

MENGELOLA PERGURUAN TINGGI DALAM IKLIM KETIDAKPASTIAN (MEMAHAMI DINAMIKA PERENCANAAN STRATEGIS DI STAIN SULTAN QAIMUDDIN KENDARI

Syahrul
Fakultas Tarbiyah IAIN Kendari
email: syahrul.stain@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan dalam rangka memahami dinamika perencanaan strategis di STAIN Kendari sejatinya menjadi pedoman mengelola lembaga dalam iklim yang penuh ketidakpastian. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan metode deksriptif. Temuan penelitian menunjukkan bahwa: 1. Perumusan rencana strategis STAIN Kendari 2009-2014 memiliki kelemahan-kelemahan konseptual dan praktik seperti: (a) tidak ditemukannya pendekatan-pendekatan dalam perumusan rencana strategis, (b) Tidak mencakup identifikasi isu-isu strategis. Sehingga visi, misi, dan tujuan tidak memiliki pijakan faktual yang kuat; (c) tidak dikemukakan penjelasan tentang cakupan pengembangan renstra; (d) Proses perumusan renstra STAIN Kendari belum memberikan ruang yang luas partisipasi para pemangku kepentingan (*stakeholders*); (e) Perumusan renstra belum berdasarkan pada hasil kajian terhadap lingkungan eksternal, maupun kajian internal secara komprehensif; (f) Rencana strategis belum mampu mendorong perilaku kompetitif di masyarakat maupun di internal lembaga; (g) Peta Tahapan Kegiatan dan Capaian Tidak Jelas. 2. Arah pengembangan STAIN Kendari mengarah kepada 6 (enam) tujuan, 61 kebijakan dan 103 program. Temuan riset ini menunjukkan 61 kebijakan yang diharapkan lahir dalam mengarahkan pengembangan STAIN Kendari 2009-2014 tidak ditemukan wujudnya. 3. Evaluasi rencana strategis STAIN Kendari 2009-2014 menunjukkan bahwa tujuan-tujuan yang telah dirumuskan belum menunjukkan bentuknya dan menunjukkan kelemahan secara konseptual.

Kata Kunci: Iklim Ketidakpastian, Pendidikan Tinggi, Perencanaan Strategik

MANAGING CLIMATE UNCERTAINTY IN HIGHER EDUCATION (UNDERSTANDING THE DYNAMICS OF STRATEGIC PLANNING IN THE STAIN SULTAN QAIMUDDIN KENDARI)

Syahrul

Tarbiyah Faculty of IAIN Kendari

e-mail: syahrul.stain@gmail.com

ABSTRACT

This research was conducted in order to understand the dynamics of strategic planning in Kendari STAIN actually manage to guide institutions in a climate of uncertainty. The research approach used is qualitative with descriptive method. The research findings showed that: 1 Formulation of strategic plan 2009-2014 STAIN Kendari has conceptual weaknesses and practices such as: (a) no discovery approaches in the formulation of the strategic plan, (b) Does not include the identification of strategic issues. So that the vision, mission, and goals do not have a strong factual basis; (c) does not put forward an explanation of the scope of the development of the strategic plan; (d) The process of formulating the strategic plan STAIN Kendari yet provide ample scope of participation of stakeholders (stakeholders); (e) The formulation of the strategic plan is not based on the results of the study of the external environment, as well as a comprehensive internal review; (f) The strategic plan has not been able to encourage competitive behavior in the community or in the internal organization; (g) Map Activity Phases and Deliverables Unclear. 2 Direction STAIN Kendari development leads to 6 (six) goals, 61 policies and 103 programs. The findings of this research indicate that the expected birth of 61 policies in directing the development of STAIN Kendari 2009-2014 not found his form. 3 Evaluation of strategic plan 2009-2014 shows that the goals that have been formulated yet to show its shape and showed weakness conceptually.

Key Words: Uncertainty Climate, Higher Education, Strategic Planning

A. PENDAHULUAN

Perguruan Tinggi sebagai suatu organisasi tidaklah hidup dalam sebuah ruang kosong (*vacuum*), melainkan terkait erat dengan kondisi-kondisi yang melingkupinya, baik internal maupun eksternal. Kondisi lingkungan (internal/eksternal) sangatlah dinamis, sehingga menuntut organisasi untuk dapat melakukan pengenalan terhadap fakta-fakta eksternal tersebut dan kemudian menetapkan kebijakan-kebijakan penting yang

berhubungan dengan eksistensi organisasi. Dalam ketidakpastian yang tinggi tersebut, organisasi memikirkan cara yang tepat untuk mempertahankan kelangsungan jangka panjangnya. Di sinilah pentingnya perencanaan strategis.

Perencanaan merupakan gambaran kegiatan atau program kerja organisasi atau lembaga di masa depan, melalui program-program yang telah ditentukan sebagai upaya untuk mencapai tujuan bersama. Perencanaan menggambarkan prediksi dan tindakan yang akan dilakukan dalam jangka pendek, menengah, dan panjang oleh organisasi. Dengan demikian, organisasi perlu merumuskan perencanaan dalam skala besar jika ingin berkompetisi dalam skala besar pula. Dalam rangka mencapai tujuan tentunya dibutuhkan perencanaan yang strategis yang mampu mewadahi organisasi sesuai dengan situasi dan kondisi aktual¹. Meskipun demikian, banyak organisasi (termasuk perguruan tinggi) yang dalam prakteknya belum menjalankan aktifitas kelembagaan berbasis rencana strategis. Terkadang, rencana strategis hanyalah menjadi dokumen “suci” yang jauh dalam praktek pengelolaan lembaga.

STAIN Sultan Qaimuddin Kendari menjadi salah satu objek Perguruan Tinggi yang menarik diperhatikan. Perguruan Tinggi ini lahir 47 tahun lalu, yang memiliki *mandate* sebagai wadah pengembangan Ilmu Agama Islam dan Pendidikan Agama Islam². Dalam usia hampir setengah abad tersebut, STAIN Kendari telah menyumbangkan sumber daya manusia (SDM) yang besar dalam pembangunan daerah maupun nasional. Di sisi lain, tuntutan akan respon lembaga atas kondisi perubahan yang sangat cepat semakin tinggi. Sehingga secara kelembagaan dibutuhkan pola kerja

¹ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen (Management)*, Sixth Edition, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999), h. 202, menyebutkan bahwa rencana strategis adalah rencana-rencana yang berlaku bagi seluruh organisasi, menentukan sasaran umum organisasi tersebut, dan berusaha menempatkan organisasi tersebut dalam lingkungannya.

