*opportunities and threats*) yang merupakan faktor lingkungan eksternal. Tahap berikutnya

adalah 4) perumusan strategi dan analisis alternatif program. Dalam merumuskan strategi, STAIN Sultan Sulaiman Samarinda melakukan perumusan komponen-komponen struktural, juga komponen-komponen SDM. Gambar model perencanaan stratejik STAIN Sultan Sulaiman Samarinda pada halaman 370 menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian dalam perumusan komponen struktural organisasi. Untuk memperjelas poin ketidaksesuaian yang dimaksud tersebut, maka berikut penulis sajikan rekapitulasi perumusan komponen struktural dalam perumusan strategi STAIN Sultan Sulaiman Samarinda :

Tabel 4.21
Rekapitulasi Komponen Struktural dari
Perumusan Strategi STAIN Sultan Sulaiman Samarinda

No	Komponen Struktural	Konsep Ideal Organisasi pada Kuadran B	STAIN Sultan Sulaiman Samarinda
1	Tujuan	Efisiensi	Efisiensi
2	Strategi	<i>Defender</i>	<i>Defender</i>
3	Lingkungan	<i>Varied</i>	<i>Varied</i>
4	Konfigurasi	Fungsional	Divisional
	Hasil	Sesuai	Tidak Sesuai

Sumber : Hasil penelitian, 2013.

Untuk perumusan komponen struktural dari desain organisasi STAIN Sultan Sulaiman Samarinda, tujuan yang ingin dicapai adalah efisiensi, dengan mempergunakan tipe strategi *defender* dan menghadapi lingkungan pasar bervariasi atau *varied*. Ketiga komponen ini telah tepat sesuai dengan rumusan teoritik Burton, deSanctis dan Obel (2006: 76). Namun ketidaksesuaian yang terjadi adalah terletak pada pemilihan konfigurasi atau struktur

organisasinya dimana, STAIN Sultan Sulaiman Samarinda memilih untuk mempergunakan struktur divisional.

Ketidakesuaian ini terjadi karena STAIN Sultan Sulaiman Samarinda berambisi untuk merubah status kelembagaannya dari Sekolah Tinggi menjadi Institut, dalam rangka mencapai kesejahteraan yang lebih baik, sehingga merasa perlu untuk meningkatkan tingkatan konfigurasi organisasinya.

Namun demikian, STAIN Sultan Sulaiman Samarinda masih menjadikan efisiensi sebagai tujuan utamanya, dimana sumberdaya internal dimanfaatkan dengan seminim mungkin untuk menekan biaya dalam menghasilkan *output* atau barang / jasanya. Untuk dapat mempertahankan keberadaannya, maka STAIN Sultan Sulaiman tetap mempertahankan penyelenggaraan kegiatan pada biaya rendah.

Kelemahan organisasi yang memiliki tujuan pada efisiensi adalah cenderung selalu memandang bahwa lingkungan yang mereka hadapi akan selalu stabil. Padahal tidak demikian halnya mengenai lingkungan di Kalimantan Timur akan kebutuhan pendidikan. Adanya modernisasi, liberalisasi dan kapitalisasi dalam dunia bisnis yang bersifat global saat ini, justru mengancam keberadaan STAIN Sultan Sulaiman sebagai satu-satunya Sekolah Tinggi yang menyelenggarakan pendidikan Agama Islam di Kalimantan Timur. Maka dari itu sesungguhnya STAIN Sultan

Sulaiman perlu mempertahankan keberadaannya melalui pemilihan strategi yang tepat, dengan pengembangan ide-ide baru dan sebagainya.

Sumber pendanaan STAIN Sultan Sulaiman yang masih sangat bergantung pada APBN dan APBD, menjadikan inovasi-inovasi dalam menggali potensi sumber pendapatan tambahan menjadi suatu hal yang *urgent* dan diperlukan demi kondisi organisasi yang lebih mensejahterakan. Terlebih lagi penerimaan yang berasal dari masyarakat (SPP mahasiswa dan dana penunjang pendidikan) tidak dapat dijadikan andalan karena kondisi karakteristik mahasiswa STAIN Sultan Sulaiman berasal dari keluarga dengan status sosial ekonomi menengah ke bawah.

Output berupa lulusan yang memiliki ciri khas keluasan intelektual dan kedalaman spiritual sesungguhnya merupakan penciptaan produk perguruan tinggi yang memiliki nilai luar biasa. Mengingat perkembangan jaman saat ini cenderung mudah mengesampingkan aspek-aspek keagamaan dalam segi-segi kehidupan. Maka dari itulah STAIN Sultan Sulaiman yang berdasarkan hasil analisis SWOT-nya perlu menerapkan strategi WT (*weaknesss-threats*) yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Tujuan utama pada efisiensi menjadikan STAIN Sultan Sulaiman mempergunakan strategi bertahan atau *defender* dalam

mempertahankan keberadaan organisasinya. Dibandingkan dengan Universitas Mulawarman dan Politeknik Negeri Samarinda, tentu saja upaya-upaya pengembangan organisasi yang dilakukan STAIN Sultan Sulaiman tampak berjalan lebih lambat. Hal ini terkait dengan keterbatasan kualifikasi pendidikan tenaga pengajarnya sebagai sumberdaya internal organisasi yang sesungguhnya membutuhkan peningkatan yang cepat. Persentase yang rendah dari tenaga pengajar berkualifikasi guru besar dan yang berpendidikan S3, berdampak pada belum dapatnya STAIN Sultan Sulaiman memanfaatkan kepakaran tenaga-tenaga pengajarnya secara optimal, dengan indikasi yang tampak dari minimnya jumlah publikasi hasil penelitian bidang sosial kemasyarakatan dan karya-karya ilmiah yang dihasilkan. Namun demikian, pada saat ini banyak tenaga pengajar yang sedang menjalani studi lanjut dalam rangka meningkatkan kualifikasi tenaga pengajar sebagai sumberdaya internal organisasi setelah mendapat bantuan beasiswa dan riset.

Kemudian dari aspek manajemen organisasi, sistem perkantoran STAIN Sultan Sulaiman pun belum berjalan lancar akibat faktor wilayah atau area yang terpisah cukup jauh, antara kampus I yang terletak di tengah kota Samarinda, sementara kampus II terletak di wilayah menuju kota Balikpapan. Belum lagi

dengan permasalahan infrastruktur teknologi informasi dan komunikasi (TIK) kampus yang belum tersedia.

Kondisi yang demikian itu menjadikan efektivitas pelaksanaan tugas Tridharma belum sepenuhnya dapat dicapai. Namun demikian, faktor historis tidak dapat diabaikan dalam menganalisis kondisi perkembangan STAIN Sultan Sulaiman sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam negeri di Kalimantan Timur ini. Dalam usianya yang ke-16 tahun sejak tidak lagi menjadi binaan dari lembaga pendidikan Islam yang lebih dulu berdiri, maka STAIN Sultan Sulaiman berusaha mempertahankan keberadaannya dengan strategi biaya rendah.

Namun demikian, pada saat ini STAIN Sultan Sulaiman sedang berupaya membenahi kelemahan-kelemahan internal yang dimiliki dengan cara pembenahan manajemen organisasi yang dimulai dari pengupayaan pengurusan akreditasi program studi, pembenahan fungsi pengorganisasian melalui pelaksanaan *job analysis* atau analisis jabatan untuk menghasilkan uraian jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*) yang tertuang dalam perumusan Standar Operasional Penyelenggaraan (SOP) Tugas dan Fungsi (Tusi), yang akan membantu dalam pembenahan internal organisasi. Dengan demikian, STAIN Sultan Sulaiman pun telah memulai strategi WT yang direkomendasikan dari hasil analisis SWOT yang telah dilakukan.

STAIN Sultan Sulaiman menghadapi lingkungan yang bervariasi atau *varied* dimana lulusan yang mampu dihasilkan oleh STAIN Sultan Sulaiman dapat terserap dengan baik pada 'pasar', dengan tertampungnya di banyak sektor pekerjaan yang tidak hanya terbatas pada bidang keagamaan akibat telah cukup bervariasinya jurusan atau program studi yang tersedia.

Kemudian berkenaan dengan aspek konfigurasi, struktur divisional dipilih oleh STAIN Sultan Sulaiman karena organisasi ini memiliki kekuatan pada barang / jasa atau dimensi pelanggan dan lemah pada spesialisasi pekerjaan. STAIN Sultan Sulaiman tidak banyak berfokus pada spesialisasi internal sebab sebagian besar tenaga pengajar yang merupakan sumberdaya internalnya sedang menjalani upaya pengembangan melalui studi lanjut, tetapi lebih berfokus pada barang dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi atau pada pelanggan yang dilayani. Penggunaan struktur divisional oleh STAIN Sultan Sulaiman mampu memotivasi sumberdaya manusianya, mengendalikan kegiatan operasi dan diharapkan mampu meraih kesuksesan dalam bersaing di lingkungan yang majemuk.

Konfigurasi divisional pada STAIN Sultan Sulaiman dilakukan berdasarkan produk atau jasa dan ke depan direncanakan akan ditambah penerapannya berdasarkan area geografis dan proses. Mengenai penerapan struktur divisional yang

berdasarkan produk atau jasa yang dihasilkan, STAIN Sultan Sulaiman selama ini menjadi penyedia tenaga kerja yang memiliki keluasan dan kedalaman intelektual di bidang Agama Islam sekaligus memiliki keluasan dan kedalaman spiritual melalui ciri khas keulamaan bagi kelompok konsumen yang membutuhkan. Untuk itu dalam proses penciptaannya, diperlukan penekanan khusus yang memungkinkan dilakukan melalui pengawasan secara ketat dan perhatian pada lini produk, namun sekaligus memerlukan kekuatan manajemen yang memiliki keahlian lebih dan mengurangi kendali manajemen dari atas. Perencanaan yang demikian itu dituangkan STAIN Sultan Sulaiman dalam pemberlakuan sistem peng-asrama-an bagi mahasiswanya pada *ma'ahat* (asrama) yang sedang dalam proses pembangunan (gambar rencana pengembangan kampus II STAIN Sultan Sulaiman terlampir pada lampiran dokumentasi).

Kebijakan tersebut sekaligus sebagai perwujudan penerapan struktur divisional berdasarkan area geografis juga di masa depan, dengan membuat pemisahan kegiatan akademik berdasarkan area, dimana kegiatan pembentukan karakter ulama dari mahasiswa akan dilakukan di kampus II yang berfungsi sebagai asrama selama satu tahun, sedangkan kampus I akan difungsikan sebagai sentral pengajaran yang terkait dengan jurusan dan program studi berikut kegiatan administratif perkuliahan.

Selanjutnya mengenai perencanaan penerapan struktur divisional berdasarkan proses dapat peneliti uraikan bahwa saat ini STAIN Sultan Sulaiman sedang berupaya untuk memenuhi sejumlah persyaratan untuk dapat meningkatkan status lembaganya dari Sekolah Tinggi menjadi Institut. Untuk mewujudkan cita-cita tersebut maka STAIN Sultan Sulaiman sedang menunggu penyelesaian studi para tenaga pengajarnya yang menjalani studi lanjut, disamping itu juga melakukan *bargaining* dengan perguruan tinggi terdekat melalui *join management* atau *merger* dengan Sekolah Tinggi Agama Islam Swasta untuk memenuhi persyaratan capaian mahasiswa.

Dengan demikian, STAIN Sultan Sulaiman pada saat ini sedang melakukan upaya-upaya pengembangan yang lebih besar dalam rangka transformasi organisasi yang lebih optimal dalam pencapaian visinya yaitu menjadi lembaga unggulan penghasil SDM berkualitas yang memiliki keluasan ilmu / intelektual dan kedalaman spiritual. Namun demikian, ketidaksesuaian pemilihan struktur divisional untuk pencapaian tujuan efisiensi, penggunaan strategi *defender* dan menghadapi lingkungan yang bervariasi, akan menghambat proses pengembangan STAIN Sultan Sulaiman dalam menggapai visinya. Melalui struktur fungsional pun, sesungguhnya STAIN Sultan Sulaiman juga dapat menjalani proses pengembangan, dengan lebih memperkuat lingkungan

internalnya terlebih dahulu kemudian dilanjutkan dengan visi besar selanjutnya.

Secara umum, berdasarkan hasil penelitian ditemukan bahwa PTN Kalimantan Timur memiliki permasalahan di dalam melakukan perencanaan stratejik dengan titik permasalahan yang berbeda-beda antar masing-masing bentuk perguruan tinggi. Sehingga dapat dikatakan, model empirik di lokasi penelitian tidak sesuai dengan model teoritis mengenai perencanaan stratejik, yang di dalam penelitian ini berkiblat kepada model perencanaan stratejik yang dirumuskan oleh Steiss (2003: 60). Disamping itu, PTN Kalimantan Timur juga tidak pernah melakukan analisis terhadap proses transformasi yang dilalui oleh organisasinya yang sesungguhnya mampu membantu organisasi dalam mempersiapkan sumberdayanya untuk mengalami proses-proses perubahan atau pengembangan. Hal tersebutlah yang menjadikan PTN Kalimantan Timur belum memiliki daya saing nasional maupun internasional secara baik.

4.3. Pembahasan

Setelah memperoleh temuan empirik mengenai model perencanaan stratejik pada PTN Kalimantan Timur yang diwakili oleh sampelnya (Universitas Mulawarman, Politeknik Negeri Samarinda dan STAIN Sultan Sulaiman Samarinda),selanjutnya penulis akan melakukan pembahasan mengenai model empirik tersebut atas model teoritik yang telah dirumuskan oleh para pakar :

4.3.1. Kasus Universitas Mulawarman (Unmul)

4.3.1.1. Strategi Daya Saing Unmul

Strategi yang dipergunakan sebuah organisasi, dapat dipahami dari matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE) yang merupakan salah satu teknik dalam tahap pencocokan dari kerangka kerja perumusan strategi. Sumbu pada matriks SPACE mewakili dua dimensi internal, yaitu kekuatan keuangan (*financial strengths – FS*) dan keunggulan kompetitif (*competitive advantage– CA*), serta dua dimensi eksternal, yaitu stabilitas lingkungan (*environmental stability – ES*) dan kekuatan industri (*industrial strengths – IS*). Keempat faktor tersebut dianggap sebagai penentu yang paling penting dari keseluruhan posisi strategis organisasi (Rowe dkk dalam David, 2006: 292).

Memperhatikan matriks SPACE yang dihasilkan dari analisis SWOT yang telah dilakukan Universitas Mulawarman sebagaimana tersaji pada halaman 286, diketahui bahwa di dalam lingkungan persaingan PTN, Universitas Mulawarman berada pada kuadran III yang disebut oleh Universitas Mulawarman sebagai posisi *turn around strategy*. Penggunaan istilah tersebut sesungguhnya adalah keliru, sebab di dalam matriks SPACE tidak dikenal strategi dengan istilah seperti itu. Istilah yang tepat mengenai posisi Universitas Mulawarman sebagaimana dimaksud dalam matriks tersebut adalah kuadran *conservative* atau konservatif (Steiss, 2003: 77).

