

Dr. As'ad, M.Pd.
Dr. Fridiyanto, M.Pd.I.

MANAJEMEN STRATEGIK

**Visionary Leadership,
Dinamika Organisasi,
dan Keunggulan Kompetitif**

Edisi Revisi

Dilengkapi
Hasil Penelitian di
Perguruan Tinggi
Islam



MANAJEMEN STRATEGIK

Visionary Leadership, Dinamika Organisasi, Dan Keunggulan Kompetitif
(Dilengkapi Hasil Penelitian Di Perguruan Tinggi Islam)

Edisi Revisi

Penulis : Dr. As'ad, M.Pd.
Dr. Fridiyanto, M. Pd.I.

ISBN : 978-623-6841-38-9

Copyright © Juli 2021

Ukuran: 15.5 cm X 23 cm; Hal: xii + 164

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Penata Isi : Rosyiful Aqli
Desainer Sampul : Ahmad Ariyanto
Editor : Dr. Muhammad Fadhli, M. Pd.

Cetakan I, Juli 2021

Diterbitkan pertama kali oleh **Literasi Nusantara**

Perum Paradiso Kav. A1 Junrejo - Batu

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: penerbitlitnus@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 209/JTI/2018

Didistribusikan oleh CV. Literasi Nusantara Abadi

Jl. Sumedang No. 319, Cepokomulyo, Kepanjen, Malang. 65163

Telp : +6282233992061

Email: redaksiliterasinusantara@gmail.com

PRAKATA

Assalamua'alaikum Wr, Wb,

Alhamdulillahirabbil'alamin, Berkat rahmat Allah Swt, penulis memiliki kekuatan dan kesempatan menyelesaikan buku ini. Tentu saja penulis sangat berbahagia telah dapat mewujudkan dan menyebarkan buku “Manajemen Strategik: *Visionary Leadership, Dinamika Organisasi, dan Keunggulan Kompetitif* (Dilengkapi Hasil Penelitian di Perguruan Tinggi Islam)”.

Buku ini merupakan buku berbasis riset namun tetap menyajikan teori-teori dengan isu utamanya adalah manajemen strategik yang kemudian secara rinci di dalamnya memberikan pembahasan mengenai *visionary leadership*, perilaku organisasi, manajemen perubahan yang juga bagian dari perilaku organisasi, dan konsep keunggulan kompetitif.

Keunggulan buku ini tidak hanya menampilkan konseptual manajemen strategik dengan berbagai sub pembahasan tapi juga dilengkapi dengan hasil penelitian yang spesifikasinya diarahkan ke perguruan tinggi Islam. Sehingga pembaca dapat melihat bagaimana aplikasi teori di buku ini ketika dilihat dalam praktiknya. Kehadiran buku berbasis riset ini diharapkan dapat menjembatani pemahaman mahasiswa atau pembaca antara teori dan praktik manajemen strategik dengan berbagai sub tema.

Saat ini dunia perguruan tinggi Islam sedang menjalankan sebuah agenda transformasi besar-besaran, banyak IAIN telah diberikan izin untuk menjadi UIN. Artinya, ketika sudah menjadi UIN, maka sudah harus siap berkompetisi dengan universitas (umum), maka harus memiliki daya saing dan keunikan sehingga terdapat perbedaan antara UIN dan universitas. Tidak hanya bersaing antar universitas umum, UIN juga harus saling berhadapan sesama UIN.

Sehingga dalam menjalankan strategi bersaing, misalny setiap UIN memiliki paradigma keilmuan yang berbeda, sebagai distingsi

antar UIN. Begitu kuatnya kompetisi keunggulan di industri pendidikan tinggi, membuat kajian manajemen strategis sangat penting untuk diterapkan, agar perguruan tinggi Islam tidak hanya sekedar dapat bertahan, namun juga mendapatkan profitabilitas berkelanjutan, dan tentunya juga memberikan dampak terhadap perubahan sosial, serta memberikan khasanah keilmuan sains dan teknologi dengan paradigma Islam.

Penulis menyadari buku ini masih terdapat kekurangan, oleh sebab itu saran dan koreksi dari para pembaca sangat berarti untuk edisi revisi. Penulis juga sangat berterimakasih kepada pihak yang terlibat sehingga buku ini dapat terbit. Semoga buku ini dapat menjadi referensi bagi kajian manajemen strategis khususnya dalam pendidikan tinggi Islam.

Wassalamualaikum, Wr, Wb

Jambi, 23 Oktober 2020

Penulis

KATA PENGANTAR EDITOR

Buku karya Dr. Asad Isma dan Dr. Fridiyanto, M.Pd.I ini merupakan hasil penelitian mengenai Manajemen Strategik dengan berbagai sub tema dan isu yang dilihat penerapannya di perguruan tinggi Islam. sehingga, tentu saja, buku ini akan sangat bermanfaat bagi pengembangan perguruan tinggi Islam khususnya.