² Di dalam Renstra STAIN Kendari 2009-2014 disebutkan bahwa “tanggal 4 Maret 1967, Pemda Tk. I Sultra memediasi terbentuknya sebuah yayasan yang bergerak di bidang pendidikan tinggi Islam, yaitu Yayasan Pembimbing dan Pembina Perguruan Tinggi Agama Islam (YP2PTAI) yang dipimpin oleh Kolonel Inf. H. Edi Sabara (Gubernur Sultra Ketiga). Secara operasional akademik, yayasan ini membuka Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam di Kendari. Pihak yayasan dan stakeholder memiliki komitmen tinggi untuk mengusahakan Fakultas Tarbiyah yang sudah ada agar menjadi Fakultas Filial dari IAIN Alauddin Ujungpandang. Usul dari pihak yayasan dan stakeholder tersebut direspon secara positif oleh Rektor IAIN Alauddin Ujungpandang yang ditandai dengan terbitnya SK. Rektor No. 8 Tahun 1967 tanggal 28 April 1967 tentang Pengukuhan Fakultas Tarbiyah Menjadi Fakultas Tarbiyah IAIN Alauddin Ujung Pandang Filial Kendari.

yang memiliki fokus pada agenda-agenda strategis, yang dilakukan dengan cara-cara yang tidak biasa³.

Seiring dengan menguatnya tuntutan pelaksanaan agenda-agenda strategis lembaga, implementasi kerja di STAIN Kendari nampaknya tidak berjalan secara sistematis dan terorganisir⁴. Kegiatan yang berlangsung lebih banyak pada rutinitas yang tidak menunjukkan semangat untuk meraih sesuatu yang besar, contohnya adalah alih status menjadi IAIN ataupun UIN. Sejak dicanangkan pada 2009, hingga saat ini program alih status tersebut belum menunjukkan tanda-tanda akan tercapai.

Secara garis besar, terdapat beberapa hal yang penting dicermati dalam pengelolaan kelembagaan di STAIN Kendari: *Pertama*, menurunnya tingkat kepercayaan masyarakat yang dibuktikan dengan rendahnya jumlah mahasiswa yang masuk setiap tahun; *Kedua*, rendahnya perhatian terhadap *core business* atau kegiatan inti perguruan tinggi (pendidikan-pengajaran, penelitian, pengabdian masyarakat)⁵; *Ketiga*, lemahnya jaringan kerja yang memberdayakan masyarakat dan alumni maupun jaringan kerja yang lebih besar pada tingkat nasional dan internasional; *Keempat*, manajemen SDM belum profesional terutama analisis kebutuhan, penempatan, maupun promosi; *Kelima*, lemah dalam kompetisi antar lembaga⁶.

Berdasarkan fakta-fakta awal tersebut, maka kajian ini bermaksud mencari jawaban atas dinamika perencanaan strategis di STAIN Kendari. Dengan asumsi bahwa rencana strategis merupakan *road map* dalam aktifitas sebuah lembaga, yang berarti bahwa seluruh aktifitas kelembagaan mestinya berbasis pada rencana strategis.

³ Sebagai contoh, model sosialisasi dalam rangka penerimaan mahasiswa baru terus-menerus menggunakan cara konvensional, bukan para proses promosi keunggulan.

⁴ Aliwar, M.Pd, dalam diskusi *STAIN Lectures Club*, agustus 2012 menyatakan bahwa pengelolaan STAIN Kendari mengalami disorientasi. Keberpihakan terhadap *core business* perguruan tinggi tidak nampak, dimana penguatan pelaksanaan tridharma perguruan tinggi dikalahkan oleh pembangunan fisik.

⁵ Ruang-ruang kuliah yang banyak tidak dibarengi dengan fasilitas pembelajaran di dalamnya, bahkan cenderung mubazir. Lembaga belum menciptakan iklim yang kondusif bagi tradisi riset, termasuk publikasi yang sangat rendah. Pengabdian masyarakat belum menjadi program strategis dalam memecahkan problem social dan membangun citra lembaga.

⁶ Banyaknya perguruan tinggi yang hadir dalam 10 tahun terakhir di Sulawesi Tenggara mengakibatkan semakin banyaknya pilihan masyarakat untuk masuk perguruan tinggi, sehingga hal ini sangat berpengaruh pada jumlah mahasiswa yang masuk STAIN Kendari setiap tahunnya. Beberapa perguruan tinggi membuka program studi yang sama.

B. SIGNIFIKANSI MASALAH

Tuntutan konsolidasi organisasi STAIN Kendari hari ini semakin kuat dengan menguatnya desakan alih status. Alih status telah dicanangkan sejak 2009, akan tetapi hingga saat ini belum menampakkan perkembangan yang meyakinkan. Kebutuhan alih status sangat mendesak karena dapat membantu menaikkan citra lembaga STAIN Kendari. pada sisi lain alih status akan membuka pintu selebar-lebarnya bagi pertumbuhan (*growth*) organisasi melalui inovasi-inovasi, baik dalam program maupun yang bersifat terobosan. Salah satu hambatan STAIN dalam melakukan inovasi (seperti: pembukaan program studi ilmu umum) adalah adanya ketentuan yang membatasi pembukaan program studi baru selain yang terdapat dalam nomenklatur STAIN.

Secara formal, alih status memang mensyaratkan beberapa hal untuk dipenuhi seperti: jumlah minimal dosen, jumlah minimal mahasiswa, kelengkapan organisasi, dan seterusnya. Faktor-faktor tersebut sesungguhnya mestinya menjadi *concern* tim manajemen perguruan tinggi, dengan alasan alih status ataupun tidak. Dengan demikian alih status hanyalah salah satu akibat dari manajemen perguruan tinggi yang baik, apakah tim manajemen memfokuskan kegiatan untuk memenuhi prasyarat di atas. Dengan kata lain, prasyarat formal tersebut masuk dalam *grand desain* pengelolaan perguruan tinggi.