Para perencana Universitas Mulawarman memahami posisi pada kuadran III artinya Unmul memiliki kelemahan yang lebih besar daripada kekuatannya, namun memiliki peluang yang sangat besar. Dengan demikian, untuk mencapai visi misinya, Unmul harus memperbaiki kelemahan internalnya dengan cara memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Maka strategi yang dirumuskan Unmul antara lain melakukan perubahan dalam hal orientasi, budaya dan pola pikir SDM-nya dengan berfokus pada unsur budaya, orang-orang dan proses manajemennya. Usia Unmul tidak sejalan dengan perkembangan yang seharusnya dapat dicapai oleh organisasi PTN.

Menurut Steiss (2003: 78) kuadran yang menunjukkan suatu organisasi sektor publik dan nonprofit memiliki daya saing adalah kuadran I (agresif) dan kuadran II (kompetitif). Sedangkan organisasi sektor publik dan nonprofit yang tidak memiliki daya saing adalah organisasi yang berada pada kuadran III (konservatif) dan kuadran IV (defensif).

Pembahasan lebih lanjut mengenai organisasi sektor publik dan nonprofit yang berada pada kuadran III (konservatif) dikemukakan oleh David (2006: 295-296). Kuadran konservatif yang merupakan kuadran kiri atas dari matriks SPACE, mengimplikasikan bahwa suatu organisasi harus tetap berada dekat dengan kompetensi dasar organisasi dan tidak mengambil

resiko yang berlebihan. Strategi konservatif seringkali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.

Pada kasus Unmul, implementasi dari rumusan strategi konservatif diwujudkan dalam bentuk strategi pengembangan produk.

Organisasi yang berada pada posisi konservatif, walaupun dikatakan tidak memiliki *competitiveness strategy* atau strategi daya saing dalam lingkungan persaingan, namun melakukan strategi pembenahan internal organisasi agar dapat menciptakan suatu strategi daya saing. Sejumlah strategi alternatif yang dapat dilakukan untuk organisasi yang berada pada posisi konservatif antara lain strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.

Strategi penetrasi pasar didefinisikan oleh David (2006: 227) sebagai strategi yang meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Dalam PTN, maka aplikasi strategi penetrasi pasar adalah dengan melakukan upaya-upaya pemasaran jasa pendidikan tinggi Unmul sebagai salah satu PTN yang memiliki sejumlah kekuatan / keunggulan tertentu yang lebih meluas. Selama ini, upaya-upaya pemasaran jasa dapat dikatakan belum maksimal, sehingga Unmul tidak berada pada posisi bersaing yang strategis. Memahami

kondisi ini, Unmul harus membenahi cara pandangya terhadap lingkungan eksternal yang selama ini selalu dianggap cenderung stabil. Padahal kondisi lingkungan persaingan yang dihadapi Unmul, sesungguhnya adalah lingkungan yang bergejolak walaupun dalam lingkup lokal, atau yang disebut Burton, deSanctis dan Obel (2006: 43) sebagai lingkungan *locally stormy*. Lingkungan semacam ini, adalah lingkungan yang memiliki ketidakpastian yang tinggi walau tidak terlalu rumit, sehingga tidak dapat diprediksikan. Para perencana Unmul harus lebih memperhatikan faktor-faktor lingkungan yang berdampak pada organisasinya, apabila ingin lebih kompetitif di dalam persaingan PTN secara nasional maupun internasional.

Kemudian mengenai strategi pengembangan pasar, David (2006: 227) mendefinisikan sebagai strategi yang dilakukan dengan memperkenalkan produk atau jasa saat ini ke area geografis yang baru. Aplikasi dari strategi pengembangan pasar yang dapat dilakukan oleh Unmul untuk meningkatkan daya saingnya antara lain dengan melakukan promosi jasa pendidikan tinggi ke daerah-daerah lain di luar Kalimantan Timur. Selama ini, Unmul telah mendominasi calon mahasiswa dari daerah lokal Provinsi Kalimantan Timur dengan cukup baik, dimana 90 persen mahasiswa Unmul berasal dari daerah Kalimantan Timur. Apabila ingin meningkatkan daya saingnya, sudah saatnya Unmul

memperluas daerah pemasarannya dengan melakukan promosi ke daerah-daerah di luar Kalimantan Timur dan di luar Pulau Kalimantan.

Sedangkan strategi pengembangan produk, dikatakan David (2006: 227) sebagai strategi yang dilakukan dengan meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau mengembangkan produk atau jasa baru. Strategi ini, telah dilakukan oleh Unmul diantaranya melalui UPT. Program Unggulan Internasional, dimana Unmul mencoba menciptakan produk baru berupa lulusan dan riset bertaraf internasional dengan menggandeng sejumlah perguruan tinggi di wilayah Asia Tenggara melalui kerjasama. Ke depan, Unmul perlu terus mendukung UPT. Program Unggulan Internasional yang telah dimiliki untuk semakin memantapkan strategi dalam mencapai visi menjadi Universitas bertaraf internasional.

Diversifikasi konsentrik adalah strategi yang dilakukan dengan menambahkan produk atau jasa baru, yang tidak berkaitan dengan pelanggan saat ini (David, 2006: 227). Berbicara produk atau jasa baru, maka aplikasi yang dapat dilakukan pada PTN adalah dengan membuka program studi baru. Berdasarkan data mengenai perkembangan program studi pada tiga hingga empat tahun terakhir, diketahui bahwa jumlah program studi di Unmul tidak mengalami penurunan maupun peningkatan. Walaupun

membuka program studi baru bukanlah perkara yang sederhana, namun strategi ini dapat dijadikan sebagai langkah untuk meningkatkan daya saing Unmul pada persaingan nasional maupun internasional.

Dengan demikian, memahami posisi Unmul yang terletak pada kuadran konservatif, menunjukkan bahwa salah satu temuan dalam penelitian ini adalah Unmul belum memiliki strategi daya saing di dalam lingkungan persaingan PTN secara nasional maupun internasional. Untuk dapat lebih meningkatkan daya saingnya, Unmul dapat mengaplikasikan sejumlah strategi alternatif antara lain melalui strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, diversifikasi konsentrik dan melanjutkan strategi pengembangan produk yang telah dilakukan.

4.3.1.2. Kesesuaian Model EmpirikPerencanaan Strategik Unmul dengan Kerangka Pikir

Ketidakesesuaian komponen struktural dalam desain organisasi pada proses perumusan strategi yang telah dilakukan oleh Unmul, menunjukkan bahwa pilihan strategi dan implikasi struktur yang dirumuskan oleh Unmul tidak sesuai dengan kerangka pikir penelitian yang menyatakan terdapat lima komponen dalam proses perencanaan strategik pada organisasi sektor publik dan nonprofit sebagaimana dirumuskan oleh Steiss (2003: 58-59). Disamping itu, diperlukan suatu kesesuaian antara keempat komponen struktural dalam tahap perumusan strategi organisasi

sesuai rumusan Burton, deSanctis dan Obel (2006: 76) ditambah perlunya analisis terhadap proses transformasi yang telah dilalui oleh sebuah organisasi sesuai teori Gilley dan Maycunich (2000: 6).

Rumusan teoritik Steiss (2003: 58-59) mengenai lima komponen di dalam proses perencanaan stratejik antara lain meliputi :

- 1) Analisis kesiapan sistem,
- 2) Pernyataan visi, misi, tujuan dan sasaran,
- 3) Analisis SWOT atau analisis situasional,
- 4) Perumusan strategi dan analisis alternatif program, serta
- 5) Alternatif kebijakan dan rekomendasi sumberdaya.

Kemudian sebuah desain organisasi dikatakan oleh Burton, deSanctis dan Obel (2006: 3) harus dipilih berdasarkan konteks tertentu, dan lebih jauh deskripsi daripada konteks itu harus bersifat multidimensi, termasuk komponen struktural dan komponen manusianya. Komponen struktural dalam desain organisasi meliputi tujuan, strategi dan struktur. Sedangkan komponen manusia meliputi proses kerja, orang-orang, koordinasi dan kontrol, mekanisme insentif. Sesuai fokus penelitian, maka ruang analisis dalam penelitian ini dibatasi hanya pada analisis terkait komponen struktural dari desain organisasi PTN Kalimantan Timur.

Rumusan teoritik dari Burton, DeSanctis dan Obel (2006: 76) mengenai kesesuaian antara keempat komponen struktural dalam

perumusan strategi, antara lain meliputi tujuan utama, strategi, lingkungan dan konfigurasi organisasi, sebagaimana tampak pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.22.
Kesesuaian antara Konfigurasi, Lingkungan, Strategi & Tujuan

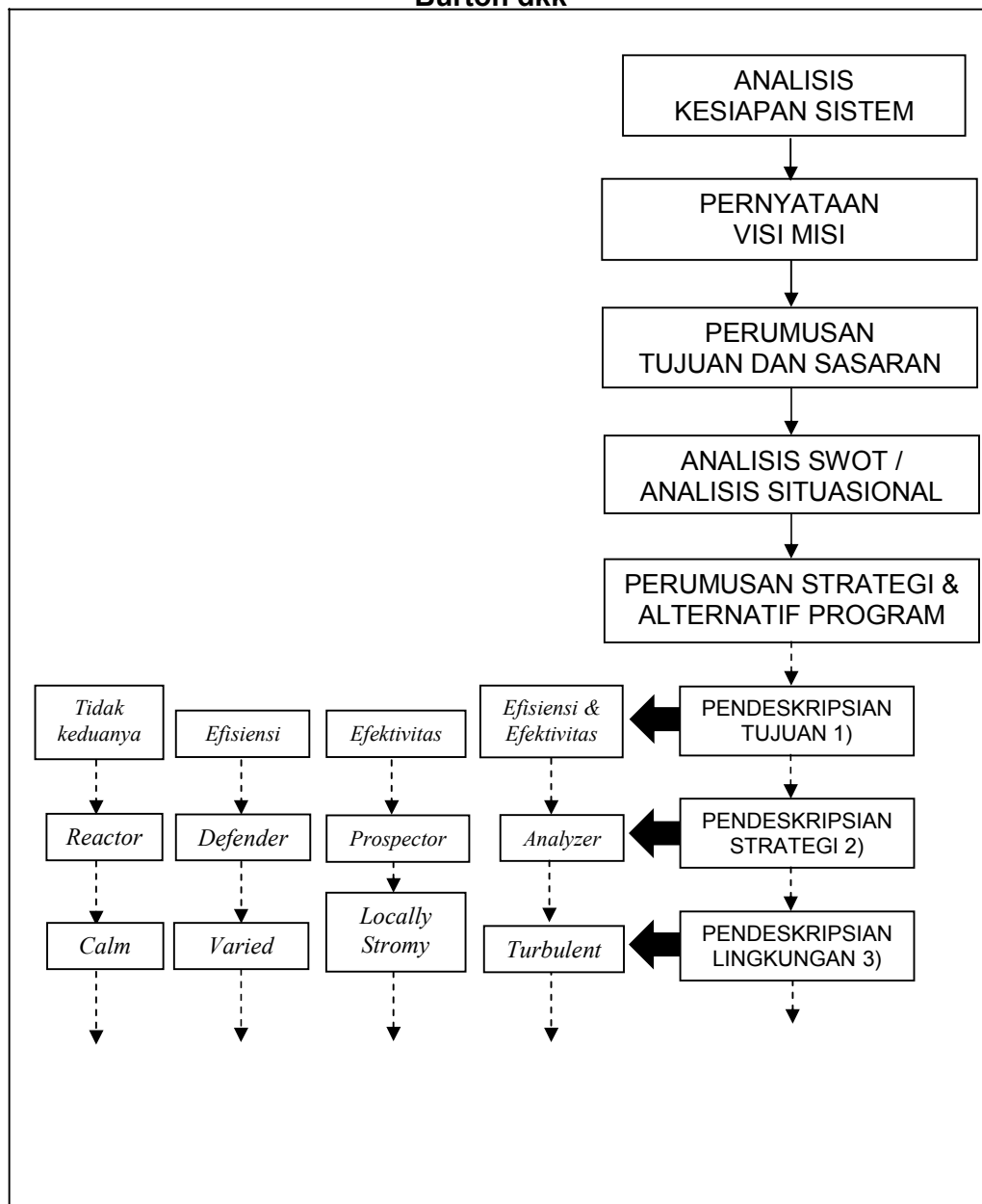
Corresponding quadrant in organization design space	A	B	C	D	
Configuration	Simple	Functional	Divisional	Matrix	
Environment	Calm	Varied	Locally Stormy	Turbulent	
Strategy Types	Reactor	Defender	Prospector	Analyzer with Innovations	Analyzer without Innovations
Organizational Goals	Neither	Efficiency	Effectiveness	Efficiency and Effectiveness	

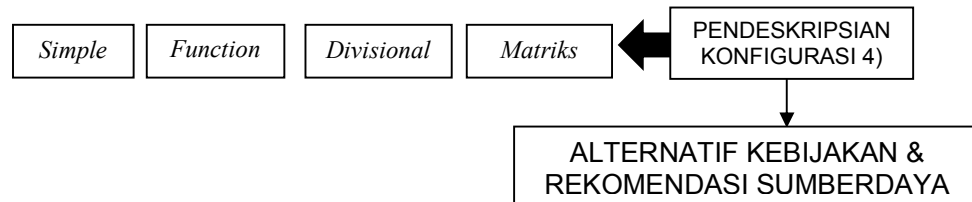
Sumber : Burton, DeSanctis dan Obel, *Organizational Design: A Step by Step Approach*, 2006: 76.

Walaupun Unmul telah menjalankan kelima komponen di dalam perencanaan strategiknya, namun dalam komponen perumusan strategi, masih belum mampu menetapkan komponen struktural yang satu dengan yang lain secara tepat, yang menunjukkan bahwa Unmul belum konsisten dalam menentukan arah perubahan yang diinginkan sebagai organisasi yang mampu memanfaatkan peluang sekaligus membenahi kelemahan-kelemahan yang dimiliki, sebagaimana hasil analisis SWOT-nya yang merekomendasikan perguruan tinggi ini mempergunakan strategi WO (*weakness-opportunities*).

Rumusan teoritik mengenai lima komponen perencanaan stratejik dari Steiss (2003: 58-59) dan komponen struktural dari perumusan strategi yang dirumuskan Burton, deSanctis dan Obel (2006: 76) sesungguhnya sangat relevan dipergunakan untuk membenahi perencanaan stratejikUnmul agar kesesuaian antar komponen dalam proses perencanaan stratejik tidak diabaikan, dandapat digambarkan dalam bentuk modelsebagai berikut :

Gambar 4.12.
Model Kesesuaian Komponen Struktural dari Desain Organisasi
Burton dkk





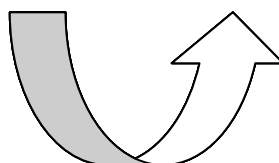
Sumber : Diadaptasi dari Burton, deSanctis dan Obel (2006: 76).

Uraian mengenai gambar model tersebut di atas adalah sebagai berikut :

1) Aspek Tujuan Utama Organisasi

Burton, DeSanctis dan Obel (2006: 3-4) menyatakan bahwa desain organisasi diawali dari tujuan organisasi, yang akan bekerja dari atas ke bawah, mempertimbangkan strategi, struktur, proses, orang-orang, koordinasi dan pengawasan).