Karena didasarkan pengkajian *grand theory* dan ditambah dengan riset lapangan, buku ini tentunya memiliki keunikan dan posisi keunggulan tersendiri di antara buku Manajemen Strategik yang telah ada. Sehingga sangat layak untuk menjadi bahan perkuliahan ataupun rujukan riset mengenai manajemen strategik.

Selama editor mengerjakan *editing* buku ini, bersamaan dengan itu dapat menikmati uraian dan terapan manajemen strategik, bagaimana sebenarnya organisasi pendidikan tinggi Islam harus melakukan sebuah revolusi paradigma dan perubahan infrastruktur agar dapat bertahan, serta tidak tergilas oleh industrialisasi dan kapitalisasi pendidikan antar perguruan tinggi. Perguruan tinggi Islam di dalam buku ini tidak bisa lagi dapat bertahan dengan paradigma tradisional, dibutuhkan kepemimpinan visioner untuk dapat membawa perubahan perguruan tinggi Islam menuju arah lebih baik.

Demikian pengantar singkat dari editor, semoga buku “Manajemen Strategik: *Visionary Leadership, Dinamika Organisasi, dan Keunggulan Kompetitif* (Dilengkapi Hasil Penelitian di Perguruan Tinggi Islam)” yang sedang berada ditangan pembaca ini dapat memperkaya khasanah kajian Manajemen Strategik, dan penerapannya dalam pengembangan strategis perguruan tinggi Islam khususnya.

Medan, 30 Oktober 2020

Editor

DAFTAR ISI

Prakata.....	iii
Kata Pengantar Editor.....	v
Daftar Isi.....	vii
Daftar Gambar.....	x
Daftar Tabel	xi
BAB 1	
PENDAHULUAN.....	1
A. Konteks penelitian.....	1
B. Fokus Penelitian.....	2
C. Tujuan Penelitian.....	3
D. Metode Penelitian.....	3
BAB 2	
KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK.....	5
A. Konsep Dasar Strategi dan Manajemen Strategi.....	5
B. Perkembangan Manajemen Strategi.....	11
BAB 3	
MANAJEMEN STRATEGIK, BUDAYA ORGANISASI, VISI DAN MISI	13
A. Budaya Organisasi	13
B. Memperbaiki Budaya Organisasi	15
C. Budaya Korporat	16
D. Visi dan Misi Organisasi	17

BAB 4	
PERENCANAAN STRATEGIK	21
A. Konsep Perencanaan Strategik.....	21
B. Proses dan Institusionalisasi Perencanaan Strategik.....	22
C. Implementasi Manajemen Strategik.....	23
D. Taktik Implementasi	30
BAB 5	
STRATEGI SEBAGAI PERENCANAAN, PLOY, POLA, PERSPEKTIF, ALAT.....	33
A. Manajemen Strategik sebagai Perencanaan.....	33
B. Manajemen Strategik sebagai Ploy.....	34
C. Manajemen Strategi sebagai Pola	34
D. Manajemen Strategik sebagai Perspektif.....	34
E. Manajemen Strategik sebagai Alat	35
F. Strategi Lembaga Pendidikan Islam Memenangkan Persaingan	35
BAB 6	
STRATEGI SEBAGAI POSITIONING	41
A. Definisi Positioning dan Pikiran dalam Positioning.....	41
B. Tujuan Pokok Positioning.....	42
C. Branding melalui Public Relations	43
D. Positioning dalam Konsep Islam	44
BAB 7	
MANAJEMEN PERUBAHAN SEBAGAI STRATEGI.....	45
A. Memahami Manajemen Perubahan	45
B. Filosofi Perubahan Organisasi	48
C. Tipe Perubahan Jenis	48
D. Visionary Leadership sebagai Pemimpin Perubahan	53
E. Bentuk Resistensi terhadap Perubahan	54
F. Model Perubahan	56
G. Perubahan Kapabilitas Organisasi	64
BAB 8	
STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DAN KUALITAS.....	67
A. Proses Perumusan Strategi Bersaing dan Perubahan.....	67
B. Analisis Industri Michael Porter	69

C. Strategi Bersaing	71
D. Peran Teori Kualitas dalam Manajemen Strategis	73

BAB 9

HASIL PENELITIAN PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK DI PERGURUAN TINGGI ISLAM 77

A. Analisis Strategis Peluang dan Tantangan Perguruan Tinggi Islam Negeri	77
B. Rencana Strategis UIN Sumatera Utara: Menuju Perguruan Tinggi Islam Kompetitif	89
C. Pendekatan Transdisipliner : Strategi Bersaing Universitas Islam Negeri Sumatera Utara di Era Digital	104
D. Transformasi IAIN Ar-Raniry menjadi UIN: Menuju Perguruan Tinggi Islam Kompetitif	117