Rencana strategis (*Renstra*) merupakan bukti bahwa secara konseptual STAIN Kendari telah meletakkan perencanaan jangka panjang atau *grand design* pengembangannya. Sebagai sebuah langkah besar, rencana strategis (*renstra*) disusun dengan langkah-langkah jelas, mulai dari formulasi *renstra*, implementasi *renstra*, sampai pada tahap evaluasi *renstra*. Realitas tidak jelasnya perkembangan alih status STAIN Kendari menimbulkan pertanyaan, apakah alih status tidak masuk dalam *renstra* STAIN Kendari?, atau pelaksanaan *renstra* yang tidak konsisten?. Hal-hal inilah yang menjadi keprihatinan beberapa kalangan di STAIN Kendari belakangan ini. Sangat ironis bahwa sebuah lembaga dengan tuntutan tanggung jawab besar dari masyarakat akhirnya mengalami stagnasi.

Sebagai salah satu perguruan tinggi negeri di Sulawesi Tenggara (satu-satunya perguruan tinggi Agama Islam di Sultra), STAIN Kendari menghadapi tuntutan yang tidak kecil dari masyarakat Sulawesi Tenggara, baik dalam pendidikan maupun Ilmu Agama Islam. Hal ini memang melekat pada lembaga ini karena memegang *mandate* sebagai pengembangan Ilmu Agama Islam dan Pendidikan Islam. Dengan demikian, dibutuhkan upaya serius untuk menjawab tuntutan sosial tersebut.

Konsekwensi yang harus dipikul adalah konsolidasi internal yang kuat dan sistemik, tidak hanya secara politis tetapi merupakan pancaran dari

kesadaran kelembagaan. Bentuk kesadaran kelembagaan yang kuat utamanya ditunjukkan dengan kerangka kerja yang baik, yang menunjukkan pandangan jauh kedepan dan komitmen besar untuk mencapainya. Perencanaan strategis merupakan sebuah *road map* (peta jalan) yang menjembatani tuntutan sosial dan cita-cita kelembagaan STAIN Kendari, sehingga tetap memiliki relevansi dan meraih keunggulan-keunggulan.

Dokumen rencana strategis STAIN Kendari 2009-2014 merupakan upaya penting yang telah dilakukan dalam rangka menjaga kelangsungan jangka panjang lembaga ini. Akan tetapi, fakta-fakta lapangan menunjukkan bahwa rencana strategis tersebut hanya menjadi dokumen “suci” jauh dalam praktek pengelolaan STAIN Kendari. Dalam konteks inilah kajian ini penting dan menemukan urgensinya.

C. TINJAUAN PUSTAKA

1. Kajian Relevan

Kajian tentang perencanaan strategik telah mengalami perkembangan pesat di seluruh belahan dunia, baik oleh para pelaku bisnis, organisasi nirlaba, maupun oleh para pemerhati ilmu manajemen secara umum. John H. Grant⁷ dari *College of Business, Colorado State University* yang mengkaji tentang *advances and challenges in strategic management*. Grant melakukan pengamatan terhadap penyelenggaraan organisasi profit maupun non profit, melihat konteks global yang dihadapi oleh para manajer maupun para penggiat riset manajemen, Tahap-Tahap Perkembangan Manajemen Strategik, Kemajuan-Kemajuan dalam Literatur Manajemen Strategik, dan Tantangan Penelitian yang Berkembang. Grant berupaya mendudukan persoalan manajemen strategik bukan hanya pada konteks praktis, tetapi juga merupakan persoalan akademis yang membutuhkan penanganan secara ilmiah melalui riset, sehingga masalah-masalah manajemen mendapatkan pemecahan secara tepat. Sedangkan Amit K. Ghosh⁸ at al. melakukan kajian tentang *Service Strategies for Higher Educational Institutions Based on Student Segmentation*, pada perguruan tinggi di Amerika Serikat dengan melakukan pemetaan tentang segmentasi mahasiswa sehingga dapat ditentukan layanan yang tepat. Ditemukan bahwa universitas umum di Amerika Serikat membagi mahasiswa ke dalam lima segmen yakni: mahasiswa tradisional, mahasiswa non-tradisional,

⁷ H. Grant, John, *Advances and Challenges in Strategic Management*, International Journal Business, 12 (1), 2007, ISSN: 1083-4346

⁸ K. Ghosh, Amit, Rajsbehar Javalgi, Thomar W. Wipple, *Service Strategic for Higher Educational Institutions Based on Student Segmentation*, Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 17(2), 2007

mahasiswa internasional, mahasiswa yang telah lulus, dan kelompok transfer. Dengan mengenal segmentasi mahasiswa tersebut, akan dilakukan perumusan strategi layanan yang tepat bagi setiap segmen. Penelitian tentang strategi pengembangan STAIN Kendari telah dilakukan oleh Masdin dengan tema “*Penerapan Analisis SWOT dalam Pengembangan STAIN Kendari*”. Fokus penelitian ini lebih spesifik pada penggunaan instrument SWOT dalam melakukan inventarisasi kondisi internal dan eksternal dalam pengambilan kebijakan pengembangan di STAIN Kendari. Rentang waktu yang coba dianalisis oleh peneliti adalah periode sebelum dan sampai 2009.

Berbeda dengan penelitian di atas, penelitian ini lebih bersifat komprehensif dengan melihat mulai dari perumusan, implementasi, dan evaluasi rencana strategis STAIN Sultan Qaimuddin Kendari. Di samping itu, rentang waktu yang dianalisis adalah periode 2009 sampai 2014, yang dokumen rencana strategis STAIN Kendari 2009-2014 dirumuskan.