Dikaji dari aspek tujuan utamanya, organisasi memiliki dua tujuan fundamental atau utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah fokus primer pada *input*, penggunaan sumberdaya dan biaya. Sementara efektivitas adalah lebih berfokus pada *output*, barang atau jasa, dan pendapatan. Sebagian organisasi menempatkan prioritas yang lebih tinggi efisiensi, berfokus pada meminimalisir biaya produksi barang atau jasa. Sebagian lagi menekankan efektivitas, berfokus pada peningkatan pendapatan atau merebut inovasi terdepan pada pasar. Efisiensi dan efektivitas adalah dua dimensi yang tidak berakhir pada skala tunggal. Pada model dua dimensi tujuan tersebut terdapat empat macam tujuan yang berbeda,



sebagaimana tampak pada gambar model dimensi tujuan pada halaman 129.

Berdasarkan model dimensi tujuan, Unmul secara empirik berada pada kuadran C yang memiliki fokus lebih tinggi pada efektivitas namun lebih rendah pada efisiensi. Hal ini berarti bahwa Unmul berfokus pada tujuannya, namun kurang memperhatikan penggunaan sumberdaya secara efisien.

2) Aspek Strategi Organisasi

Sebagaimana dikemukakan oleh Miles dan Snow dalam Burton, DeSanctis dan Obel (2006: 24), sebuah cara yang sederhana namun kuat yang dapat dipergunakan untuk mendeskripsikan strategi yang dipergunakan oleh suatu organisasi adalah melalui tipologi atau strategi organisasi yang dipergunakan, yang terdiri atas empat jenis yaitu *reactor*, *defender*, *prospector* dan *analyzer* dengan atau tanpa inovasi.

Keempat tipologi organisasi tersebut dirumuskan Miles dan Snow berdasarkan pendekatan inovasinya, apakah itu yang memanfaatkan situasi saat ini (eksplorasi) ataukah yang mengadopsi strategi mengeksplorasi inovasi-inovasi baru (eksploitasi). Eksplorasi adalah proses mencari teknologi baru atau cara baru untuk melakukan sesuatu, yang bisa meliputi pencarian, pemvariasian, pengambilan resiko dan inovasi. Sedangkan eksploitasi adalah mengambil keuntungan dari

teknologi masa kini untuk melakukan sesuatu dalam cara baru, yang bisa meliputi perbaikan, efisiensi, penyeleksian dan pengimplementasian.

Eksplorasi dan eksploitasi dikembangkan untuk menganalisis pembelajaran organisasional dan sifat pengetahuan, yang berhubungan dengan strategi organisasi. Strategi merupakan aplikasi dari pengetahuan, pembelajaran adalah perubahan dasar pengetahuan untuk membangun strategi baru. Ruang strategik atas eksplorasi dan eksploitasi bersama empat tipe dasar strategi yang berhubungan dengan dimensi inovasi organisasi yang dimaksud, telah tersaji pada halaman 136.

Gambar tersebut menunjukkan tipe-tipe strategi dan tujuan organisasional yang sesuai dengan empat kuadran dari ruang desain organisasi. Agar organisasi dapat memperoleh kesesuaian yang baik, strategi dan tujuan harus jatuh pada kolom yang sama dalam tabel tersebut.

Apabila dilihat berdasarkan pendekatan inovasi, Unmul dalam hal ini mempergunakan strategi organisasi *prospector*, dimana terdapat kesesuaian dengan tujuan organisasinya yang berada pada kuadran C. Dengan strategi *prospector*, berarti Unmul melakukan pendekatan yang agresif terhadap inovasi dengan cara mencari peluang pasar baru atau ide baru. Namun tidak memusatkan perhatian pada efisiensi dalam penggunaan

sumberdaya. Situasi yang demikian sesungguhnya terlalu beresiko, walau organisasi akan cenderung dapat tetap bertahan.

3) Aspek Lingkungan Organisasi

Burton, DeSanctis dan Obel (2006: 35) menyatakan lingkungan adalah segala sesuatu di luar batas unit analisis organisasional, antara lain para pelanggan, para pesaing, para pemasok, pasar finansial, regulasi dan situasi hukum atau sistem politik, peluang dan aspek lain dimana organisasi beroperasi.

Untuk mendeskripsikan lingkungan organisasi, terdapat dua dimensi yang dapat dipergunakan, yaitu kompleksitas dan ketidakpastian. Kompleksitas adalah sejumlah kekuatan yang mempengaruhi organisasi. Ketidakpastian adalah derajat ketidakjelasan mengenai kekuatan yang berdampak pada organisasi. Dalam pengaplikasian dimensi kompleksitas dan ketidakpastian untuk mendeskripsikan lingkungan, terdapat empat tipe lingkungan antara lain lingkungan yang *calm*, *varied*, *locally stormy* dan *turbulent* (Burton, DeSanctis dan Obel, 2006: 41-43) sebagaimana telah tersaji pada halaman 140.

Apabila dilihat berdasarkan dimensi kompleksitas dan ketidakpastian, Unmul dalam hal ini menganggap memiliki lingkungan tempat operasi yang *varied* atau bervariasi. Lingkungan yang demikian bersifat sangat kompleks karena

memiliki banyak faktor yang dapat dibawa dalam pertimbangan, namun faktor-faktor tersebut dapat diprediksikan dan / atau cenderung berubah dalam batas-batas yang dapat dikenali. Unmul merasa memiliki banyak produk dan mampu menjualnya di pasar yang dapat diprediksikan. Sehingga para pelaksana dalam lingkungan organisasi, berfokus pada perencanaan dan koordinasi yang akan memungkinkan organisasi *me-manage* ketergantungan antara faktor-faktor yang terdapat di dalamnya.

4) Aspek Konfigurasi Organisasi

Pilihan akan konfigurasi organisasi – kadang kala disebut struktur atau arsitektur organisasi – dikatakan Burton, DeSanctis dan Obel (2006: 57) adalah keputusan kritical yang dilakukan oleh pelaksana. Memilih konfigurasi dan memutuskan kompleksitas organisasi akan memungkinkan untuk melakukan dengan baik segala tujuan dan strategi pada lingkungan organisasi.

Dua dimensi penting yang telah dipergunakan untuk membedakan dasar konfigurasi adalah barang / jasa atau orientasi pelanggan dan spesialisasi pekerjaan. Dimensi barang / jasa atau orientasi pelanggan menyarankan bahwa tugas total organisasi akan disebar oleh *output* dari organisasi itu sendiri, yang akan memberi fokus eksternal. Sedangkan

dimensi spesialisasi pekerjaan mengindikasikan bahwa pekerjaan akan dibagi dengan kegiatan khusus. Dua dimensi ini mengindikasikan fokus mengenai bagaimana pekerjaan akan dibagi kemudian bagaimana mengkoordinasikannya.

Berdasarkan kedua dimensi tersebut, yakni orientasi pelanggan terhadap barang / jasa yang dihasilkan serta spesialisasi pekerjaan, Miles dan Snow dalam Burton, DeSanctis dan Obel (2006: 58) mengemukakan ada empat dasar konfigurasi, yaitu *simple, functional, divisional dan matrix*, seperti tersaji pada halaman 143.

Apabila dilihat berdasarkan dimensi orientasi pelanggan dan spesialisasi pekerjaan, Unmul dalam hal ini mempergunakan konfigurasi fungsional. Konfigurasi fungsional memiliki kelemahan pada barang / jasa (dimensi pelanggan lemah), namun kuat pada spesialisasi pekerjaan. Titik perhatiannya adalah pada pengolahan informasi. Keseluruhan tugas pada organisasi dibagi dan ditugaskan pada sub unit-sub unit, koordinasi dilakukan secara bersama dan hierarkis dengan mempergunakan kombinasi antara aturan dan petunjuk.

5) Aspek Proses Transformasi Organisasi

Berdasarkan temuan penelitian, diketahui bahwa Unmul menjalani proses transformasi organisasi pada fase organisasi pembelajar. Unmul masih berada pada fase organisasi

pembelajar disebabkan oleh masih belum mampunya melakukan perumusan strategi secara tepat dan berkesesuaian komponen strukturalnya satu sama lain dalam tahapan desain organisasi. Memperhatikan kondisi yang demikian itu, maka diperlukan pembenahan perumusan strategi pada Unmul agar menemukan ketepatan dan kesesuaian komponen strategi menuju pencapaian tujuan organisasinya dalam era persaingan dan perubahan lingkungan yang dinamis.

Dalam penelitian ini, penulis kemudian mengkaitkan komponen struktural dari desain organisasi yang telah dilakukan Unmul dengan posisi organisasi dalam proses transformasinya, sehingga dapat dianalisis kesesuaian antara komponen struktural yang dimiliki organisasi dengan tahapan perkembangan menuju perubahan organisasi yang telah dilalui, dilihat dari aspek perkembangan SDM dan kesiapan organisasi terhadap pembaruan. Berdasarkan konfigurasi yang dipergunakan Unmul dalam merumuskan strateginya, maka Unmul berada pada fasemenju organisasi pembelajar.

Gilley dan Maycunich (2000: 6) menyatakan evolusi pengalaman setiap organisasi, yang disebut transformasi, sifatnya sukarela. Lebih dari 80 persen organisasi yang ada dewasa ini berada pada fase tradisional, yakni organisasi yang hanya mampu menghasilkan *output* yang memuaskan atau cukup memuaskan.

Meski demikian, keefektifan kegiatan organisasi tradisional dapat ditingkatkan dengan mengubahnya menjadi lebih tinggi dan lebih efisien melalui evolusi level organisasi selanjutnya yaitu organisasi pembelajar. Apabila SDM organisasi terus tumbuh dan mengalami perkembangan, maka suatu organisasi dapat dikatakan telah siap menjalani proses pembaruan dan transformasi.

Menurut Guns dan Anundsen (1996), pada dasarnya seluruh organisasi belajar, tetapi tidak semua organisasi berbasiskan pembelajaran. Kelebihan organisasi yang berbasis pembelajaran adalah lebih berfokus pada upaya melakukan pekerjaannya dengan lebih baik, dan memandang pembelajaran sebagai cara terbaik untuk meningkatkan kinerja jangka panjang. Organisasi yang berbasis pembelajaran mau mengorbankan kinerjanya saat ini demi hari esok, sementara organisasi berbasis kinerja tidak mau berkorban untuk saat ini dan untuk alasan tersebut, sisi finansial dilihat lebih baik dalam jangka pendek.

Senge sebagai pakar yang mempopulerkan organisasi pembelajar menjelaskan bahwa organisasi pembelajar bertujuan dimana orang secara kontinyu memperluas kapasitasnya menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan, dimana pola-pola berpikir baru maupun perluasan pola berpikir dipelihara, aspirasi kolektif disusun dengan leluasa, dan orang secara

berkelanjutan belajar mengenai bagaimana belajar secara bersama-sama (dalam Sangkala, 2007: 281).

Terkait dengan konsep organisasi pembelajar tersebut, Unmul belum menunjukkan mampu menciptakan sejumlah kondisi-kondisi sebagaimana tersebut di atas. Pola-pola berpikir baru dalam upaya pengembangan dan peningkatan kualitas universitas, belum leluasa diterima, dipelihara apalagi diperluas. Budaya belajar secara bersama-sama belum mampu dibangun dan dipelihara oleh Unmul. Pengelolaan organisasi masih cenderung diwarnai oleh kondisi politik internal kampus yang masih mengesampingkan penciptaan organisasi yang berkembang sesuai tuntutan lingkungan.

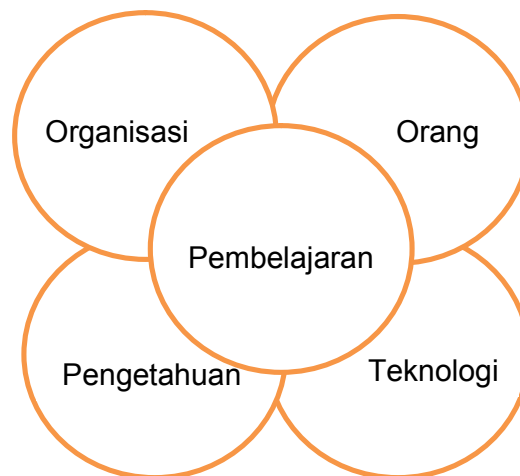
Padahal Senge, Kofman dan Kanter (1995) melihat bahwa organisasi pembelajar berdiri di atas tiga landasan utama, yaitu : 1) sebuah kultur yang berdasarkan kepada nilai-nilai manusia seperti cinta, keingintahuan, kerendahan hati, perasaan terharu, 2) praktek yang melahirkan percakapan dan koordinasi tindakan, 3) suatu kemampuan untuk melihat dan bekerja dengan alur kehidupan dari satu sistem. Unmul, masih jauh dari penciptaan tiga landasan tersebut di atas.

Untuk memperbaiki kondisi internal organisasi, Unmul harus mulai berbenah diri. Unmul perlu mempelajari dan mengadopsi sejumlah rumusan teoritik para pakar manajemen strategik

organisasi sektor publik dan nonprofit mengenai bagaimana seharusnya organisasi berkembang dalam proses transformasinya, dari fase organisasi tradisional menuju fase organisasi pembelajar, hingga akhirnya mampu berada pada fase organisasi pengembangan.

Marquadt dan Reynolds (1994) menggambarkan sistem model organisasi pembelajar secara matematis berupa gambar irisan antara : organisasi (*organization*), anggota organisasi (*people*), pengetahuan (*knowledge*), dan teknologi (*technology*), dengan pembelajaran (*learning*) berada di pusat irisan.

Gambar 4.13.
Model Sistem Organisasi Pembelajar



Sumber : Michael J. Marquadt, *The Global Learning Organization*, 1994.

Gambar tersebut pada hakekatnya menjelaskan bahwa proses pembelajaran juga merupakan bagian dan harus terjadi baik dalam subsistem manusia, teknologi, pengetahuan, dan organisasi.

Jika proses pembelajaran dalam organisasi terjadi, akan terjadi perubahan persepsi, perilaku, kepercayaan, mentalitas, strategi, kebijakan, dan prosedur, baik yang berkaitan dengan manusia maupun organisasi. Oleh karena itu agar proses pembelajaran terjadi, dibutuhkan sebelas elemen pokok dalam organisasi, yaitu :

- a) struktur organisasi yang memadai,
- b) budaya pembelajaran dalam organisasi,
- c) pemberdayaan,
- d) kreasi ilmu pengetahuan dan transfer pengetahuan,
- e) teknologi pembelajaran,
- f) kualitas pembelajaran,
- g) strategi pembelajaran,
- h) lingkungan yang mampu mendukung,
- i) kelompok kerja dan jejaring kerja,
- j) visi pembelajaran dan
- k) keterkaitan antar budaya.

Berkaitan dengan strategi transformasi organisasi, Unmul telah melakukan dua unsur dari pendekatan 5R transformasi organisasi.

Transformasi organisasi didefinisikan sebagai orkestrasi perancangan ulang arsitektur generik organisasi yang walaupun kecepatannya berbeda, namun secara simultan dicapai melalui lima dimensi : *reframing*, *restructuring*, *revitalizing*, *renewal* dan *reinspiring* atau yang disebut model 5-R transformasi (Agrawal dalam Akib, 2011: 226).