BAB 10

PENUTUP..... 145

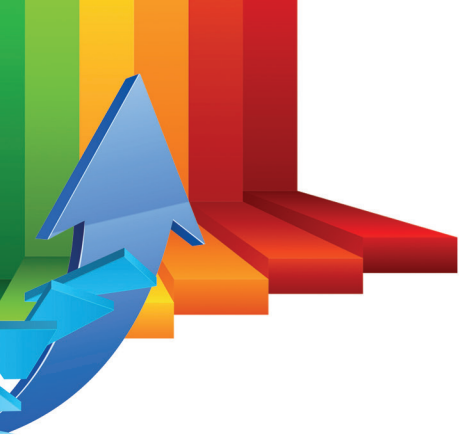
Daftar Pustaka	153
Biografi Penulis	163

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Relevansi Strategi Militer Klasik dengan Manajemen Kontemporer	6
Gambar 2. Elemen Kunci Manajemen Strategi	8
Gambar 3. Strategi Implementasi	28
Gambar 4. Tiga Tipe Perubahan	49
Gambar 5. Bentuk Resistensi	54
Gambar 6. Model Perubahan Kurt Lewin.....	57
Gambar 7. Implikasi Kapabilitas Perubahan	65
Gambar 8. Analisis Industri Porter.....	69
Gambar 9. Implikasi Kualitas Tinggi	75

DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Evolusi Manajemen Strategis.....	11
Table 2.	Keragaman Deskripsi Budaya	14
Table 3.	Elemen Dasar Perubahan	46
Table 4.	Model Delapan Langkah Kotter	59
Table 5.	Tahap-tahap Pembelajaran / Perubahan	63
Table 6.	Ciri Umum Keunggulan Biaya dan Keunggulan Diferensiasi	72
Table 7.	Perspektif Keunggulan Bersaing	72
Table 8.	Evolusi dan Fokus Manajemen Kualitas.....	74
Table 9.	Contoh Kesepakatan Standar Pengajar dan Peserta Didik	76



BAB 1

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Perguruan tinggi Islam, mulai dari awal berdiri hingga saat ini mengalami banyak dinamika perubahan yang penuh dengan tantangan yang bisa membuat perguruan tinggi Islam mundur atau mungkin akan menjadi sangat maju. Meuleman menyebut IAIN sedang “berada di persimpangan jalan” yaitu posisi IAIN melihat dirinya apakah juga harus berubah atau tidak.

Saat ini IAIN berada dalam sebuah pergulatan dirinya sendiri dan diri diluar dirinya. IAIN ada di posisi apakah mempertahankan tradisi kajian ilmu keislaman dan berhadap-hadapan dengan modernisasi, industrialisasi dan kapitalisasi. Semua perubahan ditatanan sosial ini membuat IAIN yang merupakan “benteng” umat Islam Indonesia ini harus beradaptasi dengan perubahan-perubahan.

Tradisi keilmuan di IAIN biasanya terdapat lima fakultas, yaitu: Ushuluddin, Tarbiyah, Syari’ah, Da’wah, dan Adab. Pada lima fakultas-fakultas inilah Islam dalam “makna sempit” dikaji dan dikembangkan di IAIN. Pada awalnya fakultas-fakultas ini diharapkan mampu menjawab tantangan zaman, sehingga IAIN pun dimandatkan harapan sosial yang begitu besar disamping harapan akademik.

Tujuan PTI sebagai berikut: pengkajian Islam, dakwah, dan kaderisasi ulama.¹ Tiga mandat IAIN tersebut sering mengalami

¹ Azyumardi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju Milenium Baru* (Jakarta: Kencana, 1999), hlm.170.

berbagai benturan, misalnya banyaknya kritik masyarakat apakah IAIN akan mampu mempertahankan diri sebagai lembaga akademik namun di sisi yang lain ingin melakukan dakwah. Banyak pandangan masyarakat bahwa saat ini IAIN lebih condong kepada pengembangan akademik dan sudah mulai melupakan peran dakwahnya.

Kompleksnya permasalahan yang dihadapi IAIN, mulai dari perkembangan sains dan teknologi, dan tuntutan masyarakat akan perguruan tinggi Islam yang *link and match* membuat IAIN terus melakukan berbagai ijtihad, salah satunya adalah dengan melakukan perubahan kelembagaan menjadi UIN. Namun perubahan menjadi UIN ini tidaklah berjalan dengan baik, karena terdapat pandangan yang akan menghilangkan Islam sebagai *core bussiness* sebagaimana yang dilakukan masa IAIN akan hilang dan tidak diminati.