2. Kerangka Teoretik

Ketidakpastian merupakan gambaran dari gerak semesta tanpa henti, yang telah mengundang debat filosofis sejak berabad-abad lamanya. Asumsinya bahwa segala “sesuatu senantiasa mengalir atau berubah (pantarei)” menurut pandangan Heraklitos, ataupun penegasan Plato bahwa Tidak ada yang abadi, segala sesuatu senantiasa menjadi”, maupun Aristoteles yang menyatakan “Tak ada yang tetap demikian”⁹. Sepakat menggunakan cara ini berarti bahwa segala sesuatu yang melingkupi kegiatan manusia adalah bersifat tidak pasti, selalu berubah (bergerak), dan sangat dinamis. Akibatnya adalah diperlukan langkah penting agar tidak “tergilas” arus zaman yang terus bergerak, apalagi bagi keberlangsungan jangka panjang sebuah organisasi.

Ketidakpastian merupakan salah satu hal yang menyita perhatian para pengambil keputusan strategik, terutama ketika melakukan pengkajian terhadap kapabilitas internal yang kemudian dihadapkan dengan kondisi lingkungan yang senantiasa berubah. Salusu, menyatakan bahwa “Ketidakpastian adalah kondisi masa depan yang belum dapat dibayangkan seperti misalnya loncatan inflasi, bencana alam, atau tindakan pemerintah yang tiba-tiba. Dalam berbagai kontrak, situasi seperti itu biasa dikenal dengan istilah *force majeure* (keadaan memaksa). Situasi ketidakpastian itu mulai dirasakan apabila para pembuat keputusan strategik yakin bahwa

⁹ Lihat Amien, A. Mappadjantji, *Kemandirian Lokal: Konsepsi Pembangunan, Organisasi dan Pendidikan dari Perspektif Sains Baru*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 5

mereka tidak mampu membuat prediksi karena kurangnya informasi yang kritis, atau mereka kurang mampu menganalisis informasi yang tersedia”¹⁰.

Perencanaan strategis dapat dimaknai menurut dua kata yang membangunnya yakni perencanaan dan strategi. Secara singkat perencanaan merupakan jawaban atas pertanyaan tentang *what, where, when, how, who, dan why*¹¹, yakni apa yang akan dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, siapa yang melakukannya, dan mengapa melakukannya. Sedangkan strategi merupakan pola tanggapan organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu¹². Sehingga perencanaan strategi dapat didefinisikan sebagai proses menetapkan strategi apa yang akan dijalankan oleh suatu organisasi dan bagaimana menerapkannya. Sementara itu Bryson memahami perencanaan strategis sebagai upaya yang didisiplinkan untuk membuat keputusan dan tindakan penting yang membentuk dan memandu bagaimana menjadi organisasi (atau entitas lainnya), apa yang dikerjakan organisasi, dan mengapa organisasi mengerjakan hal seperti itu¹³. Sedangkan Gibson at al¹⁴, menggunakan istilah rencana dasar atau cetak biru (*blue print*) untuk menggambarkan perencanaan strategis yang disusun bagi keseluruhan organisasi, dimana departemen ataupun divisi-divisi menjadikannya sebagai pedoman dalam merumuskan rencana masing-masing. Dalam kaitannya dengan mutu (*quality*), Edward Sallis mengemukakan bahwa “perencanaan strategis memungkinkan formulasi prioritas-prioritas jangka panjang dan perubahan institusional berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi, sebuah institusi tidak akan bisa yakin bagaimana mereka bisa memanfaatkan peluang-peluang baru. Perlunya upaya-upaya strategis tersebut tidak hanya untuk mengembangkan rencana instansi. Signifikansi yang nyata adalah bahwa ia menjauhkan perhatian manajer senior dari isu-isu harian dan menekankan sebuah pengujian kembali terhadap tujuan utama institusi dalam hubungannya dengan pelanggannya”¹⁵.

¹⁰ J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, (Jakarta: Grasindo, 2005), h. 368

¹¹ Lihat Siagian, *Filsafat Administrasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2003), h. 92

¹² Handoko, T. Hani, *Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2003), h. 86

¹³ Bryson, John M., *Strategic Planning For Public and Non Profit Organization; A Guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement*, (San Fransisco: Jossey Bass, 2011), pp. 7-8

¹⁴ Gibson, James L. at al, *Manajemen*, Edisi Kesembilan Jilid 1, Alih Bahasa: Zuhad Ichyudin, (Jakarta: Erlangga, 1997), h. 202

¹⁵ Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, (Yogyakarta: IRCISoD, 2008), h. 212-213

Menjadi jelas bahwa perencanaan strategis merupakan rencana dasar atau cetak biru (*blue print*) yang berisi tindakan-tindakan penting dan menjadi pedoman bagi seluruh level organisasi, dimana pimpinan lembaga dapat fokus pada tujuan utama terutama terkait dengan pelanggan, serta menjauhkan perhatian atas rutinitas.

Sebagai perencanaan dalam skala besar, perencanaan strategis memperhitungkan keterlibatan segenap pemangku kepentingan organisasi. Para pemangku kepentingan (*stakeholder*) internal maupun eksternal mesti diberikan ruang-ruang tertentu untuk terlibat memberi sumbangsih dalam sebuah rencana strategis. Dalam praktek-praktek perencanaan di masa lalu, sangat umum ditemukan rendahnya partisipasi masyarakat maupun anggota organisasi itu sendiri dalam proses perencanaan. Biasanya, kerja membuat perencanaan strategis hanyalah praktek yang melekat pada manajemen puncak (*top manager*) ataupun tingkat manajer menengah (*middle manager*). Oleh karenanya saat ini dibutuhkan pendekatan-pendekatan dalam penyusunan rencana strategis, seperti *direct approach*, *indirect approach*, *goal approach*, dan *vision approach*¹⁶. Pendekatan-pendekatan tersebut digunakan dalam proses perumusan rencana strategis untuk memberikan ruang partisipasi yang luas pada stakeholder.

Hill dan Jones, menyebutkan lima langkah dalam proses perencanaan strategis, yakni; 1) pemilihan misi perusahaan dan tujuan-tujuan perusahaan yang utama; 2) analisis lingkungan eksternal persaingan organisasi untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan; 3) analisis lingkungan operasi internal organisasi untuk mengenali kekuatan dan kelemahan; 4) pemilihan strategi yang dibangun di atas kekuatan organisasi dan memperbaiki kelemahannya yang patut untuk mengambil keunggulan dari peluang eksternal dan melawan hambatan eksternal (SWOT); dan implementasi strategi¹⁷.

