

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Perekonomian dunia di era global sedang mengalami perubahan yang mendasar pada kekuatan daya saingnya, dari yang berdasar pada kekayaan sumber daya alam serta upah buruh yang murah, menjadi daya saing yang ditopang oleh kemampuan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi dalam memanfaatkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni (Depdiknas, 2004:9). Dengan demikian, globalisasi telah menuntut adanya pengembangan sumber daya manusia yang bermutu. Tanpa sumber daya manusia yang bermutu, tidak mungkin sebuah bangsa dan negara dapat *survive* dan berkembang.

Dampak globalisasi yang ditopang oleh teknologi informasi ternyata tidak hanya berpengaruh pada pada bidang ekonomi, tetapi juga pada hampir seluruh elemen kehidupan, termasuk pada pendidikan tinggi dan perguruan tinggi. Seperti dikatakan Richard C. Atkinson dalam Indrajit dan Djokopranoto (2006), globalisasi bagi perguruan tinggi merupakan kekuatan yang mengubah perguruan tinggi dari

suatu institusi yang memonopoli ilmu pengetahuan menjadi salah satu lembaga di antara sekian jenis organisasi yang menyediakan informasi, dan dari suatu institusi yang selalu dibatasi oleh ruang dan waktu menjadi suatu lembaga tanpa batasan. Dengan demikian, persaingan di antara perguruan tinggi dan antara perguruan tinggi dengan lembaga penyedia jasa informasi dan pengetahuan lainnya di masa depan menjadi suatu tantangan yang tidak dapat dihindarkan. Dalam hal ini, sedikitnya ada tiga bidang persaingan yang perlu diantisipasi oleh perguruan tinggi, yaitu dalam pengelolaan perguruan tinggi, proses belajar mengajar, dan pendidikan nilai.

Sebagai tanggapan atas tantangan globalisasi di atas, sejumlah perguruan tinggi melakukan upaya perubahan, tidak terkecuali perguruan tinggi Islam. Pada tahun 2000-an terjadi sebuah perubahan yang cukup mendasar di lingkungan Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN). Pada saat itu sejumlah Institut Agama Islam Negeri (IAIN) dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) berubah menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Hingga 2009, tercatat ada enam PTAIN yang telah mengubah status menjadi UIN. Salah satu diantaranya adalah IAIN Sunan Gunung Djati Bandung

yang bertransformasi menjadi UIN Sunan Gunung Djati Bandung sejak 10 Oktober 2005 (Karni, 2009: 304).

Transformasi IAIN Bandung menjadi UIN merupakan respons atas perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era globalisasi saat ini. Dampak yang dirasa merugikan dari perkembangan iptek itu telah melahirkan pandangan dikotomis sebagian masyarakat terhadap ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum. Pandangan tersebut melahirkan kecenderungan pengutamaan masyarakat untuk memilih pendidikan yang dapat memberikan kemampuan teknologis dibanding pendidikan agama yang bersifat etis. Dampaknya, terjadi penurunan minat masyarakat terhadap IAIN dari tahun ke tahun.

Diakui Natsir (2006: 9), dengan membiarkan perguruan tinggi Islam sebagai aset bangsa pada statusnya saat ini yang berakibat menurunnya peminat untuk memasukinya, merupakan sebuah kerugian yang sangat besar. Sebab, tidak mustahil perguruan tinggi ini akan “ditutup” karena tidak ada lagi peminatnya. Oleh karena itu, dengan dikembangkannya IAIN Sunan Gunung Djati Bandung menjadi universitas diharapkan minat masyarakat kembali meningkat.

Di samping sebagai jawaban atas menurunnya peminat untuk memasuki perguruan tinggi Islam, perubahan tersebut juga dimaksudkan untuk meningkatkan peranserta dosen dan mahasiswa serta alumni IAIN dalam kehidupan masyarakat. Seperti dikatakan Natsir (2006: 17), kiprah dosen dan mahasiswa selama ini belum optimal dalam mentransformasikan ilmu pengetahuan bagi kehidupan masyarakat. Mereka cenderung memapankan pengetahuan masa lalu dan melanggengkan realitas sosial yang timpang dan tidak adil melalui justifikasi agama.

Transformasi IAIN Bandung menjadi Universitas merupakan perwujudan dari gagasan pengembangan yang diidamkan seluruh sivitas akademika UIN khususnya, dan umat Islam secara umum, untuk mengembangkan sistem pendidikan Islam yang integratif-holistik dalam berbagai bidang ilmu. Pengembangan tersebut diupayakan dalam rangka memenuhi tuntutan dan kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan tinggi Islam guna menghasilkan cendekiawan muslim yang profesional dan berakhlak karimah (UIN Bandung, 2008: 4).

Gagasan transformasi dan integrasi ini sebenarnya bukan merupakan isu baru. Diakui Natsir, bahwa sejak awal gagasan pendiriannya, perguruan tinggi agama Islam

dimaksudkan untuk mengembangkan sistem pendidikan Islam yang tidak hanya bersifat doktriner, melainkan lebih ke arah transformasi ajaran-ajaran Islam yang secara aplikatif berfungsi sebagai model, arah, nilai, dan cara untuk menapaki kehidupan yang jauh lebih baik dan kontekstual. Oleh karena itu, diperlukan upaya-upaya redefinisi, reposisi, reorientasi, dan reaktualisasi di lingkungan UIN.

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

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

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

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

Muslim, selaras dengan minat, bakat, kemampuan dan bidang keahlian masing-masing.