Konsep pendekatan 5R transformasi organisasi adalah pendekatan strategis-aplikatif (Agrawal dlm Akib, 2011) yang meliputi :

1. *Reframing*, oleh Normann (2001: 4) : melakukan perubahan model mental / konsep organisasi dalam menjawab pertanyaan seperti apa organisasi itu, tujuan apa yang akan dicapai dan bagaimana cara mencapainya. Oleh Scharmer (2009: 51) perubahan pola pikir tersebut merupakan level tiga dari Model Teori U Pembelajaran dan Perubahan.
2. *Restructuring* : mempersiapkan dan menata ulang segala sumberdaya organisasi dan mengarahkan untuk mencapai tingkat kinerja daya saing yang tinggi dlm lingkungan yang dinamis dan kompetitif. Dalam Scharmer (2009: 51), konsep tersebut identik dengan konsep desain ulang yang berarti perbaikan / perubahan struktur dan proses yang mendasari kegiatan organisasi, yang merupakan level dua dari Model Teori U Pembelajaran dan Perubahan.
3. *Revitalizing* : menguatkan / memerankan kembali fungsi-fungsi dan elemen yang ada dalam organisasi dan menghadapkan organisasi pada berbagai faktor lingkungan yang mempengaruhi melalui proses pembelajaran dan pertumbuhan berkelanjutan.
4. *Renewal* : memperbarui pandangan orang dan *spirit / image* organisasi. Caranya dengan mengkreasi dan mewujudkan identitas dalam membangun lingkungan (Morgan, 1986: 245).

5. *Reinspiring* : menanamkan komitmen dan energi untuk mewujudkan visi-misi bersama berdasarkan nilai-nilai etika atau moral, estetika dan etos kerja yang dianut dalam organisasi.

Strategi transformasi organisasi melalui pendekatan 5R tersebut perlu dikembangkan lebih lanjut oleh Unmul, yang baru melakukan dua unsur R, yakni *restructuring* dan *revitalizing*. *Restructuring* berupaya dilakukan melalui strategi perbaikan struktur organisasi dan manajemen tata kelola. *Revitalizing* dilakukan melalui strategi jalinan kerjasama Tridharma Perguruan Tinggi dengan berbagai pihak secara lebih intensif dan proaktif.

Tidak terpatok pada usia organisasi, Unmul masih berada pada fase menuju organisasi pembelajar. Sebagai universitas tertua di Kalimantan Timur (genap berusia 51 tahun pada September 2013) dan memiliki jumlah mahasiswa terbesar di Kalimantan (mencapai lebih dari 37.000 orang), seharusnya proses transformasi organisasi yang dijalani Unmul sudah berada pada fase yang lebih maju, yaitu pada fase organisasi pembelajar atau sedang menuju fase organisasi pengembangan. Kondisi yang demikian maka dipahami membutuhkan pembaharuan atau pembenahan budaya atau *mindset* organisasi yang lebih mampu mengikuti perkembangan lingkungan dalam rangka mempertahankan keberadaan organisasi tersebut.

Lembaga pendidikan dapat dikatakan sebagai organisasi pembelajar jika memiliki ciri : 1) lembaga pendidikan tersebut memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu di dalamnya untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya, 2) merupakan lembaga yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri (*managing change*). Dengan demikian, proses belajar itu bukan sesuatu yang terjadi secara alami maupun kebetulan, melainkan terjadi secara sengaja.

Untuk menjadi sebuah organisasi pembelajar, lembaga pendidikan harus mampu mendorong timbulnya suatu kondisi prasyarat yang oleh Senge dalam Sangkala (2007: 283) juga Marquadt dan Reynolds (1995) yang disebut sebagai enam faktor disiplin pembelajaran :

- 1) Visi bersama (*shared vision*),
- 2) Modal mental (*mental model*),
- 3) Tim pembelajaran (*team learning*),
- 4) Individu yang ahli di bidangnya (*personal mastery*),
- 5) Pemikiran sistem (*system thinking*), dan
- 6) Dialog (*dialogue*).

Bentuk-bentuk perubahan yang berkaitan dengan perubahan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam lembaga pendidikan tinggi yang dapat diadopsi oleh Unmul misalnya, perubahan dalam metode pembelajaran sehingga menghasilkan pembelajaran

kuantum (*quantum teaching / learning*), pembelajaran aktif (*active learning*), pembelajaran kontekstual (*contextual teaching learning*), sedangkan perubahan dalam manajemen misalnya Manajemen Mutu Terpadu (*TQM*), penggunaan alat analisis *Balanced Score Card*, dan sebagainya.

4.3.2. Kasus Politeknik Negeri Samarinda (Polnes)

4.3.2.1. Strategi Daya Saing Polnes

Memperhatikan matriks SPACE yang dihasilkan dari analisis SWOT yang telah dilakukan Polnes sebagaimana tersaji pada halaman 330, diketahui bahwa di dalam lingkungan persaingan PTN, Polnes berada pada kuadran I yaitu kuadran *aggressive* atau agresif. Pemahaman dan penggunaan istilah posisi organisasi dalam lingkungan persaingan oleh Polnes telah sesuai dengan rumusan teoritik Steiss (2003: 77).

Para perencana Polnes memahami posisi pada kuadran I artinya Polnes memiliki kekuatan yang lebih besar daripada kelemahannya, dan memiliki peluang yang besar pula. Maka untuk mencapai visi misinya, Polnespun mempergunakan kekuatan internalnya dalam memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Maka strategi yang dirumuskan Polnes yaitu menciptakan strategi-strategi yang mampu mendukung kebijakan pertumbuhan secara cepat.

Menurut Steiss (2003: 78) kuadran yang menunjukkan suatu organisasi sektor publik dan nonprofit memiliki daya saing adalah kuadran I (agresif) dan kuadran II (kompetitif). Sedangkan organisasi sektor publik dan nonprofit yang tidak memiliki daya saing adalah organisasi yang berada pada kuadran III (konservatif) dan kuadran IV (defensif).

Pembahasan lebih lanjut mengenai organisasi sektor publik dan nonprofit yang berada pada kuadran I (agresif) dikemukakan oleh David (2006: 294-295). Kuadran agresif yang merupakan kuadran kanan atas dari matriks SPACE, mengimplikasikan bahwa organisasi berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna : 1) memanfaatkan peluang eksternal, 2) mengatasi kelemahan internal, dan 3) menghindari ancaman eksternal. Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal atau strategi kombinasi semuanya bisa layak digunakan, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi organisasi.

Organisasi yang berada pada posisi agresif, sudah tentu teridentifikasi memiliki *competitiveness strategy* atau strategi daya saing dalam lingkungan persaingan. Sejumlah strategi alternatif yang dapat dilakukan untuk organisasi yang berada pada posisi agresif adalah masing-masing strategi alternatif sebagaimana

tersebut di atas, ataupun pengkombinasian diantara beberapa strategi tersebut. Uraian mengenai sejumlah strategi alternatif bagi organisasi dalam posisi kuadran agresif tampak pada tabel berikut ini :

Tabel 4.23.
Definisi Sejumlah Strategi Alternatif untuk Organisasi pada Kuadran Agresif

Strategi	Definisi
Penetrasi pasar	Meningkatkan pangsa pasar untuk produk / jasa saat ini di pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar
Pengembangan pasar	Memperkenalkan produk / jasa saat ini ke area geografis yang baru
Pengembangan produk	Meningkatkan penjualan melalui perbaikan produk / jasa saat ini atau mengembangkan produk / jasa baru
Integrasi ke belakang	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok bagi organisasi
Integrasi ke depan	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas distributor atau pengecer
Integrasi horizontal	Mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing

Sumber : Fred R. David, 2006, *Strategic Management : Concept*.

Strategi penetrasi pasar dan pengembangan pasar apabila diaplikasikan dalam organisasi PTN, dapat diwujudkan dengan melakukan upaya-upaya pemasaran jasa pendidikan tinggi sebagai salah satu PTN yang memiliki sejumlah kekuatan / keunggulan tertentu yang lebih meluas. Selama ini, Polnes telah dikenal dengan baik sebagai politeknik unggulan bahkan dijadikan sebagai politeknik Pembina bagi politeknik-politeknik lain yang

tersebar di daerah. Walaupun demikian, para perencana Polnes harus tetap berupaya agar upaya-upaya pemasaran jasa pendidikannya dapat dilakukan secara lebih meluas, terutama berupaya untuk lebih dikenal di luar Kalimantan Timur atau diluar Pulau Kalimantan agar lebih berdaya saing, sesuai dengan visinya ingin menjadi politeknik yang lebih berkualitas dan unggul di tingkat nasional dan internasional.

Kemudian mengenai aplikasi strategi pengembangan produk, selama ini Polnestelah melakukan peningkatan kualitas mahasiswanya, melalui sejumlah cara diantaranya penerapan bobot komposisi materi pembelajaran yang menitikberatkan pada praktek (55 persen) dibandingkan teori (45 persen), adanya program percobaan daya serap perusahaan terhadap calon lulusan pada enam bulan sebelum kelulusan, sertifikasi program studi dan sertifikasi laboratorium. Penerapan strategi pengembangan produk tersebut, perlu terus dipertahankan dan dimungkinkan kiranya muncul ide-ide inovasi baru di dalam perkembangannya, termasuk diperkuat strateginya pada aspek SDM organisasi terutama tenaga pengajarnya yang tingkat pendidikan umumnya adalah sarjana atau S1 (56,65 persen). Polnes perlu memandang bahwa walaupun jenjang pendidikan yang diselenggarakan adalah Diploma II hingga IV, namun sejumlah keunggulan dalam hal tingkat pendidikan

tenaga pengajar akan semakin bernilai baik apabila mampu ditingkatkan.

Untuk beberapa jenis strategi integrasi, bagi organisasi sektor publik dan nonprofit seperti PTN sepertinya tidak terlalu dapat diaplikasikan, tidak sebagaimana perusahaan atau organisasi profit. Terkecuali strategi integrasi horizontal, yang masih dapat diaplikasikan karena dilakukan dengan cara meningkatkan kontrol atas pesaing. Selama ini, Polnes memandang bahwa di dalam lingkungan persaingan PTN, politeknik lainnya bukanlah merupakan pesaing, namun lebih dipandang sebagai *partner*. Walaupun di satu sisi cara pandang demikian menunjukkan bahwa *mindset* Polnes dalam membangun daya saing sungguh sehat dan positif, namun hendaknya Polnes di sisi lain perlu senantiasa memperhatikan atau mengamati lingkungan eksternalnya.

Dengan demikian, memahami posisi Polnes yang terletak pada kuadran agresif, menunjukkan bahwa salah satu temuan dalam penelitian ini adalah Polnes telah memiliki strategi daya saing di dalam lingkungan persaingan PTN secara nasional maupun internasional. Untuk tetap dapat mempertahankan daya saingnya, Polnes dapat tetap mengaplikasikan sejumlah strategi alternatif yang telah diterapkan, hingga terus melakukan pembaharuan ide-ide dan inovasi bagi peningkatan kualitasnya.

4.3.2.2. Kesesuaian Model EmpirikPerencanaan Strategik Polnes dengan Kerangka Pikir

Berdasarkan sepuluh aliran strategi yang dikemukakan oleh Mintzberg, Alhstrand dan Lampel (1998: 4), maka Polnes dalam merumuskan strategi daya saing organisasinya merujuk pada kelompok aliran *configuration*, yang terindikasi dari adanya pengelolaan organisasi yang memperhatikan komponen struktural, sumberdaya manusia organisasi dan proses perubahan yang terjadi di dalamnya.

Untuk Polnes, perguruan tinggi ini hanya melakukan empat komponen dari lima komponen perencanaan strategik rumusan Steiss (2003: 58-59). Dimana komponen keempat dan kelima pada prakteknya dianggap sebagai komponen yang sama. Konsepsi perumusan strategi disamakan dengan konsepsi program dan kebijakan, walaupun perumusan komponen strukturalnya telah dilakukan secara benar. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat kekurangpahaman akan pengetahuan di bidang perencanaan secara konseptual.

Walaupun demikian, kesesuaian komponen struktural dalam desain organisasi pada proses perumusan strategi yang telah dilakukan oleh Polnes, menunjukkan bahwa perumusan strategi dan alternatif program yang telah dilakukan oleh Polnes telah sesuai dengan rumusan Burton, deSanctis dan Obel (2006: 76) ditambah perlunya analisis terhadap proses transformasi yang telah

dilalui oleh sebuah organisasi sesuai teori Gilley dan Maycunich (2000: 6).

Komponen struktural dalam desain organisasi rumusan burton, deSanctis dan Obel (2006: 76) pada Polnes dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Tujuan utama organisasi Polnes adalah efektivitas, sebab Polnes berada kuadran C dari model dimensi tujuan.
- 2) Strategi organisasi Polnes adalah *prospector*, yang sesuai dengan tujuan utamanya.
- 3) Lingkungan organisasi yang dihadapi Polnes adalah *locally stormy*, sesuai strategi organisasinya.
- 4) Konfigurasi organisasi Polnes adalah divisional, sesuai lingkungan organisasi yang dihadapi.

Mengenai proses transformasi organisasi, berdasarkan temuan penelitian diketahui Polnes berada pada fase organisasi pengembangan. Gilley dan Maycunich (2000: 6) menyatakan bahwa organisasi pengembangan merupakan fase terakhir gerakan evolusioner organisasi. Organisasi pengembangan adalah organisasi yang senantiasa melakukan ekspansi kapasitas dan kapabilitas di sepanjang tahap evolusi atau metamorphosis yang dilakukan, dengan memacu kegiatan untuk memajukan dan memperbarui pertumbuhan individu, kelompok, organisasi dan masyarakat.

Model evolusi organisasi Gilley dan Maycunich dalam Akib (2011: 231) menunjukkan tiga fase transformasi suatu organisasi yang terjadi di dalam daur hidup organisasi itu sendiri melalui indikator pertumbuhan dan perkembangan SDM yang terjadi. Apabila SDM organisasi terus tumbuh dan mengalami perkembangan, maka suatu organisasi dapat dikatakan telah siap menjalani proses pembaruan dan transformasi. Tujuan proses transformasi sebagai aktivitas sentral adalah agar organisasi mampu mencari secara luas ide-ide baru, masalah-masalah baru dan peluang-peluang baru untuk pembelajaran, dan mampu memanfaatkan keunggulan kompetitif dalam dunia yang semakin ketat persaingannya.

Terkait dengan pertumbuhan dan perkembangan SDM pada Polnes, yang terjadi secara empirik bukanlah pertumbuhan dan perkembangan dari segi tingkat pendidikan formal, melainkan dari cara pandang, mental dan kesiapan SDM untuk menerima proses perubahan dan transformasi di dalam organisasi.

4.3.3. Kasus STAIN Sultan Sulaiman Samarinda

4.3.3.1. Strategi Daya Saing STAIN

Memperhatikan matriks SPACE yang dihasilkan dari analisis SWOT yang telah dilakukan STAIN sebagaimana tersaji pada halaman 369, diketahui bahwa di dalam lingkungan persaingan PTN, STAIN berada pada kuadran IV yaitu kuadran *defensive* atau

defensif. Pemahaman dan penggunaan istilah posisi organisasi dalam lingkungan persaingan oleh STAIN telah sesuai dengan rumusan teoritik Steiss (2003: 77).

Para perencana STAIN memahami posisi pada kuadran IV artinya STAIN memiliki kelemahan yang lebih besar daripada kekuatannya, dan memiliki ancaman yang besar daripada peluangnya. Maka untuk mencapai visi misinya, STAIN pun melakukan pengurangan kelemahan internal untuk menghindari ancaman eksternal. Dengan demikian, strategi yang dirumuskan STAIN yaitu berusaha bertahan hidup, melakukan penggabungan atau mengurangi ukuran, karena berada tidak aman.