Unsur sentral perencanaan strategis bidang publik terdapat pada akronim SWOT, yang diangkat dari model kebijakan Harvard. SWOT merupakan kepanjangan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), yang dikaji dari masyarakat, sebagai dasar bagi penyusunan strategi untuk mencapai tujuan dan sasaran dalam bidang isu-isu kunci. Walaupun demikian, penting dicatat bahwa analisis SWOT memiliki keterbatasan, sebagai ditegaskan oleh Eisner at al bahwa SWOT tidak dapat menunjukkan bagaimana mencapai keunggulan bersaing. mereka tidak harus membuat tujuan analisis

¹⁶ Lihat Rencana Strategis Universitas Negeri Jakarta 2006-2017, h. 2

¹⁷ Charles W.L. Hill & Gareth R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach*, (Boston: Houghton Mifflin Company, 1998), h. 6

SWOT itu sendiri, sementara mengangkat kesadaran tentang isu-isu penting tetapi lemah mengambil tindakan penting untuk membuat perubahan strategis¹⁸. Fredy Rangkuti menjelaskan bahwa “Analisa SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman”¹⁹. Adapun perspektif-perspektif yang ada di dalam BSC adalah : (1) Perspektif Keuangan; (2) Perspektif Pelanggan; (3) Perspektif Proses Bisnis Internal; (4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan²⁰.

D. PERUMUSAN RENCANA STRATEGIS STAIN KENDARI 2009-2014

Perumusan rencana strategis biasanya melewati tahapan-tahapan tertentu, misalnya mengemukakan pendekatan-pendekatan yang digunakan, maupun cakupan pengembangan renstra. Bryson²¹, menyatakan bahwa “tiga pendekatan yang digunakan dalam dalam perumusan rencana strategis, yakni : pendekatan langsung (*direct approach*), pendekatan tidak langsung (*indirect approach*), pendekatan sasaran (*goal approach*), dan pendekatan visi (*vision approach*). Hasil telaah peneliti terhadap dokumen rencana strategis STAIN Kendari 2009-2014 menunjukkan bahwa:

a) **Ketidajelasan pendekatan-pendekatan perumusan rencana strategis.**

Dalam pendekatan langsung (*direct approach*), dilakukan upaya-upaya membahas secara mendalam tentang mandat dan misi yang diberikan organisasi (perguruan tinggi). Mandat dan misi terkait dengan wilayah-wilayah kerja utama yang merupakan garapan organisasi, misalnya tri dharma (pendidikan-pengajaran, penelitian, dan pengabdian masyarakat), tidak hanya berorientasi lokal tetapi sampai pada konteks global. Di dalam rumusan renstra STAIN Kendari tidak ditemukan penjelasan tentang pembahasan mandat dan misi organisasi dan orientasinya. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Nurdin Karim, S.Ag, M.Pd. bahwa “persoalan mandat perguruan tinggi dan pembahasan misi oleh tim perumus tidak begitu mendalam dibahas, tim langsung fokus pada point-point

¹⁸ G. Dess, Gregory, G.T (Tom) Lumpkin, & Alan B. Eisner, *Strategic Management: Text and Cases*, Fourth Edition, (New York: McGraw Hill), 2008, h. 77

¹⁹ Fredy Rangkuti, *op.cit*

²⁰ Robert S, Kaplan & David P, Norton, *Alignment: Using Balance Scorecard to Create Corporate Sinergies*, (Boston: Harvard Business School, 2006)

²¹ Bryson, p. 171

penting dari misi”²². Sebagai sebuah dokumen, mestinya persoalan mandate organisasi memerlukan perhatian serius untuk dibahas, paling tidak sebagai pengingat bagi penyelenggara organisasi tentang tanggung jawab utama lembaganya. Karena pemahaman tentang mandat ini akan menentukan visi maupun misi.

Pendekatan tidak langsung (*indirect approach*), biasanya dimulai dengan serangkaian *brainstorming* untuk mengidentifikasi berbagai pilihan tindakan yang harus ditempuh untuk memenuhi tuntutan mandat dan misi perguruan tinggi, untuk selanjutnya menggalang dukungan publik (pemerintah dan pemangku kepentingan) berupaya membangun kekuatan, memanfaatkan kesempatan, mengatasi kelemahan, dan mengubah tantangan menjadi peluang.

Penelusuran peneliti menunjukkan tidak adanya upaya untuk melakukan *brainstorming* bersama pemangku kepentingan maupun komponen civitas akademika. Dukungan publik melalui pemerintah dan alumni telah dilakukan tetapi tidak diiringi tindakan “pengawasan” maupun tindak lanjut yang serius dan konsisten. Sehingga ikhtiar penggalangan dukungan publik hanya berakhir pada proses “dokumentasi”, tidak berpengaruh pada proses membangun kekuatan, mengatasi kelemahan, menciptakan peluang dan memanfaatkannya, serta mengatasi tantangan. Terkait dengan hal ini, Nurdin Karim, S.Ag, M.Pd. menyatakan bahwa “proses pelaksanaan perumusan rencana strategis 2009-2014 didasarkan pada anggaran yang tersedia dan terbatas, sehingga sosialisasi kepada *stakeholder* maupun upaya-upaya lainnya dalam rangka mendapatkan informasi yang luas tidak dapat dilaksanakan. Padahal rencana strategis itu membutuhkan keterlibatan banyak pihak, bahwa tukang sapu pun perlu tahu apa visi STAIN Kendari”²³.

Sosialisasi hasil rumusan renstra STAIN Kendari 2009-2014 juga tidak dilakukan dengan baik, sehingga dosen, staf, dan mahasiswa tidak mengetahui aspek-aspek penting dokumen tersebut. Telah dikemukakan di atas, bahwa anggaran yang terbatas mempengaruhi gerak tim perumus, boleh jadi termasuk sosialisasi. Nurdin Karim, S.Ag, M.Pd., menyatakan “proses penyusunan renstra STAIN Kendari itu dilakukan oleh tim perumus yang di SK-kan oleh Ketua STAIN

²² Nurdin Karim, S.Ag, M.Pd, *wawancara*, 13 Juli 2014

²³ Nurdin Karim, S.Ag, M.Pd, *wawancara*, 13 Juli 2014

Kendari. Hasil rumusan yang dibuat oleh tim perumus kemudian dipresentasikan sebanyak tiga kali kepada pimpinan²⁴.