Berdasarkan konteks masalah di atas, dapat dilihat bahwa IAIN sebagai perguruan tinggi agama Islam negeri memiliki banyak peluang sekaligus tantangan. Perlu kebijakan-kebijakan pendidikan tinggi Islam yang merespon berbagai perubahan di era saat ini. Sehingga IAIN bisa merespon kebutuhan masyarakat. Makalah ini akan fokus membahas bagaimana IAIN menyikapi perubahan sosial. Kajian dilakukan berdasar data-data empiris dan teoritis serta juga melakukan refleksi refleksi untuk memproyeksikan peluang dan tantangan IAIN di masa mendatang.

Dalam buku ini ditampilkan hasil riset mengenai bagaimana perguruan tinggi merumuskan rencana strategis, kepemimpinan visioner dalam agenda perubahan dengan berbagai dinamika keorganisasi, pentingnya distingsi keilmuan dalam upaya merebut keunggulan kompetitif antar perguruan tinggi secara nasional maupun internasional, serta bagaimana mendesain dan menjalankan strategi bersaing.

B. Fokus Penelitian

Rumusan masalah yang diajukan sebagai berikut.

1. Bagaimana dinamika perguruan tinggi Islam (IAIN/UIN)?
2. Bagaimana aplikasi manajemen strategik di perguruan tinggi Islam?
3. Bagaimana strategi bersaing yang diterapkan di lembaga pendidikan tinggi Islam?

C. Tujuan Penelitian

Buku berbasis penelitian ini bertujuan sebagai berikut:

1. Menjelaskan mengapa sebuah lembaga pendidikan harus merumuskan langkah strategik dan melakukan transformasi.
2. Menjelaskan bagaimana aplikasi manajemen strategik di lembaga pendidikan Islam.
3. Bagaimana konsep keunggulan kompetitif diimplementasikan di perguruan tinggi Islam.

D. Metode Penelitian

Buku manajemen strategik berbasis penelitian ini mengkaji manajemen berbagai tema manajemen strategik di UIN Sumatera Utara dan UIN Ar-Raniry dengan pendekatan kualitatif.

Peneliti melakukan wawancara untuk mengumpulkan data karena dengan wawancara akan dapat diketahui perilaku dan makna atas perilaku. Aktivitas observasi sangat membantu untuk membandingkan data yang diperoleh dari wawancara. Mengikuti Creswell bahwa peneliti studi kasus juga dapat menggunakan dokumentasi.

Konsep Miles dan Huberman menjadi pedoman peneliti dalam pengumpulan data. Data yang dikumpulkan dicatat secara detail mencantumkan tempat, tanggal. Pengumpulan data dilakukan dengan tahap: *Pertama*, selama pengumpulan data, peneliti dapat melakukan analisis agar tidak terjadi penumpukan data. *Kedua*, setelah data terkumpul, kemudian diorganisasi, mengkaji kembali tahap pertama yang telah dilakukan untuk melakukan perbaikan, mempertajam analisis, dan mengambil kesimpulan sementara. Sedangkan di tahap reduksi data, peneliti melakukan pemilahan data yang relevan dengan kajian dan pertanyaan penelitian. Data disederhanakan, dilakukan abstraksi, dan memilah data-data mentah yang diperoleh di lapangan. Selama reduksi data, peneliti melakukan kegiatan: pembuatan singkatan, pengkodean, pengkategorian, pengurutan, pengelompokan, pemusatan batasan permasalahan. Di tahap *display data* peneliti berupaya menemukan pola bermakna yang memungkinkan untuk penarikan kesimpulan. Penyajian data dilakukan dalam bentuk naratif. Tahap verifikasi, peneliti melakukan uji kebenaran dengan melakukan klarifikasi dengan para informan. Pada tahap informan memberi penguatan terhadap temuan dan kesimpulan penelitian maka analisis dihentikan dan dilakukan tahap pelaporan penelitian.



BAB 2

KONSEP MANAJEMEN STRATEGIK

A. Konsep Dasar Strategi dan Manajemen Strategi

1. Apa itu Strategi?

Jika ditelusuri, awal ilmu strategi berasal dari upaya memenangkan peperangan yang dilakukan oleh para jenderal di tengah keterbatasan perlengkapan dan tentara yang tersedia, sesuai dengan makna kata “*strategos*” yang berasal dari Yunani.² Strategi adalah arahan jangka panjang organisasi dalam upaya mencapai kepentingan organisasi dan mengantisipasi perubahan lingkungan,antisipasi menghadapi pasar, dan memenuhi harapan *stakeholders*.³ Strategi adalah pola tindakan secara keseluruhan.⁴

Strategi adalah apa yang harus pengelola organisasi lakukan dan mengapa mengerjakan sebuah tindakan.⁵ Terma strategi terpadu dengan panduan strategis dan bagaimana mencapainya. Perencanaan strategis mengacu pada keterlibatan dalam perumusan sebuah rencana strategis. Perencanaan ini untuk menjalankan strategi atau memasukkannya dalam perencanaan strategis. Hal ini

² Philip Kotler., Roland Berger., Nils Bickhoff, *the Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business* (London: Springer, 2010), hlm. 6.