Menurut Steiss (2003: 78) kuadran yang menunjukkan suatu organisasi sektor publik dan nonprofit memiliki daya saing adalah kuadran I (agresif) dan kuadran II (kompetitif). Sedangkan organisasi sektor publik dan nonprofit yang tidak memiliki daya saing adalah organisasi yang berada pada kuadran III (konservatif) dan kuadran IV (defensif).

Pembahasan lebih lanjut mengenai organisasi sektor publik dan nonprofit yang berada pada kuadran IV (defensif) dikemukakan oleh David (2006: 296). Kuadran defensif yang merupakan kuadran kiri bawah dari matriks SPACE, mengimplikasikan bahwa organisasi seharusnya berfokus pada memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi defensif

mencakup *retrenchment*, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi konsentrik.

Organisasi yang berada pada posisi defensif, walaupun dikatakan tidak memiliki *competitiveness strategy* atau strategi daya saing dalam lingkungan persaingan, namun melakukan strategi pembenahan internal organisasi dan melakukan pengembangan agar dapat menciptakan suatu strategi daya saing. Sejumlah strategi alternatif yang dapat dilakukan untuk organisasi yang berada pada posisi defensif adalah *retrenchment*, divestasi, likuidasi, dan diversifikasi konsentrik.

Strategi *retrenchment* didefinisikan David (2006: 227) dilakukan dengan mengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset terhadap penurunan penjualan dan laba. Strategi ini, sesungguhnya kurang sesuai untuk diaplikasikan dalam organisasi sektor publik dan nonprofit, sebab berfokus pada penjualan produk dan perolehan laba.

Kemudian mengenai aplikasi strategi divestasi, David (2006: 227) mendefinisikan sebagai strategi yang dilakukan dengan menjual satu divisi atau bagian perusahaan, sedangkan strategi likuidasi adalah strategi yang dilakukan dengan cara menjual seluruh aset perusahaan, sepotong-potong untuk nilai riilnya. Strategi inipun sesungguhnya kurang sesuai untuk diaplikasikan dalam organisasi sektor publik dan nonprofit terutama PTN karena

pengelolaan dan kepemilikan STAIN adalah sepenuhnya berada di bawah penanganan pemerintah dan di bawah Kementerian Agama Republik Indonesia. Bukan sebagaimana pengelolaan oleh perusahaan atau organisasi profit.

Diversifikasi konsentrik adalah strategi yang dilakukan dengan menambahkan produk atau jasa baru, yang tidak berkaitan dengan pelanggan saat ini (David, 2006: 227). Berbicara produk atau jasa baru, maka aplikasi yang dapat dilakukan oleh PTN adalah dengan membuka program studi baru atau pelayanan jasa baru. Walaupun berdasarkan data mengenai perkembangan jurusan maupun program studi pada STAIN Sultan Sulaiman tidak mengalami penurunan maupun peningkatan, namun STAIN melakukan penambahan pelayanan jasa baru terkait dengan program pengasramaan mahasiswa dalam *ma'ahat* pada kampus II STAIN Sultan Sulaiman.

Dengan demikian, memahami posisi STAIN yang terletak pada kuadran defensif, menunjukkan bahwa salah satu temuan dalam penelitian ini adalah STAIN belum memiliki strategi daya saing di dalam lingkungan persaingan PTN secara nasional maupun internasional. Untuk tetap dapat mempertahankan keberadaannya, STAIN dapat mencoba untuk terus mengembangkan strategi diversifikasi konsentrik sebagai strategi alternatif.

4.3.3.2. Kesesuaian Model EmpirikPerencanaan Strategik STAIN dengan Kerangka Pikir

STAIN Sultan Sulaiman Samarindatelah melakukan kelima komponen perencanaan stratejik sebagaimana rumusan Steiss (2006: 58-59). Namun pada tahap pertama, yaitu analisis kesiapan sistem, STAIN Sultan Sulaiman Samarinda tidak mengawalinya dengan pengidentifikasian isu-isu strategis. Hal ini menunjukkan kekurangtanggapan STAIN Sultan Sulaiman Samarinda terhadap problematika di sekitar organisasi yang merujuk pada munculnya sejumlah isu-isu strategis yang sesungguhnya perlu diidentifikasikan untuk dapat dicari jalan keluarnya di masa depan. Tidak cukup hanya disitu, perencanaan stratejik STAIN Sultan Sulaiman Samarinda juga mengandung ketidaksesuaian komponen struktural dalam tahap perumusan strateginya, dimana kesalahannya terletak pada pemilihan konfigurasi yang tidak tepat dalam menghadapi tujuan, strategi dan lingkungan yang ada. Hasil analisis SWOT yang menunjukkan STAIN Sultan Sulaiman Samarinda harus membenahi kelemahan-kelemahan yang dimiliki sekaligus mengatasi ancaman yang dihadapi (strategi WT) justru terabaikan dengan pemilihan konfigurasi yang tidak sesuai. Target yang terlalu tinggi atau jauh dengan kondisi keterbatasan kekuatan internal, akan menjadikan proses pengembangan organisasi yang sedang dijalani akan menemukan banyak hambatan.

Ketidaksesuaian komponen struktural dalam desain organisasi pada proses perumusan strategi yang telah dilakukan oleh STAIN, menunjukkan bahwa pilihan strategi dan implikasi struktur yang dirumuskan oleh STAIN tidak sesuai dengan kerangka pikir penelitian yang menyatakan terdapat lima komponen dalam proses perencanaan stratejik pada organisasi sektor publik dan nonprofit sebagaimana dirumuskan oleh Steiss (2003: 58-59). Disamping itu, diperlukan suatu kesesuaian antara keempat komponen struktural dalam tahap perumusan strategi organisasi sesuai rumusan Burton, deSanctis dan Obel (2006: 76) ditambah perlunya analisis terhadap proses transformasi yang telah dilalui oleh sebuah organisasi sesuai teori Gilley dan Maycunich (2000: 6).

Rumusan teoritik Steiss (2003: 58-59) mengenai lima komponen di dalam proses perencanaan stratejik antara lain meliputi :

- 1) Analisis kesiapan sistem,
- 2) Pernyataan visi, misi, tujuan dan sasaran,
- 3) Analisis SWOT atau analisis situasional,
- 4) Perumusan strategi dan analisis alternatif program, serta
- 5) Alternatif kebijakan dan rekomendasi sumberdaya.

Kemudian sebuah desain organisasi dikatakan oleh Burton, deSanctis dan Obel (2006: 3) harus dipilih berdasarkan konteks tertentu, dan lebih jauh deskripsi daripada konteks itu harus bersifat

multidimensi, termasuk komponen struktural dan komponen manusianya. Komponen struktural dalam desain organisasi meliputi tujuan, strategi dan struktur. Sedangkan komponen manusia meliputi proses kerja, orang-orang, koordinasi dan kontrol, mekanisme insentif. Sesuai fokus penelitian, maka ruang analisis dalam penelitian ini dibatasi hanya pada analisis terkait komponen struktural dari desain organisasi PTN Kalimantan Timur.

Rumusan teoritik dari Burton, DeSanctis dan Obel (2006: 76) mengenai kesesuaian antara keempat komponen struktural dalam perumusan strategi, antara lain meliputi tujuan utama, strategi, lingkungan dan konfigurasi organisasi, sebagaimana tampak pada tabel 4.22. pada halaman 394.

Walaupun STAIN telah menjalankan kelima komponen di dalam perencanaan strategiknya, namun dalam komponen perumusan strategi, masih belum mampu menetapkan komponen struktural yang satu dengan yang lain secara tepat, yang menunjukkan bahwa STAIN belum terlalu memahami pentingnya kesesuaian antar komponen struktural dalam desain organisasi di dalam upaya mempertahankan keberadaannya di dalam sejumlah ancaman eksternal yang ada dengan kelemahan-kelemahan internal yang begitu banyak, sebagaimana hasil analisis SWOT-nya yang merekomendasikan perguruan tinggi ini mempergunakan strategi WT (*weakness-threats*).

Rumusan teoritik mengenai lima komponen perencanaan strategik dari Steiss (2003: 58-59) dan komponen struktural dari perumusan strategi yang dirumuskan Burton, deSanctis dan Obel (2006: 76) sesungguhnya sangat relevan dipergunakan untuk membenahi perencanaan strategik STAIN agar kesesuaian antar komponen dalam proses perencanaan strategik tidak diabaikan, dan kesesuaian antar komponen yang dimaksud telah digambarkan sebagaimana bentuk model yang tersaji pada halaman 395.

1) Aspek Tujuan Utama Organisasi

Berdasarkan model dimensi tujuan, STAIN secara empirik berada pada kuadran B yang memiliki fokus lebih tinggi pada efisiensi. Hal ini berarti bahwa STAIN memiliki fokus pada pemanfaatan sumberdaya dalam jumlah kecil yang diperlukan untuk menghasilkan produk atau jasa. STAIN terus melanjutkan apa yang telah dilakukan di masa lalu, melakukan perbaikan atau peningkatan, serta tetap mempertahankan posisinya dengan berfokus pada biaya rendah.

2) Aspek Strategi Organisasi

Apabila dilihat berdasarkan pendekatan inovasi, STAIN dalam hal ini mempergunakan strategi organisasi *defender*, dimana terdapat kesesuaian dengan tujuan organisasinya yang berada pada kuadran B. Dengan strategi *defender*, berarti STAIN organisasinya inovatif secara sempit dan pada ruang yang

terbatas. Walaupun demikian, inovasi yang terbatas tersebut dilakukan dengan sangat terfokus. Para pelaksana di dalam STAIN berfokus pada upaya mempertahankan posisi di pasar. Perencanaan disusun untuk mempertahankan posisi dan mengamankan diri organisasi. STAIN memiliki produk yang istimewa dengan nilai-nilai keulamaannya yang khas, sehingga sukar ditembus oleh pihak lain. STAIN membangun posisi dengan menjalankan efisiensi pada penggunaan sumberdaya, sehingga tidak dapat berubah banyak atau berubah dengan cepat.

3) Aspek Lingkungan Organisasi

Apabila dilihat berdasarkan dimensi kompleksitas dan ketidakpastian, STAIN menghadapi lingkungan tempat operasi yang *varied* atau bervariasi. Lingkungan yang demikian bersifat sangat kompleks karena memiliki banyak faktor yang dapat dibawa dalam pertimbangan, namun faktor-faktor tersebut dapat diprediksikan dan / atau cenderung berubah dalam batas-batas yang dapat dikenali. STAIN merasa mampu menjual produknya yang khas pada pasar yang dapat diprediksikan. Sehingga para pelaksana dalam lingkungan organisasi, berfokus pada perencanaan dan koordinasi yang akan memungkinkan organisasi *me-manage* kebergantungan antara faktor-faktor yang terdapat di dalamnya.

4) Aspek Konfigurasi Organisasi

Apabila dilihat berdasarkan dimensi orientasi pelanggan dan spesialisasi pekerjaan, STAIN dalam hal ini mempergunakan konfigurasi divisional. Konfigurasi divisional memiliki kekuatan pada barang atau jasa (dimensi pelanggan yang kuat), namun lemah pada spesialisasi internal. STAIN berfokus pada barang atau jasa yang dihasilkan atau pada pelanggan yang dilayaninya. Terdapat tingkatan eksekutif yang mengawasi sub unit-sub unit yang relatif bergantung satu sama lain dan memiliki batas hubungan dengan atasan.

5) Aspek Proses Transformasi Organisasi

Berdasarkan temuan penelitian, diketahui bahwa STAIN menjalani proses transformasi organisasi pada fase organisasi pembelajar. STAIN masih berada pada fase organisasi pembelajar disebabkan oleh masih cukup mudanya usia PTN ini (16 tahun sejak tidak lagi menjadi binaan dari lembaga pendidikan Islam yang lebih dulu berdiri) serta belum mampunya melakukan perumusan strategi secara tepat dan berkesesuaian komponen strukturalnya satu sama lain dalam tahapan desain organisasi. Memperhatikan kondisi yang demikian itu, maka diperlukan pembenahan perumusan strategi pada STAIN agar menemukan ketepatan dan kesesuaian komponen strategi menuju upaya mempertahankan

keberadaannya serta pencapaian tujuan organisasinya dalam era persaingan dan perubahan lingkungan yang dinamis.

Dalam penelitian ini, penulis kemudian mengkaitkan komponen struktural dari desain organisasi yang telah dilakukan STAIN dengan posisi organisasi dalam proses transformasinya, sehingga dapat dianalisis kesesuaian antara komponen struktural yang dimiliki organisasi dengan tahapan perkembangan menuju perubahan organisasi yang telah dilalui, dilihat dari aspek perkembangan SDM dan kesiapan organisasi terhadap pembaruan. Masih adanya ketidaksesuaian komponen struktural dalam perumusan strategi, menunjukkan bahwa STAIN masih berada pada fase menuju organisasi pembelajar, sama halnya dengan Unmul.

Fase organisasi pembelajar ditandai dengan adanya ciri pembelajaran dalam organisasi untuk beradaptasi terhadap lingkungan, dimana kapasitas organisasi dikembangkan untuk terus belajar, beradaptasi dan berubah. Menurut Pedler dkk dalam Dale (2003), suatu organisasi pembelajar adalah organisasi yang : 1) mempunyai suasana dimana anggota-anggotanya secara individu terdorong untuk belajar dan mengembangkan potensi penuh mereka, 2) memperluas budaya belajar sampai pada pelanggan, pemasok dan *stakeholder* lain yang signifikan, 3) menjadikan strategi pengembangan SDM sebagai pusat kebijakan bisnis, 4)

berada dalam proses transformasi organisasi secara terus-menerus.

Organisasi pembelajar berbeda dengan organisasi tradisional. Sejumlah perbedaan-perbedaan yang terdapat diantara kedua fase organisasi tersebut organisasi pembelajar dengan organisasi tradisional disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.24.
Perbedaan Organisasi Tradisional dan Organisasi Pembelajar

No	Perbedaan	Organisasi Tradisional	Organisasi Pembelajar
1	Sikap terhadap perubahan	Jika hal itu dapat dikerjakan, mengapa harus diubah?	Jika kamu tidak berubah, kamu tidak akan bekerja dalam waktu yang lama
2	Sikap terhadap ide-ide baru	Tertutup dengan ide-ide baru dari luar	Terbuka dengan ide-ide baru dari luar
3	Penanggungjawab inovasi	Bagian Penelitian dan Pengembangan	Setiap orang di dalam organisasi
4	Ketakutan utama	Membuat kesalahan	Tidak belajar, tidak akan dapat beradaptasi
5	Daya saing	Produk dan layanan	Kemampuan untuk belajar, ilmu pengetahuan dan keahlian
6	Pekerjaan manajer	Mengontrol yang lain	Mengijinkan yang lain

Sumber : Prabowo, 2010.

Memperhatikan tabel tersebut di atas, organisasi pembelajar merupakan organisasi yang dinamis karena mampu memberikan dorongan dan fasilitas kepada orang-orang di dalam organisasi untuk selalu meningkatkan kompetensinya. Namun demikian, untuk dapat menjadi organisasi pembelajar, organisasi harus mampu merubah cara pandangya terhadap berbagai hal, antara lain :

1) Konsep tentang stabilitas organisasi.

Cara pandang ini adalah cara pandang dimana organisasi harus berjalan sesuai dengan proses yang telah direncanakan dan sedapat mungkin menghindari berbagai gejolak. Kondisi ini harus diubah bahwa organisasi harus selalu dinamis karena perkembangan eksternal yang cepat dan seringkali sulit diprediksikan.