Pendekatan sasaran (*goal approach*), berangkat dari dirumuskannya indikator-indikator tujuan (*goals*) kondisi perguruan tinggi yang harus dicapai. Fakta di dalam rumusan renstra STAIN Kendari tidak menyebutkan secara jelas dan tegas tentang indikator-indikator kondisi perguruan tinggi yang harus dicapai.

Pendekatan visi (*vision approach*), adalah suatu pendekatan yang berangkat dari gambaran visi, tingkat keberhasilan yang akan dicapai agar dapat ditetapkan isu strategis yang harus dipecahkan. Di dalam rumusan renstra STAIN Kendari, memang terumuskan dengan jelas visi perguruan tinggi. Akan tetapi tingkat keberhasilannya yang diharapkan tidak tergambar secara jelas.

b) Tidak mencakup identifikasi isu-isu strategis. Sehingga visi, misi, dan tujuan tidak memiliki pijakan faktual yang kuat. Penggunaan analisis SWOT tidak sampai pada pengungkapan isu-isu strategis tersebut.

Bryson²⁵, menyatakan bahwa isu-isu strategis adalah jantung dalam proses perencanaan strategis. Ingatlah bahwa suatu isu strategis didefinisikan sebagai “pilihan kebijakan pokok yang mempengaruhi mandat, misi, nilai organisasi, tingkat dan perpaduan produk atau jasa, klien atau pemakai, biaya, keuangan, organisasi, atau manajemen”.

Jika diteliti rumusan konsep renstra STAIN Kendari tidak ditemukan pilihan kebijakan-kebijakan pokok terkait dengan mandat, nilai-nilai organisasi, misi, produk atau jasa/layanan, pelanggan, biaya keuangan, organisasi atau manajemen. Analisis SWOT yang dikemukakan dalam rumusan renstra hanya mencakup penjelasan-penjelasan kondisi internal dan eksternal, tidak lanjut pada proses interpretasi sehingga menjadi kebijakan pokok perguruan tinggi. Dalam hal ini Drs. Masdin, M.Pd., mengemukakan bahwa “rencana strategis STAIN Kendari yang dirumuskan secara terbatas itu menyebabkan kurang mendalamnya kajian tentang persoalan-persoalan terkait, terutama informasi lingkungan perguruan tinggi. Saya yang sempat hadir pada presentasi tim perumus, hanya dapat memberikan masukan dan informasi terkait dengan jurusan tarbiyah.

²⁴ Nurdin Karim, S.Ag, M.Pd (sekretaris tim perumus renstra 2009-2014), wawancara, 13 Juli 2014

²⁵ Bryson, p. 161

Lagi pula rencana strategis itu lebih sebagai dokumen saja, belum dijadikan sebagai pedoman dalam bekerja”²⁶.

c) Di dalam rencana strategis (renstra) STAIN Kendari 2009-2014 tidak dikemukakan penjelasan tentang cakupan pengembangan renstra.

Cakupan pengembangan renstra sesungguhnya menggambarkan spectrum dari renstra yang akan dirumuskan, yang biasanya dirumuskan berdasarkan analisis situasi, isu strategis dan fokus pengembangan. Dengan mengemukakan cakupan pengembangan, maka renstra yang akan dirumuskan akan terhindar dari aspek-aspek yang tidak berkaitan dengan prioritas-prioritas pengembangan kelembagaan.

d) Proses perumusan renstra STAIN Kendari belum memberikan ruang yang luas partisipasi para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Pelanggan (*customer*) perguruan tinggi terdiri dari pelanggan internal (*internal customer*) yakni mahasiswa dan pelanggan eksternal (*external customer*) yakni masyarakat, dunia usaha, pemerintah, dan sebagainya. Interaksi antara lembaga dengan pelanggannya mesti terjalin dalam perumusan agenda-agenda strategis karena output dari kegiatan perguruan tinggi itu akan kembali kepada pelanggannya. Tegasnya bahwa perumusan rencana strategis STAIN Kendari mesti melibatkan mahasiswa, lembaga pendidikan, instansi pemerintah, dan masyarakat luas. Nurdin Karim, S.Ag, M.Pd. menyatakan bahwa “penyusunan rencana strategis STAIN Kendari 2009-2014 dilakukan secara terbatas, belum melibatkan mahasiswa maupun *stakeholder* secara luas”²⁷.

e) Perumusan renstra belum berdasarkan pada hasil kajian terhadap lingkungan eksternal, maupun kajian internal secara komprehensif.

Pengkajian internal maupun eksternal adalah proses pengumpulan data dan informasi melalui riset yang serius, sehingga bermanfaat sebagai bahan perumusan rencana strategis. Analisis SWOT dilakukan

²⁶ Drs. Masdin, M.Pd., Ketua Program Studi Kependidikan Islam, *Wawancara*, 06 Agustus 2014

²⁷ Nurdin Karim, S.Ag, M.Pd (Sekretaris Tim Penyusun Renstra STAIN Kendari 2009-2014), *wawancara*, 05 Juli 2014

jika kita memiliki bank data memadai, bukan hanya eksternal tetapi juga internal.

Drs. Masdin, M.Pd, menyatakan “perumusan renstra STAIN Kendari 2009-2014 dilakukan oleh tim dengan anggota terbatas, sehingga proses penggalian informasi lingkungan melalui *treasure study* tidak dilakukan. Kehadiran kami mewakili program studi juga hanya memberikan informasi yang terbatas pula, terutama yang terkait dengan program studi Kependidikan Islam dan sedikit hal tentang jurusan tarbiyah”²⁸. Padahal pengkajian internal internal sangat penting dalam rangka memetakan potensi kita, mengukur kesiapan sumber daya, termasuk budaya kerja yang berkembang pada personil, maupun mengetahui kinerja saat ini sudah sampai dimana.

f) Rencana strategis belum mampu mendorong perilaku kompetitif di masyarakat maupun di internal lembaga.