³ G. Johnson and K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases* (Harlow: Pearson Education, 1999), hlm. 10.

⁴ J.B. Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (Homewood IL: Irwin, 1980), hlm. 7.

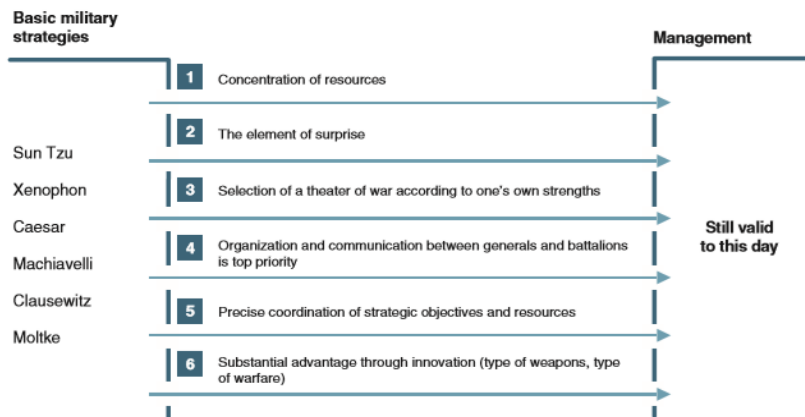
⁵ J.M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (San Fransisco: Jossey-Bass, 1988), hlm. 5.

merupakan bagian dari manajemen strategis. Manajemen strategis dilakukan dengan sebelumnya melakukan analisis strategi.⁶

Definisi strategi di atas pada dasarnya menjelaskan bagaimana organisasi harus memiliki arahan jangka panjang yang dapat menguntungkan organisasi. Melalui strategi, organisasi dapat beradaptasi dengan dinamika lingkungan atau dalam konsep bisnis dapat memenuhi kebutuhan pasar dan *stakeholder*. Strategi dapat dilihat melalui kebijakan yang menjadi dasar tindakan-tindakan yang dilakukan di organisasi untuk mencapai profit bagi organisasi.

Dalam sejarahnya strategi dimaknai sebagai kepemimpinan militer dalam perencanaan menggunakan sumber daya untuk memenangkan peperangan. Carl von Clausewitz, seorang jenderal ahli teori militer berkata, "*strategy is the economy of force*," sehingga Carl von Clausewitz sering dirujuk sebagai ahli strategi pertama.⁷ Kotler menambahkan bahwa dalam sejarah militer perlu juga membaca strategi perang dari Caesar, Sun Tzu, dan Machiavelli.

Strategi sebagai ilmu perang masih sangat relevan dengan Ilmu Manajemen sebagaimana digambarkan oleh Kotler sebagai berikut.



Gambar 1. Relevansi Strategi Militer Klasik dengan Manajemen Kontemporer⁸

⁶ Brian Fidler, *Strategic Management for School Development: Leading Your School's Improvement Strategy* (London: SAGE Publications Inc, 2002), hlm. 10.

⁷ Philip Kotler., Roland Berger., Nils Bickhoff, *the Quintessence of Strategic Management*, hlm. 6.

⁸ Gambar diambil dari Philip Kotler., Roland Berger., Nils Bickhoff, *the Quintessence of Strategic*, hlm. 7.

Gambar di atas menampilkan konsep dasar militer klasik: Sun Tzu, Xenophon, Caesar, Machiavelli, Clausewitz, dan Moltke. Terdapat enam komponen penting strategi perang klasik: fokus pada sumber daya; elemen kejutan; pemilihan teater perang sesuai kekuatan yang dimiliki seseorang; organisasi dan komunikasi antara jenderal dan batalion merupakan prioritas utama; menghargai koordinasi tujuan strategis dan sumber daya; keunggulan substansial melalui inovasi (jenis senjata, jenis peperangan). Keenam prinsip dasar perang ini masih sangat relevan dengan manajemen kontemporer.