2) Konsep tentang birokrasi yang berjenjang.

Cara pandang ini merujuk bahwa organisasi harus memiliki stabilitas, pemimpin merupakan komando utama dalam organisasi, sehingga seluruh kegiatan dapat dikendalikan dengan mudah. Organisasi harus merubah konsep tersebut menjadi kepemimpinan bagi semua orang, yang artinya semua orang di dalam organisasi diberi keleluasaan untuk mengambil inisiatif dan bergerak menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya tanpa harus menunggu perintah.

3) Konsep tentang organisasi yang kaku.

Cara pandang ini merupakan cara pandang yang mengedepankan keamanan dan kestabilan melalui prosedur organisasi yang berjenjang dan kaku sesuai dengan prosedur yang ada. Untuk itu, organisasi harus bergeser menjadi lebih fleksibel dalam prosedur, lebih menitikberatkan pada hal yang

esensial, dan lebih mementingkan pencapaian harapan *stakeholder*.

4) Konsep pengendalian melalui aturan.

Pengendalian melalui aturan mengindikasikan bahwa organisasi tersebut menjalankan organisasinya melalui pengawasan-pengawasan yang dilakukan atasan kepada bawahan. Kondisi ini mengindikasikan bahwa para pekerja tidak memiliki keinginan sendiri untuk bekerja dengan baik atau tidak memiliki pemahaman yang cukup tentang pentingnya pencapaian visi organisasi. Konsep ini harus diubah menjadi pengendalian melalui visi dan nilai. Artinya, bahwa para pekerja harus memahami visi dengan baik, dan nilai-nilai di dalam organisasi harus terinternalisasi dengan baik, organisasi harus benar-benar memandang bahwa SDM adalah suatu aset yang sangat penting. Perubahan ini penting karena akan berdampak pada produktivitas dan efisiensi organisasi.

5) Paradigma informasi yang tertutup dan dirahasiakan.

Paradigma ini harus diubah menjadi organisasi yang melakukan pembagian informasi. Organisasi tradisional beranggapan bahwa atasan harus lebih pandai daripada bawahan, oleh karena itu informasi hanya dimiliki oleh atasan sehingga bawahan hanya menerima informasi-informasi dari atasan. Selain itu, pada organisasi tradisional informasi seringkali

dianggap akan dapat merusak kestabilan organisasi, sehingga pembagiannya harus dibatasi pada orang-orang tertentu saja. Pada organisasi pembelajar, paradigma berpikirnya dibalik, dimana seluruh bawahan harus pandai, sehingga informasi pun harus disebarluaskan. Dengan bawahan yang pandai, maka banyak pekerjaan yang dapat didistribusikan dan manajer dapat mencari atau mengembangkan pekerjaan baru atau menyelesaikan pekerjaan yang masih bermasalah.

6) Konsep penerimaan terhadap hal-hal yang pasti.

Manajer pada organisasi pembelajar harus memiliki kemampuan memprediksi yang baik dan memiliki keberanian untuk menanggung resiko dari adanya kondisi yang tidak pasti. Sehingga tidak seperti organisasi tradisional yang hanya menerima hal-hal yang bersifat pasti saja.

7) Paradigma organisasi bersifat reaktif dan menghindari resiko.

Paradigma tersebut harus diubah menjadi organisasi yang proaktif dan berani menanggung resiko. Manajemen reaktif merupakan gaya manajemen tradisional yang hanya akan bergerak jika ada masalah, dan kemudian memilih untuk menghindari masalah. Sedangkan manajemen pada organisasi pembelajar, mengerjakan sesuatu yang terencana dan mengutamakan pengambilan inisiatif harus diutamakan sebab melalui inisiatif, organisasi akan memiliki keunggulan kompetitif,

karena ketika organisasi lain masih diam, organisasi pembelajar sudah mengambil tindakan.

8) Konsep fokus pada internal organisasi.

Organisasi tradisional berfokus pada internal organisasi. Konsep tersebut harus diubah menjadi organisasi yang berfokus pada lingkungan kompetitif, dimana organisasi benar-benar mengetahui kebutuhan dan harapan *stakeholder* dalam upaya memenangkan persaingan dengan kompetitor lainnya.

9) Keunggulan untuk bertahan.

Organisasi tradisional memiliki keunggulan dalam bertahan yang mengindikasikan bahwa kemampuan untuk berinovasi kurang, dan cenderung bersikap menunggu. Organisasi pembelajar harus bersifat inovatif dengan keunggulan kompetitif yang berubah-ubah, karena mendorong SDMnya untuk melakukan proses belajar.

10) Konsep bersaing pada pasar yang ada.

Organisasi tradisional yang hanya bersaing pada pasar yang ada, harus diubah menjadi bersain ke masa depan yang kontemporer. Dengan berbagai inovasi yang dikembangkannya, organisasi pembelajar diharapkan mampu mengembangkan produk-produk baru dengan pasar yang berbeda sehingga dapat menghindari faktor ketatnya persaingan pada pasar konvensional.

Dengan demikian, STAIN masih perlu untuk lebih mempersiapkan sejumlah kesiapan dalam memasuki fase organisasi pembelajar untuk dapat terus mengadopsi konsep-konsep teoritik mengenai perencanaan stratejik yang tepat dalam rangka menghasilkan suatu strategi daya saing.

Temuan lainnya dalam penelitian ini adalah penggunaan strategi dasar atau generik yang sama oleh PTN Kalimantan Timur dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaingnya, yaitu strategi kombinasi antara diferensiasi dan biaya rendah. Sebab konsumen yang dihadapi PTN Kalimantan Timur tidak hanya tertarik pada perbedaan kualitas, pelayanan yang baik serta atribut dari produk yang dihasilkan (lulusan), namun sekaligus juga memiliki kebutuhan akan biaya pendidikan yang terjangkau. Konsumen atau pelanggan PTN Kalimantan Timur memang 90 persen adalah penduduk wilayah Kalimantan Timur itu sendiri, yang dapat dikatakan memiliki karakteristik sensitif terhadap perbedaan produk sekaligus sensitif pula terhadap harga. Disamping daripada itu, konsumen atau pelanggan PTN Kalimantan Timur pada umumnya adalah konsumen kelas menengah yang berada pada posisi transisi antara berorientasi pada harga murah namun sudah memiliki keinginan akan produk pendidikan yang berkualitas baik. Sementara untuk strategi berfokus, diterapkan PTN Kalimantan Timur untuk pemberian pelayanan jasa pendidikan bagi mahasiswa yang berada di daerah kawasan perbatasan

serta pendidikan lanjutan jenjang S2 dan S3, yang memiliki target stratejik berbeda dengan jenjang S1.

Penerapan strategi tersebutlah yang hingga kini mampu membantu PTN Kalimantan Timur untuk tetap dapat mempertahankan keberadaannya, walaupun belum mampu menembus pasar persaingan nasional secara lebih baik. Padahal PTN Kalimantan Timur membuat perencanaan strategis ke depan yang berfokus pada pencapaian tujuan sebagai lembaga pendidikan tinggi bertaraf internasional. Logikanya, untuk dapat mencapai target internasionalisasi, maka PTN Kalimantan Timur seharusnya mampu mengatasi lingkungan persaingan nasional terlebih dahulu. Kemerosotan peringkat perguruan tinggi yang dialami PTN Kalimantan Timur pada tahun 2013, menjadi indikator ketidakmampuan PTN Kalimantan Timur menghadapi tantangan persaingan yang ada secara nasional.

Kondisi saat ini, pendapatan PTN Kalimantan Timur masih didominasi oleh penerimaan murni, yaitu APBN, APBD dan hibah-hibah dari pemerintah sertapenerimaan yang berasal dari masyarakat (SPP mahasiswa dan dana penunjang pendidikan), sedangkan pendapatan dari usaha-usaha komersial yang dikelola secara mandiri masih kecil, sehingga ke depan masih dibutuhkan upaya pengembangan pengelolaan usaha-usaha komersial yang potensial untuk meningkatkan pendapatan. Kemudian lulusan PTN Kalimantan Timur pun memiliki daya serap yang baik di daerah, dimana para lulusan tersebut banyak mengisi berbagai

sektor pekerjaan mulai dari lingkungan Pemerintah Daerah, lembaga keuangan, perusahaan swasta dan sebagainya, melalui jalinan kerjasama yang telah dibangun dengan berbagai pihak maupun tidak. Jaringan alumni yang luas dan adanya akses yang baik ke lembaga-lembaga pemerintahan maupun swasta, termasuk akses dalam bisnis walaupun masih dalam skala lokal, turut menjadi faktor kesuksesan terserapnya produk PTN Kalimantan Timur dengan baik dalam memenuhi kebutuhan daerah akan sumberdaya potensial.

Dari aspek strategi yang terkait dengan kemampuan inovasinya, PTN Kalimantan Timur mempergunakan strategi *prospector*, yang masih rendah dalam eksploitasi, namun tinggi pada eksplorasi, yang tercermin dari adanya keagresifan terhadap inovasi untuk mencari peluang-peluang baru melalui ide-ide baru, teknologi baru ataupun proses baru. Namun kurang memanfaatkan teknologi dan berbagai sumberdaya internal yang telah ada secara optimal dalam mencapai tujuan organisasinya. Lambatnya melaksanakan upaya-upaya perbaikan dan pembenahan tata kelola organisasi juga turut memperjelas rendahnya kegiatan eksploitasi pada PTN Kalimantan Timur.

4.3.4. Model Alternatif Perencanaan Strategik dalam Perumusan Strategi Daya Saing Organisasi PTN Kalimantan Timur

Memahami kondisi yang dihadapi dua dari tiga PTN Kalimantan Timur yang menjadi sampel penelitian, yang memiliki visi menuju pembentukan lembaga pendidikan yang bertaraf

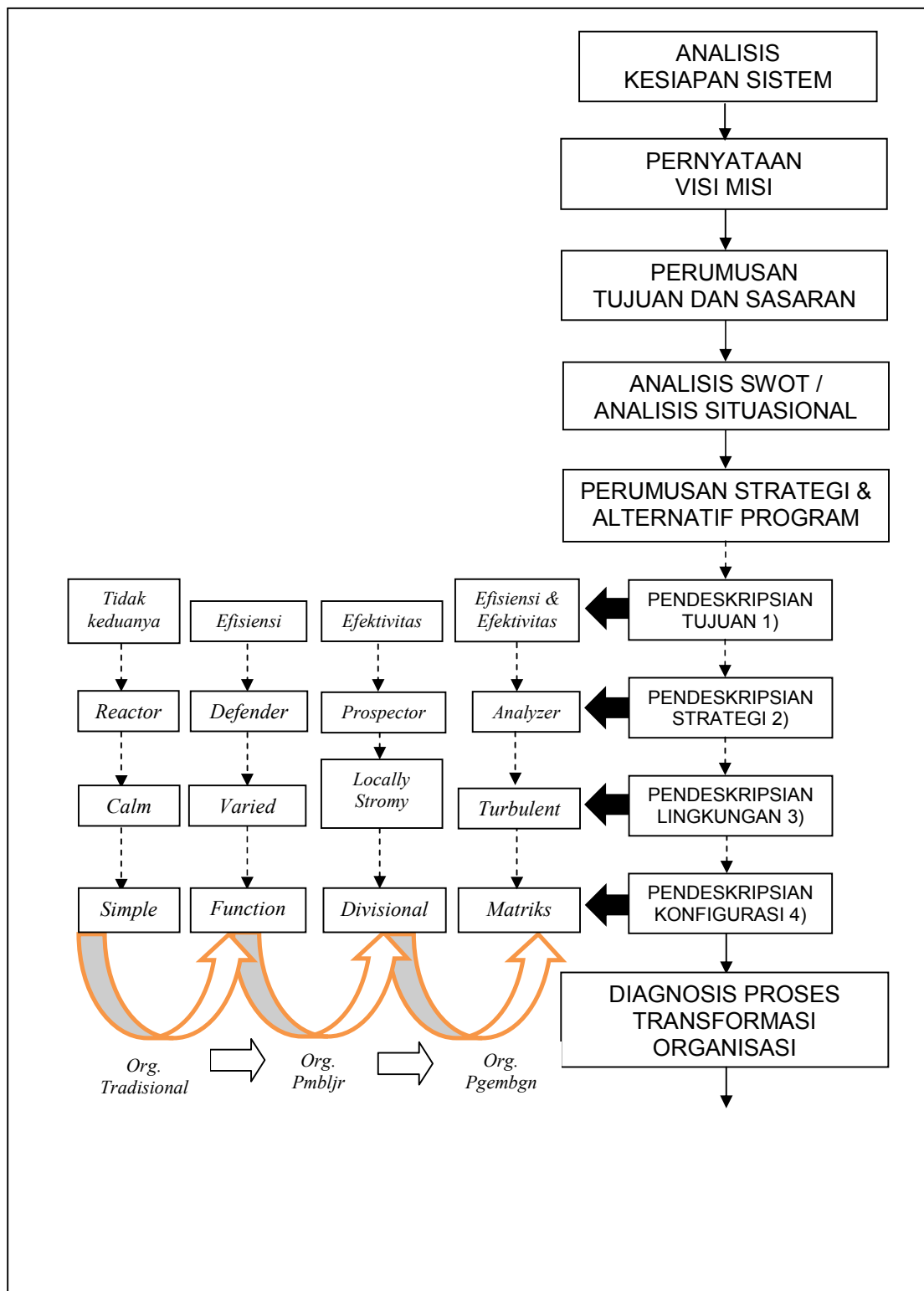
internasional, namun masih memiliki sejumlah kelemahan di dalam melakukan perumusan strategis yang terkait dengan desain organisasi pada komponen strukturalnya, maka penulis mencoba merumuskan sebuah model alternatif perencanaan stratejik untuk perumusan strategi daya saing organisasinya.

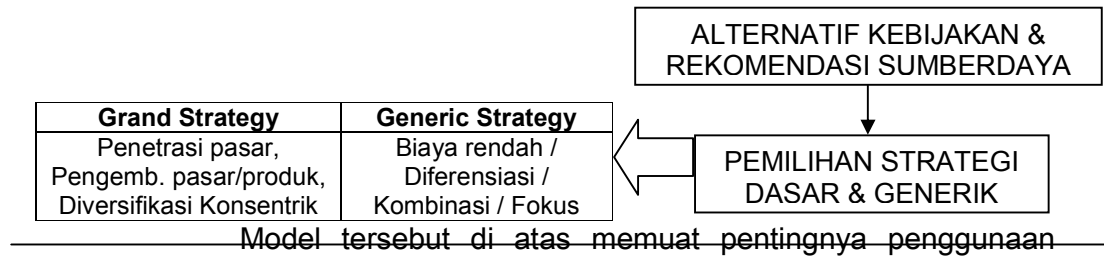
Terdapat dua model alternatif yang penulis ajukan bagi kedua PTN di Kalimantan Timur yang berdasarkan hasil penelitian belum memiliki strategi daya saing, yaitu Universitas Mulawarman dan STAIN Sultan Sulaiman Samarinda. Pertama-tama penulis tampilkan model alternatif perencanaan stratejik untuk perumusan strategi daya saing organisasi Universitas Mulawarman sebagaimana tampak pada gambar 4.14 pada halaman 437.