Namun demikian, untuk merealisasikan rencana-rencana strategis tersebut bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Perubahan IAIN menjadi UIN menuntut adanya pengembangan baik struktur, budaya, maupun sumberdaya. Sementara itu, kondisi internal UIN Bandung masih menyimpan sejumlah kelemahan, di antaranya minimnya pendanaan, lemahnya kemampuan sumberdaya manusia baik kualitas maupun kuantitas, belum optimalnya sarana penunjang akademik, dan belum terwujudnya kultur akademik yang memadai (UIN Bandung, 2008: 9).

Menurut Malik Fadjar dalam UIN Bandung (2006:73-80), sedikitnya terdapat lima faktor yang menjadi penghambat pengembangan perguruan tinggi Islam. *Pertama*, pimpinan perguruan tinggi Islam kurang mampu melakukan komunikasi, baik ke dalam maupun ke luar. Pengembangan UIN memerlukan peran pimpinan yang mampu menjalin komunikasi baik dengan kalangan dosen, karyawan, masyarakat, pemerintah, maupun dunia usaha untuk mengembangkan kerja sama dalam mengembangkan pendidikan yang bermutu. Besar-kecilnya sebuah perguruan

tinggi akan sangat tergantung kepada pimpinannya dalam menawarkan pendidikan yang terbaik dan lembaga pendidikan yang tersehat kepada *stakeholders*-nya.

Kedua, perubahan IAIN menjadi UIN memerlukan dana pendidikan yang semakin meningkat seiring meningkatnya kebutuhan penambahan sarana-prasarana, pengembangan sumber daya manusia, serta kebutuhan layanan bagi mahasiswa dan personil lainnya. Oleh karena itu, diperlukan upaya untuk mencari sumber dana alternatif di luar subsidi pemerintah. Dalam hal ini, peran pimpinan perguruan tinggi dituntut untuk bisa mengajak masyarakat dan dunia usaha dalam berperan serta membantu menyelesaikan masalah keuangan tersebut. Upaya itu dilakukan dengan tetap pada koridor akademik, melalui kerjasama yang kompak, berwawasan ke depan, *job description* yang jelas, serta menggunakan etika manajemen modern.

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

Keempat, perubahan menjadi universitas telah menambah

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

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

B. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Tuntutan yang semakin besar terhadap dunia pendidikan membutuhkan adanya perubahan dalam pengelolaan pendidikan. Penerapan praktek-praktek manajemen tradisional

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

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

Masalah-masalah yang menjadi kendala pengembangan UIN Bandung di atas memerlukan penanganan dan pengelolaan yang serius jika perubahan yang dicita-citakan di atas ingin tercapai dengan baik. Ditegaskan Soejoeti (2006: 97), perubahan IAIN menjadi UIN harus diiringi dengan perubahan fungsi dan peran yang lebih dapat memenuhi

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

Berdasarkan paparan di atas, penulis memandang perlu dilakukan penelitian mengenai strategi pengembangan UIN Bandung yang direalisasikan dalam bentuk implementasi program-program, serta pencapaian sasaran dalam penerapan strategi tersebut. Hal ini didasarkan pada pemikiran bahwa rencana-rencana strategis pengembangan UIN Bandung telah dirumuskan dan dilaksanakan, sehingga diperlukan penelitian mengenai implementasi dan evaluasi terhadap pencapaian sasaran rencana-rencana itu. Berdasarkan fokus kajian tersebut, maka judul penelitian ini dirumuskan sebagai berikut: “Strategi

Pengembangan UIN Sunan Gunung Djati Bandung dalam Membangun Keunggulan dan Daya Saing.”

2. Perumusan Masalah

Kebijakan perubahan IAIN Bandung menjadi UIN merupakan sebuah langkah yang cukup mendasar. Di satu sisi, perubahan itu menuntut adanya perubahan segenap entitas organisasi agar sesuai dengan tuntutan perubahan yang terjadi. Sementara di sisi lain, kondisi internal perguruan tinggi Islam secara umum, berpotensi menjadi kendala dalam mewujudkan cita-cita perubahan yang diinginkan. Oleh karena itu, diperlukan tidak sekedar pemahaman untuk berubah, tetapi juga pengelolaan yang efektif dan efisien.

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

- a. Bagaimanakah strategi yang dikembangkan UIN Bandung dalam meraih keunggulan dan daya saingnya di era kompetisi global saat ini?
- b. Bagaimanakah implementasi strategi tersebut dijabarkan ke dalam program-program pengembangan UIN Bandung?

- c. Sejauhmanakah implementasi strategi tersebut mencapai sasaran perubahan yang diinginkan?

C. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh gambaran mengenai implementasi strategi UIN Sunan Gunung Djati Bandung dalam rangka mencapai cita-cita perubahan yang diinginkan, meliputi hal-hal sebagai berikut:

1. Strategi yang dikembangkan UIN Bandung dalam meraih keunggulan dan daya saing
2. Program-program prioritas yang dikembangkan UIN Bandung sebagai implementasi strategi yang dilakukan guna pencapaian cita-cita perubahan yang diinginkan
3. Faktor-faktor yang menjadi pendukung dan penghambat dalam upaya mewujudkan sasaran perubahan UIN Bandung

D. Kegunaan Penelitian

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

Dari sisi teoritis penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah keilmuan menyangkut manajemen strategis dalam dunia pendidikan, serta memberikan

sumbangan terhadap pengembangan nilai-nilai dasar (*basic value*) pendidikan, yaitu upaya menemukan dalil-dalil dan prinsip-prinsip manajemen strategis untuk meningkatkan mutu pendidikan di Indonesia. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat menginspirasi penerapan model-model manajemen strategis dalam pengelolaan perguruan tinggi sebagai upaya untuk menghasilkan pendidikan yang bermutu, selaras dengan nilai-nilai dan potensi yang dimiliki bangsa Indonesia.

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