Selain penjelasan strategi kuno di atas, seorang ahli Manajemen Strategis, Hu, Sin Hoon menulis sebuah buku manajemen strategis yang diinspirasi dari strategi klasik, "Memenangkan Persaingan cara Cheng Ho." Hoon dengan teori manajemen strategis modern berhasil menjelaskan bahwa kemenangan-kemenangan gemilang Cheng Ho tidak mungkin diperoleh tanpa strategi dan manajemen yang baik. Misalnya, bagaimana menyelenggarakan pelayaran besar-besaran ke wilayah Barat? Bagaimana mengatur 28.000 awak dari 200-300 kapal di tengah samudera yang penuh bahaya selama 1,5-2 tahun.⁹ Kesuksesan Cheng Ho ini menggambarkan bagusnya kepemimpinan, perencanaan, organisasi, koordinasi, dan kontrol yang dilakukan Cheng Ho. Hoon menyimpulkan kesuksesan Cheng Ho dikarenakan faktor-faktor berikut: kepemimpinan, logistik dan pasokan, iman dan manajemen, terakhir membangun kolaborasi. Hoon menekankan "seni berkolaborasi" Cheng Ho adalah kunci kesuksesan menjalankan misi, melalui menebar kebaikan, perdamaian dan manfaat.

Strategi merupakan cita-cita mendasar yang memprediksi tindakan untuk jangka panjang.¹⁰ Strategi meliputi: perumusan, Pelaksanaan dan Pengendalian.¹¹ Kotler mengemukakan lima karakter strategi sebagai berikut: aspek terintegrasi, tugas pengambil keputusan, mengarah pada tindakan, jangka panjang.¹² Kotler menjelaskan bahwa strategi terintegrasi dengan seluruh aspek organisasi, dan merupakan lahan kerja utama para pengambil

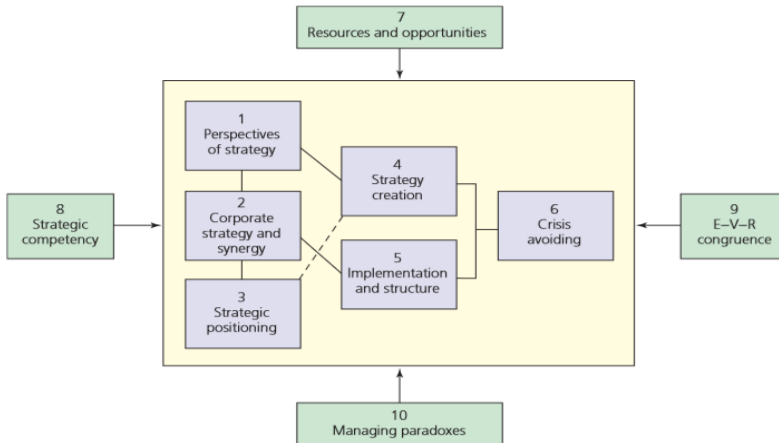
⁹ Hum Sin Hoon, *Zheng He's Art of Collaboration: Understanding the Legendary Chinese Admiral from a Management Perspective*, terj. Djohan Diaz Tjahjadi (Jakarta: Kompas, 2012), hlm. 17.

¹⁰ Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil* (Jakarta: Rafika Aitama, 2009), hlm. 20.

¹¹ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis* (Yogyakarta: Penerbit Andi)

¹² Philip Kotler., Roland Berger., Nils Bickhoff, *the Quintessence of Strategic*, hlm. 12.

keputusan yang akan mengarahkan orientasi organisasi. Strategi disusun secara sistematis dengan mengacu pada tujuan jangka panjang. Sedangkan Thompson menampilkan sepuluh elemen kunci strategi sebagaimana digambarkan di figur berikut.



Gambar 2. Elemen Kunci Manajemen Strategi

1. Perspektif strategi. Strategi dapat dimaknai sebagai *the past* (pola keputusan sebelumnya), *the present* (posisi rencana), dan *the future* (rencana strategis), juga bisa dimaknai level tujuan, sehingga strategi memiliki beragam perspektif.
2. Strategi korporat dan sinergi. Pada dasarnya organisasi ingin kompetitif, maka melalui strategi akan memberi kontribusi nilai tambah setiap bisnis.
3. Strategi posisi dan Keunggulan bersaing. Organisasi membutuhkan diferensiasi di posisi konsumen.
4. Kreasi strategi. Dibutuhkan daya cipta menghadapi perubahan, organisasi harus menemukan formula baru terhadap masalah dan tantangan baru.
5. Struktur dan implementasi strategi. Strategi harus diimplementasikan, dan untuk menjalankannya diperlukan struktur.
6. Penghindaran krisis. Organisasi harus menyediakan manajemen resiko menghadapi dinamika lingkungan.
7. Sumber daya dan kesempatan. Organisasi harus memiliki pertanyaan mengenai peluang dan sumber daya yang dimiliki.
8. Kompetensi strategi. Tergantung dengan persoalan teknologi.