Model alternatif yang penulis tawarkan bagi pembenahan proses perencanaan stratejik untuk perumusan strategi daya saing bagi Unmul, yang berdasarkan atas temuan penelitian belum memiliki strategi daya saing karena berada pada posisi kuadran III pada matriks SPACE yang dihasilkan dari analisis SWOT yang telah dilakukan Unmul. Disamping itu, masih terdapat ketidaksesuaian rumusan antar komponen struktural dalam desain organisasi yang dilakukan, yang perlu dibenahi sebagaimana rumusan teoritiknya. Model tersebut juga memuat adanya tahapan diagnosis proses transformasi yang dialami organisasi dalam

kaitannya dengan melihat posisi organisasi dalam persaingan yang terjadi.

Gambar 4.14. Model Alternatif Perencanaan Strategik untuk Perumusan Strategi Daya Saing Unmul



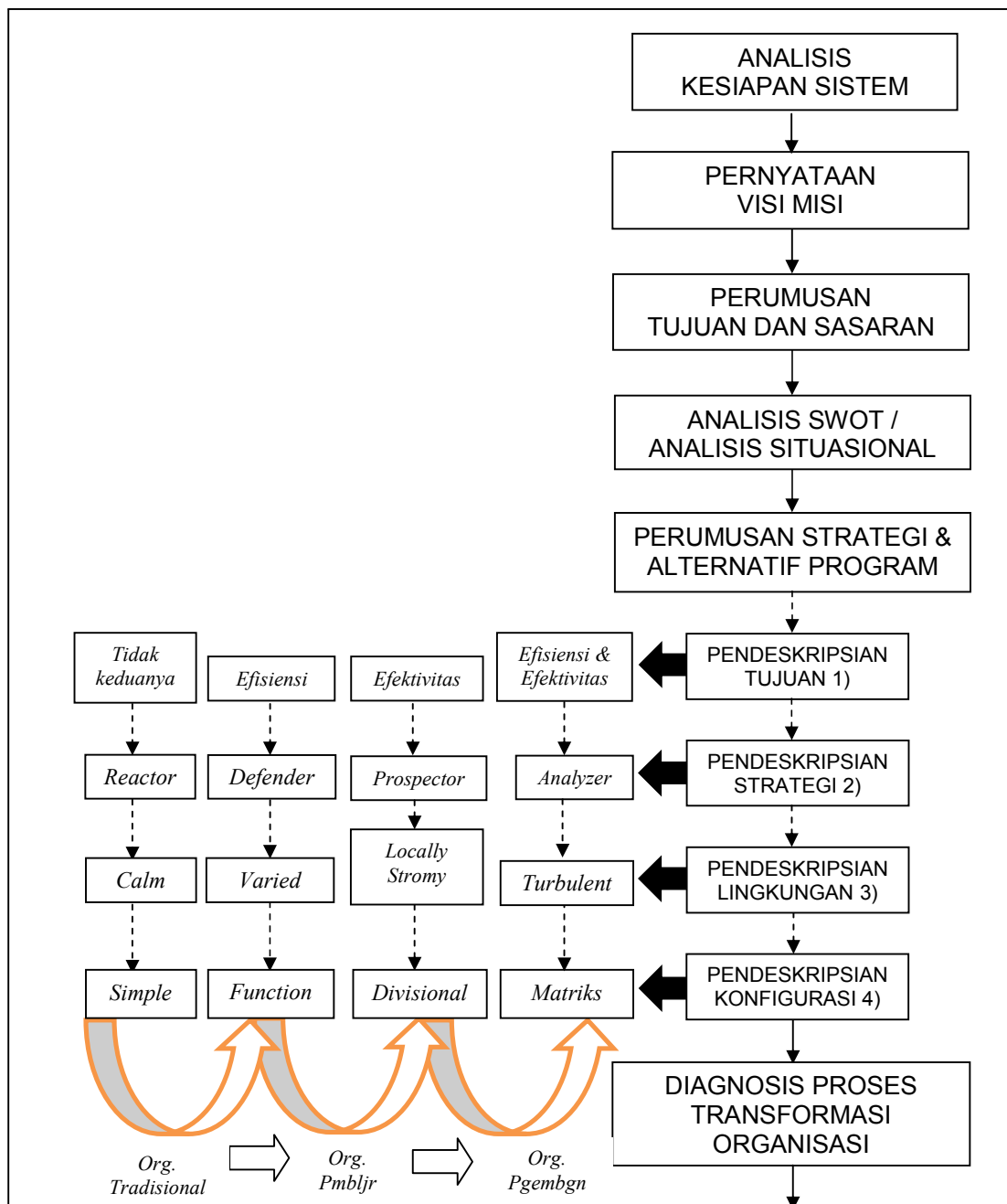


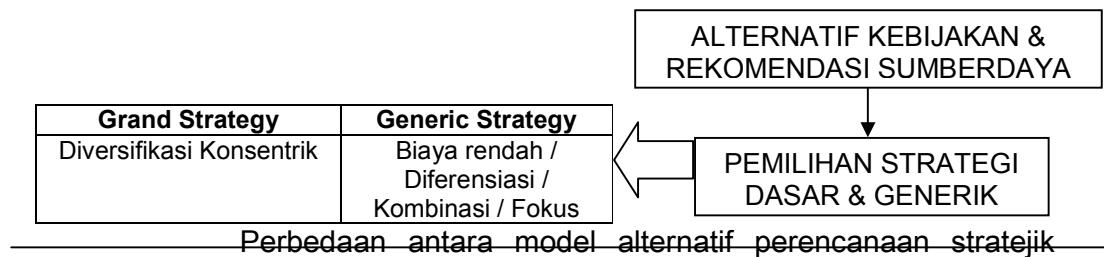
strategi alternatif yang terdiri atas strategi dasar atau *grand strategy* serta strategi generik tertentu sesuai dengan posisi Unmul saat ini di dalam lingkungan persaingan yang ada. Penulis menganjurkan penggunaan strategi generik yang perlu terus dipertahankan melalui strategi biaya rendah, diferensiasi ataupun kombinasi atas keduanya untuk target umum, sedangkan untuk target khusus perlu dipergunakan strategi fokus. Sedangkan untuk *grand strategy* yang dapat dipergunakan adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan produk ataupun pengembangan pasar, serta diversifikasi konsentrik.

Kemudian selanjutnya penulis tampilkan model alternatif perencanaan stratejik untuk perumusan strategi daya saing bagi STAIN Sultan Sulaiman Samarinda pada gambar 4.15 di halaman 439, sesuai dengan posisinya saat ini di dalam lingkungan persaingan yang ada. Model tersebut merupakan model alternatif perencanaan stratejik untuk perumusan strategi daya saing bagi STAIN Sultan Sulaiman yang penulis tawarkan sesuai dengan posisi STAIN Sultan Sulaiman saat ini di dalam persaingan yang

tergambar dari matriks SPACE yang dihasilkan dari analisis SWOT yang telah dilakukan.

Gambar 4.15. Model Alternatif Perencanaan Stratejik untuk Perumusan Strategi Daya Saing STAIN Sultan Sulaiman





untuk perumusan strategi daya saing bagi STAIN Sultan Sulaiman dan bagi Unmul terletak pada penggunaan strategi dasar atau *grand strategy* dan strategi generik yang harus dipergunakan. Namun demikian, seluruh PTN Kalimantan Timur perlu menambahkan pula kebijakan dan program mengenai peningkatan kualitas SDMnya, yang merujuk kepada peningkatan kompetensi seluruh masyarakat perguruan tinggi yang meliputi unsur pimpinan, unsur tenaga pengajar, unsur pelaksana akademik (fakultas, lembaga penelitian, lembaga pengabdian masyarakat), unsur pelaksana administrasi beserta unsur-unsur penunjang lainnya. Walaupun hal ini dapat menjadi tugas besar bagi PTN Kalimantan Timur, namun disinilah letak gerakan evolusioner dari organisasi untuk menjadi lebih baik dan lebih unggul.

Hal tersebut sejalan dengan Strategi Pendidikan Tinggi Jangka Panjang yang dirumuskan Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi (Ditjen Dikti) Departemen Pendidikan Nasional RI dalam HELTS (*Hinger Education Long Term Strategy*) yang berupaya meningkatkan peran pendidikan tinggi di Indonesia untuk memperkuat daya saing bangsa dalam menghadapi persaingan

global. Perguruan tinggi yang telah memperoleh otonomi untuk mengelola institusinya masing-masing maka dari itu perlu didukung secara utama oleh masyarakat perguruan tinggi itu sendiri dengan optimal. Dengan meningkatkan kualitas masyarakat perguruan tinggi, maka *output* berupa lulusan yang lebih berkualitas, proses pengembangan dan penyebaran ilmu pengetahuan, teknologi dan seni yang lebih berkualitas pula dapat menjadi keunggulan PTN Kalimantan Timur dalam meningkatkan peran aktif perguruan tinggi dalam proses pengembangan budaya bangsa dan peningkatan kualitas layanan pendidikan bagi masyarakat.

Unsur pimpinan selaku penentu kebijakan perlu membenahi *mindset*-nya akan pentingnya perubahan organisasi, dari fase organisasi tradisional menuju organisasi pembelajar hingga organisasi pengembangan. Organisasi terutama sektor publik seharusnya senantiasa menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Sebagaimana Scott dalam Burton, deSanctis dan Obel (2006: 37) menyatakan bahwa kinerja organisasi bergantung pada bagaimana kecocokan organisasi dengan lingkungannya. Hal inilah yang disebut sebagai pandangan rasional dalam pengorganisasian. Dalam kaitan dengan kasus PTN Kalimantan Timur, maka lingkungan dapat dikatakan sebagai determinan yang luas bagi organisasi dalam menentukan strategi yang dipergunakan dalam rangka membentuk organisasinya menjadi lebih baik. Sebagaimana

teori sistem terbuka yang memandang organisasi tidak sesederhana birokrasi namun merupakan entitas yang memiliki kompleksitas tinggi, menghadapi ketidakpastian yang besar dalam kegiatan operasinya, maka PTN Kalimantan Timur harus senantiasa selalu berinteraksi dengan lingkungannya (Milakovich dan Gordon, 2011: 165).

Sudah masanya untuk tidak lagi memandang perubahan organisasi melalui pandangan tradisional bahwa perubahan dipandang sebagai ancaman terhadap relasi kuasa yang sudah ada, sehingga kemudian ditentang. Sumber-sumber individual dari resistensi terhadap perubahan muncul dari karakteristik dasar manusia seperti persepsi, kepribadian, kebiasaan dan kebutuhan, sedangkan sumber-sumber organisasionalnya terletak di dalam susunan struktural organisasi itu sendiri (Robbins dan Judge, 2008: 344-345). Justru organisasi yang sukses adalah organisasi yang dapat mengubah diri untuk menghadapi persaingan yang terjadi. Dengan kata lain, memiliki fleksibilitas yang baik. Walaupun tidak semua perubahan itu baik, namun proses perubahan itu menjadikan organisasi melalui evolusi untuk senantiasa belajar dan mencoba berkembang dari posisi pertumbuhan organisasi yang rendah menuju pertumbuhan yang tinggi.

Peningkatan kualitas unsur tenaga pengajar pun merupakan hal yang penting untuk dilakukan sebab indikator dari mutu suatu

lembaga pendidikan tinggi antara lain tergantung pada produktivitas tenaga pengajar, yaitu banyaknya jumlah penelitian yang berorientasi pada PATEN, HAKI dan publikasi jurnal internasional, angka efisiensi edukasi dan karya yang mendapat pengakuan paten, yang membutuhkan kompetensi dan komitmen yang kuat dari tenaga pengajar. Disamping daripada itu, komponen yang penting dari pemeringkatan perguruan tinggi dan akreditasi BAN-PT terletak pada kualitas tenaga pengajar, yaitu jumlah dosen yang cukup, jumlah dosen yang berpendidikan S3, serta jumlah dosen yang mempunyai kepangkatan akademik lektor kepala dan guru besar (BAN-PT, 2009). Selain itu, faktor penelitian yang menghasilkan paten, hasil penelitian yang dimuat dalam jurnal internasional, serta banyaknya dosen yang menjadi pembicara pada taraf internasional, sangat terkait dengan pentingnya peningkatan kualitas SDM dari unsur tenaga pengajar. Demikian pula dengan unsur pelaksana akademik, unsur pelaksana administrasi beserta unsur-unsur penunjang yang perlu memiliki kinerja akademik yang baik.

4.3.5. Proposisi Empirik

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan tersebut, maka terdapat beberapa proposisi yang dapat penulis hasilkan dari analisis terhadap temuan empirik dengan rumusan teoritik yang dipergunakan, antara lain sebagai berikut :

1. Proposisi Mayor :

Apabila sebuah organisasi pendidikan tinggi ingin lebih kompetitif dalam era persaingan, maka proses perencanaan strategik yang dilakukan harus mengacu kepada model perencanaan strategik secara tepat.

2. Proposisi Minor :

a. Apabila perumusan komponen struktural dari desain organisasi dilakukan secara berkesesuaian, maka perencanaan strategik organisasi yang dilakukan akan tepat.

b. Apabila perumusan strategi dilakukan dengan mengacu pada posisi organisasi dalam persaingan, maka pemilihan strategi pun akan tepat.

c. Apabila sejumlah strategi generik dikombinasikan di dalam pelaksanaannya, maka target strategik yang berbeda-beda akan dapat dicapai.

d. Apabila organisasi sektor publik ingin memenuhi kriteria keefektifan organisasi yang lebih baik, maka organisasi itu perlu mengalami proses transformasi yang berkelanjutan.

BAB V

PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka terdapat beberapa hal yang menjadikan simpulan dari penelitian ini :

1. Universitas Mulawarman berdasarkan posisinya di dalam lingkungan persaingan PTN secara nasional maupun internasional, belum memiliki strategi daya saing, sebab berada pada posisi konservatif yang berarti harus tetap berada dekat dengan kompetensi dasar organisasi dan tidak mengambil resiko berlebihan. Untuk itu, Universitas Mulawarman perlu menggunakan strategi dasar berupa penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau diversifikasi konsentrik serta meneruskan strategi pengembangan produk dan strategi generik berbiaya rendah, diferensiasi, atau kombinasi keduanya untuk target umum dan meneruskan strategi fokus untuk target khusus.
2. Politeknik Negeri Samarinda berdasarkan posisinya di dalam lingkungan persaingan PTN secara nasional maupun internasional telah memiliki strategi daya saing, sebab berada pada posisi agresif yang berarti berada pada posisi yang baik untuk menggunakan sejumlah kekuatan internalnya guna memanfaatkan

atkan peluang, mengatasi kelemahan internal, sekaligus menghindari ancaman eksternal. Namundemikian, Politeknik Negeri Samarinda perlu lebih menambah pengetahuan di bidang perencanaan strategi organisasi sektor publik dan nonprofit secara konseptual sehubungan dengan pemahaman akan konsep perumusan kebijakan dan program yang dianggap sama dengan konsep perumusan strategi.

3. STAIN Sultan Sulaiman berdasarkan posisinya di dalam lingkungan persaingan PTN secara nasional maupun internasional, belum memiliki strategi daya saing, sebab beradaptasi pada posisi defensif yang berarti perlu berfokus pada perbaikan kelemahan internal dan menghindari ancaman-ancaman eksternal. Untuk itu, STAIN Sultan Sulaiman Samarinda perlu menggunakan strategi dasar berupa diversifikasi konsentrik serta meneruskan strategi generik berbiaya rendah, diferensiasi, atau kombinasi keduanya untuk target umum.