Rencana strategis memberikan banyak manfaat, sebagaimana telah dikemukakan di atas, baik pada internal maupun eksternal organisasi. Dengan perencanaan yang jelas dan terukur, pelanggan akan terdorong atau berlomba untuk memperoleh manfaat dari keunggulan yang dijanjikan dalam sebuah rencana strategis. Secara internal, iklim kompetisi akan terbangun pula karena masing-masing personil akan berlomba menyesuaikan diri sesuai dengan tuntutan renstra. Tetapi syaratnya renstra harus tersosialisasi dengan baik.

g) Peta Tahapan Kegiatan dan Capaian Tidak Jelas.

Jika diperhatikan secara seksama, akan nampak bahwa proses pentahapan kegiatan-kegiatan berikut capaian tidak tergambar dengan jelas di dalam Renstra STAIN Kendari. Misalnya membuat peta tahapan: membangun citra, konsolidasi, pemantapan, go nasional, dan go internasional. Dengan membuat proses pentahapan, dinamika apapun yang terjadi pada sebuah lembaga tidak akan berpengaruh banyak karena kita memiliki pedoman yang jelas dan kuat dalam bertindak. Bahwa pada periode tertentu kita memiliki tanggung jawab pokok untuk menyelesaikan persoalan-persoalan tertentu.

Dengan demikian, proses perumusan rencana strategis STAIN Kendari 2009-2014 belum memenuhi keharusan dalam perumusan rencana strategis yang sebenarnya. Faktor utamanya adalah cara pandang terhadap anggaran yang bersifat “absolut”, sehingga membatasi gerak dari tim

²⁸ Drs. Masdin, M.Pd. (Ketua Program Studi Kependidikan Islam), Wawancara, 06 Agustus 2014

perumus renstra. Efek domino yang ditimbulkan dari cara pandang ini adalah lahirnya dokumen rencana strategis yang tidak menjawab kebutuhan kritis dan strategis STAIN Kendari. Sebagai contoh, jika alih status menjadi isu kritis-strategis yang diusung maka kebijakan maupun program yang dirumuskan akan linear, seperti adanya target yang jelas tentang jumlah mahasiswa yang harus dimiliki pada periode tertentu, seiring dengan tenaga dosen dan tenaga kependidikan. Sehingga segala upaya lembaga diarahkan untuk menjawab persoalan kritis tersebut.

Karenanya, suatu rencana strategis dirumuskan mesti diawali dengan menjawab siapa pelanggan kita yang sesungguhnya, mengenali pelanggan saat ini dan potensi-potensi yang dapat mendatangkan pelanggan baru yang lebih besar. Tidak dapat dibantah bahwa STAIN Kendari memiliki ketergantungan yang sangat tinggi terhadap konstituen dan pelanggannya. Mahasiswa dan masyarakat yang merupakan pelanggan utama lembaga mesti mendapatkan pembahasan serius dalam perencanaan jangka panjang STAIN Kendari. Ironisnya dalam rencana strategis STAIN Kendari 2009-2014 tidak menempatkan mahasiswa dan masyarakat sebagai pelanggan yang membutuhkan pelayanan yang sesuai harapan. Akibat lainnya adalah kesenjangan (*gap*) antara harapan pelanggan/mahasiswa dengan layanan yang diberikan²⁹. Dalam konteks ini pula lembaga kita menghadapi masalah dalam mutu (*quality*)³⁰.

E. IMPLEMENTASI RENSTRA STAIN KENDARI 2009-2014

Dalam rangka mencapai 6 (enam) butir tujuan pengembangan STAIN Kendari, maka diperlukan kebijakan yang memadai. Dalam renstra 2009-2014 terdapat 61 kebijakan yang akan dirumuskan sebagai rambu-rambu ataupun payung hukum dalam proses pencapaian tujuan. Sedangkan program yang akan dijalankan sebanyak 103 program. Penelusuran penulis terbatas, 61 kebijakan yang diharapkan lahir dalam mengarahkan pengembangan STAIN Kendari 2009-2014 tidak ditemukan wujudnya. Biasanya kebijakan (*policy*) untuk pencapaian tujuan-tujuan besar dapat dilihat (dibaca) dalam bentuk aturan main (*rule of the game*) dan semacamnya. Jadi, sejauh ini kebijakan yang diharapkan itu belum ada

²⁹ Peneliti menganggap bahwa layanan dalam pembelajaran di kelas melalui pemenuhan segala fasilitasnya merupakan kebutuhan primer, barulah kemudian membicarakan yang lain. Karena *core* kegiatan perguruan tinggi adalah pendidikan dan pengajaran, lainnya: penelitian dan pengabdian masyarakat yang menurut hemat peneliti adalah refleksi dari pembelajaran di kelas.

³⁰ Para ahli seperti Deming, Juran, ataupun Crosby bernada sama mengatakan bahwa kualitas merupakan kesesuaian layanan ataupun produk dengan kebutuhan pelanggan, memenuhi persyaratan mereka, bahkan melampauinya.

wujudnya (*intangible*). Dengan demikian program yang berjumlah 103 itu tidak memiliki payung hukum yang jelas.

F. EVALUASI RENCANA STRATEGIS STAIN KENDARI 2009-2014

Konsep umum evaluasi menyatakan bahwa evaluasi adalah proses membandingkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan capaian saat ini. Temuan-temuan penelitian menunjukkan sebagai berikut:

- a) Tujuan “Mewujudkan Pusat Pengkajian Ilmu Sosial dan Keagamaan” tidak tercapai. Dalam pandangan peneliti, yang disebut sebagai *pusat pengkajian ilmu sosial dan keagamaan* adalah bahwa STAIN Kendari menjadi magnet utama, pendorong, dan laboratorium pengkajian ilmu sosial dan keagamaan. Hal ini sejatinya tidak hanya terlihat dalam kegiatan pendidikan-pembelajaran, tetapi yang lebih penting lagi adalah pada kegiatan-kegiatan riset dan pengabdian masyarakat. Dalam konteks inilah kelihatannya tujuan di atas belum menemukan indikatornya, baik pada dosen maupun mahasiswa.
- b) Tujuan “Meningkatkan Kualitas Keilmuan, Sikap dan Keterampilan” memerlukan criteria dan instrument pengukur agar ketercapaiannya dapat diketahui. Selain itu, penting diperhatikan apakah kondisi dosen yang mumpuni maupun tidak adalah merupakan pengaruh institusional atau malah sebaliknya. Sementara itu, pada beberapa kalangan dosen memperdebatkan dukungan lembaga dalam dalam rangka mencapai tujuan di atas. Sebagai contoh: produktifitas yang menggembirakan dari beberapa dosen dalam kompetisi penelitian, pengabdian, publikasi ilmiah, konferensi, temu riset pada level nasional bahkan internasional. Namun lebih pada gairah individual, bukanlah dari dukungan dari lembaga yang menaungi mereka.
- c) Tujuan “Mengembangkan kemampuan mahasiswa menjadi insan cerdas, dinamis, kreatif, mandiri, inovatif, demokratis, terbuka dan bertanggungjawab” hingga tahun 2014 belum menunjukkan indikator keterwujudannya.
- d) Tujuan “Tersedianya Sarana Prasarana yang memadai” juga menimbulkan masalah tersendiri karena sarana prasarana sejatinya bukanlah tujuan tetapi alat mencapai tujuan. Sehingga secara konseptual rumusan tujuan ini lemah.
- e) Tujuan “Meningkatkan Manajemen Kelembagaan dan Kualitas Pelayanan” juga belum terlihat dengan jelas. Misalnya, pelayanan yang dilakukan apakah telah mengikuti standar nasional pelayanan pendidikan. Hasil penelusuran peneliti terlihat bahwa pelayanan dilakukan belum mengikuti standar pelayanan pendidikan secara nasional.

- f) Tujuan “Memperluas Hubungan Kerjasama Kelembagaan”. Rumusan tujuan ini juga secara konseptual lemah karena pembinaan kerjasama sesungguhnya merupakan alat pencapaian tujuan.

G. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

- a) Perumusan rencana strategis STAIN Kendari 2009-2014 memiliki kelemahan-kelemahan konseptual dan praktik seperti: (a) tidak ditemukannya pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam rencana strategis, (b) Tidak mencakup identifikasi isu-isu strategis. Sehingga visi, misi, dan tujuan tidak memiliki pijakan faktual yang kuat. Penggunaan analisis SWOT tidak sampai pada pengungkapan isu-isu strategis tersebut; (c) tidak dikemukakan penjelasan tentang cakupan pengembangan renstra; (d) Proses perumusan renstra STAIN Kendari belum memberikan ruang yang luas partisipasi para pemangku kepentingan (*stakeholders*); (e) Perumusan renstra belum berdasarkan pada hasil kajian terhadap lingkungan eksternal, maupun kajian internal secara komprehensif; (f) Rencana strategis yang dirumuskan belum mampu mendorong perilaku kompetitif di masyarakat maupun di internal lembaga; (g) Peta Tahapan Kegiatan dan Capaian Tidak Jelas.
- b) Berdasarkan rumusan-rumusan renstra di atas, terlihat bahwa dalam rentang waktu 2009 sampai 2014 arah pengembangan STAIN Kendari mengarah kepada 6 (enam) tujuan, 61 kebijakan yang akan dirumuskan sebagai rambu-rambu ataupun payung hukum dalam proses pencapaian tujuan, dan program yang akan dijalankan sebanyak 103 program. Temuan riset ini menunjukkan 61 kebijakan yang diharapkan lahir dalam mengarahkan pengembangan STAIN Kendari 2009-2014 tidak ditemukan wujudnya. Biasanya kebijakan (*policy*) untuk pencapaian tujuan-tujuan besar dapat dilihat (dibaca) dalam bentuk aturan main (*rule of the game*) dan semacamnya.
- c) Evaluasi rencana strategis STAIN Kendari 2009-2014 menunjukkan bahwa tujuan-tujuan yang telah dirumuskan belum menunjukkan bentuknya, bahkan dua point (sarana dan kerja sama) menunjukkan kelemahan secara konseptual.

DAFTAR PUSTAKA

- Amien, A. Mappadjantji, *Kemandirian Lokal: Konsepsi Pembangunan, Organisasi dan Pendidikan dari Perspektif Sains Baru*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005

- Bryson, John M, *Strategic Planning For Public and Non Profit Organization; A Guide to Strengthening and Sustaining Organization Achievement*, San Fransisco: Jossey Bass, 2011
- Eisner, Dess Lumpkin, *Strategic Management: Text and Cases*, Fourth Edition, New York: McGraw Hill, 2008
- Gibson, James L. at al, *Manajemen*, Edisi Kesembilan Jilid 1, Alih Bahasa: Zuhad Ichyudin, Jakarta: Erlangga, 1997
- Ghosh, Amit K, Rajsbekhar Javalgi, Thomar W. Wipple, *Service Strategic for Higher Educational Institutions Based on Student Segmentation*, Journal of Marketing for Higher Education, Vol. 17(2), 2007
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE UGM, 2003, h. 86
- Hill, Charles W.L. & Jones, Gareth R, *Strategic Management: An Integrated Approach*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1998
- J. Salusu, *Pengambilan Keputusan Strategik Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: Grasindo, 2005
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P., *Alignment: Using Balance Scorecard to Create Corporate Sinergies*, Boston: Harvard Business School, 2006
- Masdin, *Analisis SWOT Dalam Pengembangan STAIN Kendari*, Kendari: Laporan Penelitian P3M STAIN Kendari, 2009
- Rangkuti, Freddy, *SWOT Balanced Scorecard; Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2011
- Rencana Strategis STAIN Sultan Qaimuddin Kendari Tahun 2009-2014
- Rencana Strategis Universitasn Negeri Jakarta 2006-2017
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, *Manajemen (Management)*, Sixth Edition, Jakarta: PT. Prenhallindo, 1999
- Sallis, Edward, *Total Quality Management in Education*, Yogyakarta: IRCISoD, 2008
- Siagian, Sondang, *Filsafat Administrasi*, Jakarta: Bumi Aksara, 2003
- John H. Grant, *Advances and Challenges in Strategic Management*, International Journal Business, 12 (1), 2007, ISSN: 1083-4346