9. EVR. Organisasi yang sukses memperkirakan *Environment*, *Values*, dan *Resources*.
10. Paradoks strategi. Tidak terdapat jawaban yang jelas terhadap masalah.¹³

Mintzberg menguraikan bahwa setidaknya-tidaknya konsep “strategi” mencakup lima arti yang terkait: Perencanaan memperjelas langkah organisasi, Acuan tindakan organisasi, Perspektif organisasi, visi terintegrasi, dan Taktik menghadapi pesaing.¹⁴ Sedangkan Graham Hubbard memberikan penjelasan enam hal mengenai strategi:

1. Strategi adalah mengenai pengambilan keputusan, karena strategi merupakan apa yang diputuskan maka akan berdampak kepada masa mendatang, dimana ketidakpastian selalu ada.
2. Strategi adalah mengenai dampak jangka panjang dari keputusan terhadap organisasi.
3. Strategi adalah mengenai integrasi dan fokus dari fungsi bisnis. Keputusan strategis dirancang untuk mempengaruhi organisasi, tidak hanya sebuah fungsi atau aktivitas organisasi.
4. Strategi adalah mengenai implementasi dari keputusan, dikarenakan strategi dapat dikatakan baik jika mampu diimplementasikan.
5. Strategi adalah mengenai penciptaan nilai untuk pelanggan, dikarenakan organisasi tidak membawa aktivitas organisasi untuk kepentingan organisasi sendiri.
6. Strategi adalah mengenai penampilan yang berbeda dari kompetitor, dimana organisasi harus menampakan hal berbeda dirinya dengan organisasi lain.¹⁵

Pengamatan mengenai strategi dalam keberhasilan dapat dihubungkan dengan usaha manusia dalam semua bidang. Baik itu dalam perang, permainan catur, politik, olahraga, bisnis, keberhasilan individu maupun organisasi jarang sekali merupakan hasil dari proses acak.¹⁶

¹³ John Thompson, *Strategic Management*, hlm. 844.

¹⁴ Aime Heene, *Strategie en Organisatie*, hlm. 54-55. Menurut Aime Heene bahwa butir strategi ini cenderung dianggap sebagai langkah taktis yang hanya diartikan sebagai manuver dan efek jangka pendek saja. Sebenarnya suatu strategi harus berfokus pada tujuan jangka panjang yang lebih bertahan lama.

¹⁵ Graham Hubbard, *Strategic Management*, hlm. 15.

¹⁶ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications*, 2nd ed, Terj. Thomas Secokusumo, *Analisis Strategi Kontemporer*, (Jakarta: Erlangga, 1989), hlm. 9.

Membangun strategi merupakan sebuah upaya untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui perluasan aktivitas. Perluasan pasar adalah salah satu untuk memenangkan organisasi dari para pesaing.¹⁷ Graham Hooley menjelaskan bahwa, membangun strategi sering memakan biaya mahal, terlebih lagi ketika organisasi terlibat dikonfrontasi langsung dengan pesaing besar

2. Pengertian Manajemen Strategik

Para ahli telah memberi definisi beragam tentang strategi, di antaranya: *Pertama*, Alfred Chandler strategi adalah determinasi dasar untuk jangka panjang dan upaya-upaya mencapai tujuan, dan adaptasi rancangan tindakan dan alokasi sumber daya untuk mewujudkan cita-cita. *Kedua*, integrasi beragam tindakan di organisasi. *Ketiga*, Henry Mintzberg strategi merupakan pola dalam sebuah rangkaian keputusan tindakan. *Keempat*, strategi merupakan proses adaptasi lingkungan.¹⁸ *Kelima*, Arnoldo C. Hax manajemen strategis adalah penuntun organisasi.¹⁹ *Keenam*, manajemen strategis dirancang untuk mencapai tujuan.²⁰

Manajemen strategis merupakan konsep bahwa organisasi harus mempertahankan keunggulannya dan juga memberikan ruang munculnya peluang baru di masa mendatang. Oleh karena itu manajemen strategis selalu memiliki proyeksi jangka panjang.²¹ Selain itu manajemen strategis merupakan pengembangan sikap baru yang dapat dilihat di visi, misi, tujuan lembaga yang mengakomodir berbagai peristiwa internal dan eksternal organisasi. Pada tahun 1987 Mintzberg mengatakan bahwa strategi bisa dilakukan dengan perencanaan (plan), pola (pattern), posisi (position), perspektif (perspective), dan ploy.

¹⁷ Graham Hooley dkk, *Marketing Strategy and Competitive Positioning, Third Edition* (London: Prentice Hall, 2004), hlm. 392.

¹⁸ Igor Ansoff, *Implementing Strategic Management* (USA: Prentice Hall, 1990).

¹⁹ Arnoldo C. Hax dan Nicholas S. Manjlu, *The Strategy Process and Concept: a Pragmatic approach* (Prentice Hall International Ed, 1991).