5.2. Implikasi Penelitian

Penelitian ini menghasilkan beberapa hal yang memiliki implikasi secara teoritik, metodologis maupun praktis yang dapat penulis jabarkan sebagai berikut :

1. Implikasi Teoritik

- 1) Bagi pengembangan teori organisasi:
hasil penelitian ini mendukung teori Mintzberg,

Alhstrand dan Lampel mengenai tepatnya penggunaan aliran konfigurasi dalam perumusan strategi bagi sebuah organisasi untuk dapat mengelola keunggulan berbagai sumber daya dan menyesuaikan diri terhadap lingkungan eksternalnya, 2) hasil penelitian ini juga memperkuat teori Steiss mengenai lima komponen dalam perencanaan strategi organisasi sektor publik dan nonprofit, 3) hasil penelitian ini juga memperkuat teori Burton, de Sanctis dan Obel mengenai pentingnya kesesuaian komponen struktural dalam desain organisasi untuk merumuskan strategi dayasaing secara tepat, 4) hasil penelitian ini juga memperkuat teori Gilley dan Maycunich mengenai proses transformasi organisasi sebagai tujuan pengembangan organisasi, 5) penelitian ini menghasilkan konsep penyelarasan model teoritik dengan kondisi aktual di lapangan yang dituangkan dalam model alternatif perencanaan strategi bagi perumusan strategi dayasaing organisasi yang diharapkan dapat diterapkan dalam upaya mempertahankan keunggulan bersaing PTN Kalimantan Timur dan menjadi lebih kompetitif di dalam persaingan, 6) menambah wawasan keilmuan yang terfokus pada bidang kajian strategi sebagai bagian dari *strategic planning* melalui diskusi teori organisasi atas pendalaman studi tentang strategi dayasaing organisasi.

2. Implikasi Metodologis

Dari segi metodologis, penggunaan pendekatan studi kasus dengan level analisis eksplanatif ini dapat memperkaya khasanah penelitian di bidang administrasi publik yang terkait dengan dimensi manajemen publik, dengan menyumbangkan hasil penelitian mengenai perkembangan formulasi strategi pada organisasi sektor publik bidang pendidikan tinggi.

Namun kekurangan penelitian ini secara metodologis terletak pada tidak dianalisisnya secara menyeluruh mengenai aspek desain organisasi dalam proses perumusan strategi yang dilakukan oleh obyek penelitian, dimana desain organisasi itu seharusnya memuat kesesuaian antar komponen struktural dan komponen manusia pada organisasi.

Penelitian ini hanya membatasi fokusnya pada komponen struktural atas dasar pertimbangan titik berat kajian pada perumusan strategi daya saing organisasi saja.

Makadari itu,

diharapkan peneliti lainny dapat melengkapi muatan penelitian lanjutan dengan turut menganalisis komponen manusia dalam desain organisasi pada proses perumusan strategi, untuk menghasilkan strategi daya saing organisasi secara tepat.

3. Implikasi Praktis

Bagi pimpinan PTN Kalimantan Timur diharapkan : 1) melakukan penambahan strategi dalam rumusan strategi daya saing organisasi yang telah dipergunakan dalam rangka menghapuskan faktor-faktor penghambat upaya pertahanan keunggulan bersaing yang

telah dimiliki oleh organisasi dalam bentuk upaya persiapan SDM civitas akademika (yang meliputi unsur pimpinan, tenaga pengajar, pelaksana akademik, pelaksana administrasi beserta unsur penunjang lainnya) terutama dari segi kualitas dalam rangka pencapaian visi menuju terbentuknya lembaga pendidikan tinggi yang bertaraf internasional, 2) mampu membenahi proses perencanaan strategi organisasi secara lebih tepat dengan menitikberatkan perhatian pada posisi organisasi di dalam persaingan pada kesesuaian antar komponen dalam desain organisasi yang dilakukan, 3) mampu mendorong percepatan transformasi organisasi dari organisasi tradisional menuju organisasi pembelajar atau organisasi pengembangan menghadirkan fleksibilitas yang tinggi akan pentingnya adaptasi organisasi terhadap tuntutan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

Semoga hasil penelitian ini membawa manfaat dan mampu memberikan sumbangsih bagi peningkatan kualitas jasa pendidikan tinggi, terutama pada PTN di Kalimantan Timur.

Lampiran 1.

PEDOMAN WAWANCARA

I. Identitas Informan / Narasumber

- a. Nama PTN : _____
- b. Nama Pimpinan PTN / diwakili oleh : _____
- c. Jabatan : _____
- TANGGAL WAWANCARA : _____

II. Pertanyaan-pertanyaan

1. Analisis Lingkungan Eksternal

- 1.1. Hal-hal apa saja yang mendukung (peluang) bagi PTN ini ?
- 1.2. Hal-hal apa saja yang menghambat (ancaman) bagi PTN ini ?
- 1.3. Bagaimana PTN ini melakukan analisis lingkungan eksternal organisasi ?
- 1.4. Bagaimanakah PTN ini memanfaatkan berbagai pendukung / peluang tersebut ?
- 1.5. Bagaimana pula PTN ini mengatasi berbagai hambatan / ancaman tersebut?

2. Analisis Lingkungan Internal

- 2.1. Hal-hal apa saja yang mendukung (kekuatan) PTN ini ?
- 2.2. Hal-hal apa saja yang menghambat (kelemahan) PTN ini ?
- 2.3. Bagaimana PTN ini melakukan analisis lingkungan internal organisasi ?

2.4. Bagaimanakah PTN ini memanfaatkan berbagai pendukung / kekuatan tersebut ?

2.5. Bagaimana pula PTN ini mengatasi berbagai hambatan / kelemahan tersebut ?

3. Perumusan Strategi

3.1. Siapakah yang melakukan perencanaan strategis PTN ini ?

3.2. Siapakah yang membentuk / menunjuk mereka sebagai perencana strategis PTN ini ?

3.3. Bagaimanakah proses perencanaan strategis yang mereka lakukan ?

3.4. Hal apakah yang menjadi dasar dari perencanaan strategis PTN ini ?

3.5. Apakah rumusan visi dan misi PTN ini ?

3.6. Apa sajakah tujuan jangka pendek maupun jangka panjang PTN ini ?

4. Pilihan Strategi untuk Meningkatkan Daya Saing

4.1. Bagaimana kemampuan kompetitif PTN ini ?

4.2. Strategi apa yang dipergunakan PTN ini dalam persaingan jasa pendidikan yang ada saat ini ?

4.3. Hal apakah yang menjadi dasar pemilihan strategi tersebut ?

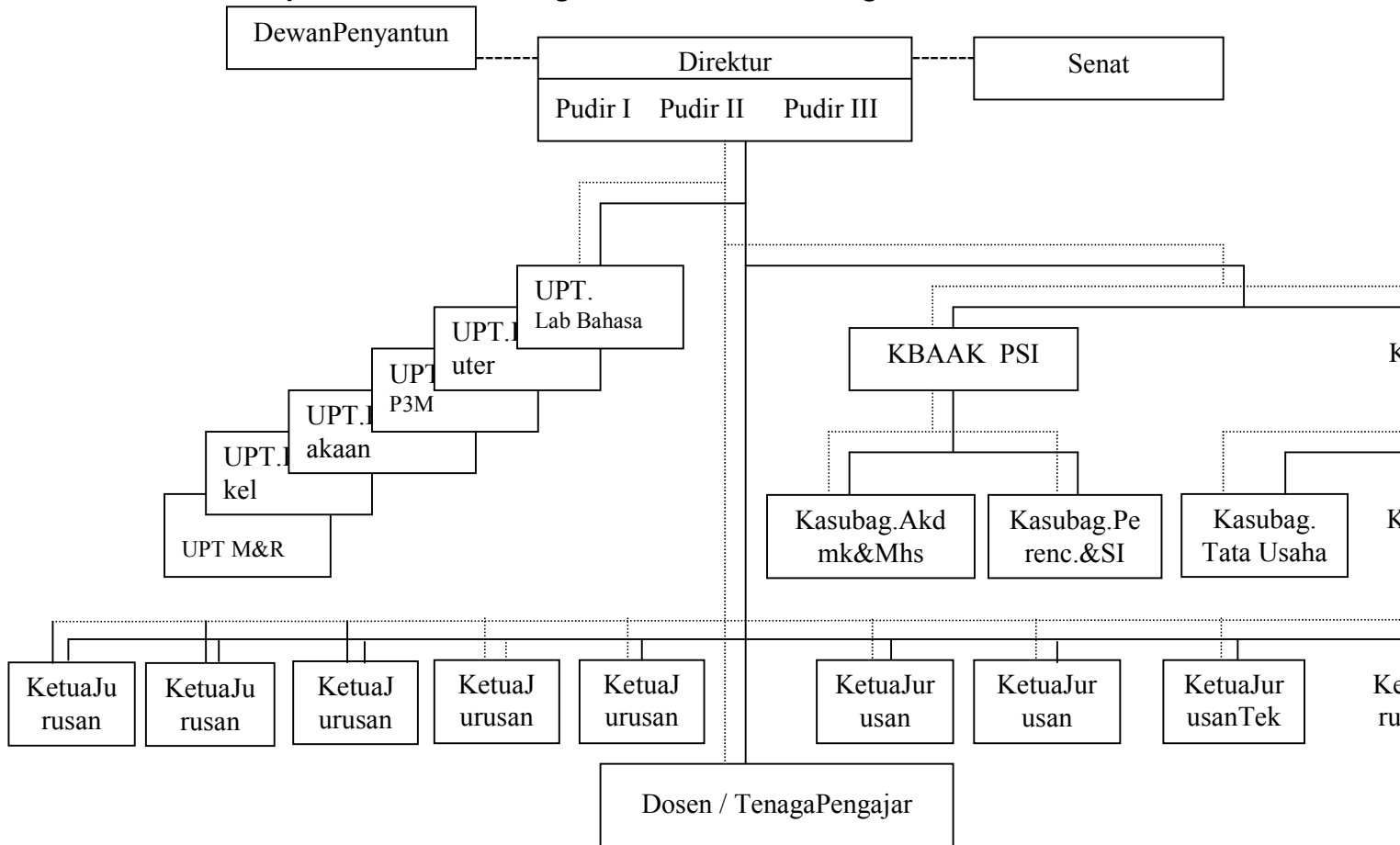
4.4. Apa saja bentuk inovasi atau taktik operasional yang dilaksanakan PTN dalam rangka melaksanakan strategi tersebut ?

4.5. Harapan apa yang diinginkan oleh PTN ini melalui strategi tersebut?

4.6. Bagaimanakah hasil dari pelaksanaan strategi yang telah dipilih tersebut ?

- 4.7. Pada masa sebelumnya, strategi apakah yang dipergunakan PTN ini ?
- 4.8. Bagaimana hasilnya pelaksanaannya ?
- 4.9. Apabila diperbandingkan antara pelaksanaan strategi saat ini dengan masa sebelumnya, manakah yang cenderung lebih membawa manfaat bagi PTN ini ?
- 4.10Ke depan, inovasi atau taktik operasional apa yang akan dilakukan PTN dalam rangka meningkatkan daya saingnya dalam persaingan jasa pendidikan, khususnya bagi PTN ?

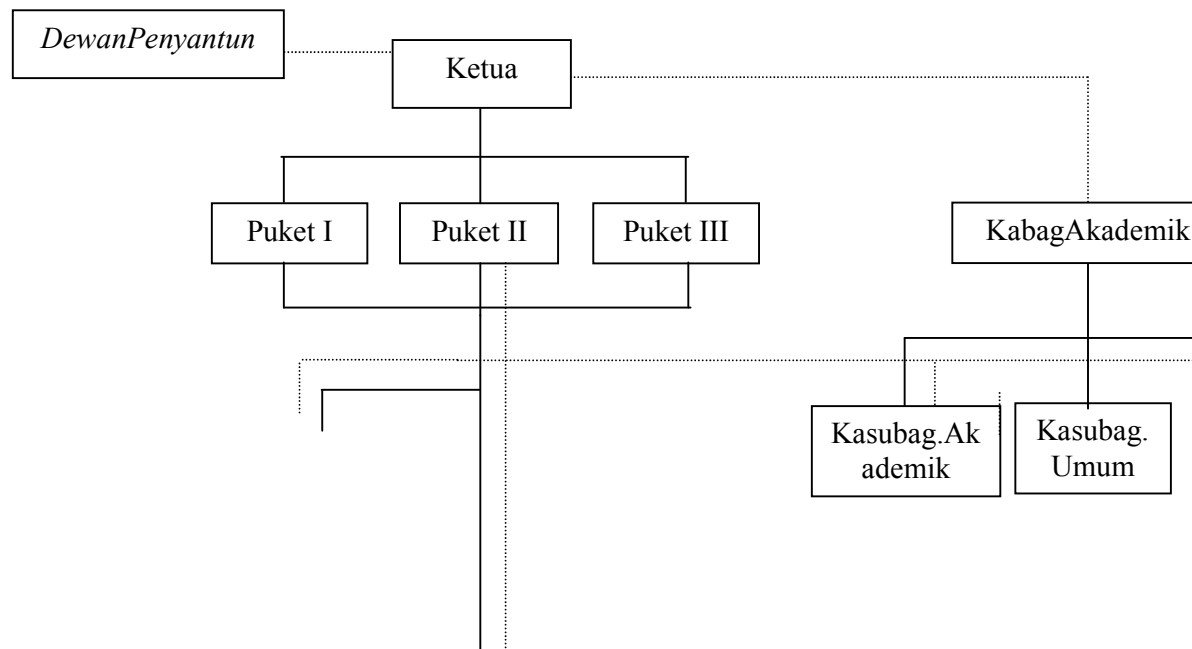
Lampiran 9. Struktur Organisasi Politeknik Negeri Samarinda

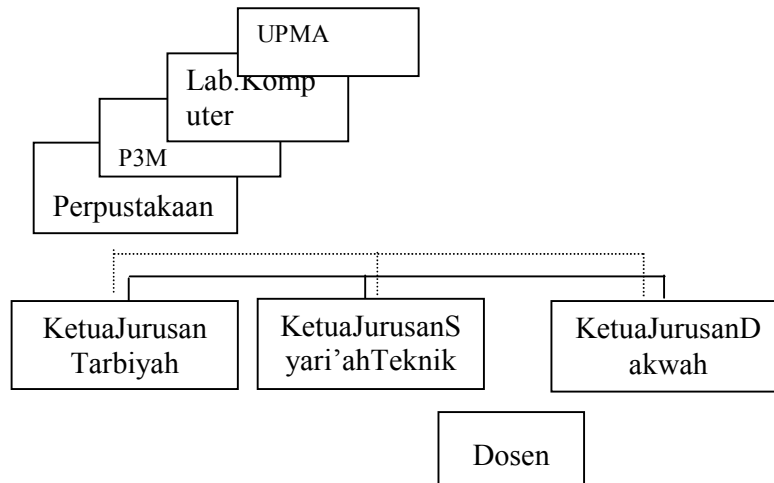


Sumber : Gambaran Umum Politeknik Negeri Samarinda, 2012.

Lampiran 10. Struktur Organisasi STAIN Sultan Sulaiman

Samarinda





Sumber : Profil STAIN Sultan Sulaiman Samarinda, 2012.