²⁰ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson Jr, *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control* (USA: Irwin McGraw-Hill, 2003).

²¹ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, hlm. 60.

B. Perkembangan Manajemen Strategi

Manajemen strategis mengalami dinamika panjang dalam ilmu manajemen modern. Sebagaimana disederhanakan dalam tabel berikut

Tabel 1 Evolusi Manajemen Strategis

	1950 an	1960-awal 70 an	Perte- ngahan 70 an-80 an	Akhir 80 an- 1990 an	2000 an
Tema dominan	Perencanaan anggaran dan kontrol	Perencanaan korporat	<i>Positioning</i>	Keunggulan bersaing	Strategi inovasi
Isu utama	Kontrol keuangan	Pertumbuhan seleksi perencanaan dan diversifikasi	Fokus pada pemasaran, <i>positioning</i> untuk kepemimpinan	Rekonsiliasi sumber daya keunggulan bersaing	Ukuran dan fleksibilitas dan Kelincahan organisasi
Konsep kunci dan alat	Penganggaran modal dan perencanaan keuangan, sinergi perencanaan	Peramalan, pengalaman korporat dan analisis portofolio	Analisis industri dan nilai saham	Sumber daya dan kapabilitas, kompleksitas, kepemilikan, e-commerce, knowledge management	Strategi korporat, <i>knowledge management</i>
Implikasi manajemen	Koordinasi dan sistem kontrol anggaran	Departemen perencanaan korporat	Diversifikasi, strategi global, struktur matrix	Restruktur, <i>reengineering, refocusing, outsourcing</i>	Aliansi, <i>networking, self organization</i> dan organisasi virtual.

Tabel di atas masih merekam dinamika manajemen strategis hanya sampai tahun 2000. Jika dilihat saat ini, tahun 2020 tabel di atas mengalami banyak perubahan. Tahun 2020 dikenal dengan Era 4.0 atau Abad/Revolusi Digital telah banyak mendisrupsi kehidupan manusia, bisnis, organisasi dan lain sebagainya. Serba digitalisasi telah membuat organisasi harus semakin lebih peka mempersiapkan diri dan beradaptasi dengan *shifting* efek dari perkembangan teknologi informasi. Model manajemen strategik

tidak langsung saja muncul sekali jadi.²² Tiga dimensi waktu dalam manajemen strategki: efektivitas jangka pendek, efektivitas jangka menengah, efektivitas jangka panjang. Strategi merupakan respon terhadap ancaman dan membaca peluang.²³.

²² Siagian P. Sondang, *Manajemen Strategi* (Jakarta:PT Bumi Aksara 2008), hlm. 79.

²³ Suryana, *Manajemen Strategik*, hlm. 2.



BAB 3

MANAJEMEN STRATEGIK, BUDAYA ORGANISASI, VISI DAN MISI

A. Budaya Organisasi

Budaya adalah proses belajar antar manusia.²⁴ Definisi Koentjaraningrat ini memaknai bahwa setiap aktivitas manusia merupakan budaya. Kata 'budaya' biasa digunakan para antropolog untuk menjelaskan kebiasaan, ritual yang dikembangkan oleh masyarakat melalui pendidikan di sejarah mereka. Namun dalam perkembangannya banyak peneliti organisasi mengembangkan teori budaya menjadi ilmu organisasi karena mengacu pada organisasi yang mirip dikembangkan di dunia Antropologi, seperti adanya, nilai, dan credo organisasi.²⁵ Budaya sama dengan banyaknya jumlah orang di organisasi.²⁶ Budaya organisasi diidentikkan dengan keyakinan, perilaku, asumsi, ideologi, nilai, dan artefak.²⁷

Konsep ilmunan ini mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan semua terkait keyakinan, perasaan, perilaku, simbol dan karakteristik organisasi. Budaya organisasi dapat dilihat dengan adanya filsafat, ideologi, dan nilai-nilai yang berlaku di organisasi. Budaya organisasi menggambarkan sebagai berbagi nilai,

²⁴ Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1990)

²⁵ Edgar H. Schein, *the Concept of Organizational Culture*, hlm. 7.

²⁶ Masana Sembiring, *Budaya dan Kinerja Organisasi: Perspektif Organisasi Pemerintah* (Bandung: Fokusmedia, 2012), hlm. 33.

²⁷ Ralph H. Kilmann, *Gaining Control of the Corporate Culture* (San Fransisco; Jossey-Bass, 1985).

prinsip, tradisi, dan cara mengerjakan sesuatu yang memengaruhi cara anggota organisasi bertindak.²⁸

Keragaman anggota organisasi bisa dilihat dari keragaman suku, ras, adat, dan agama. Bisa juga dilihat dari cara berpikir, bersopan santun, makan, dan lain sebagainya. Oleh karena itu agar organisasi dapat mencapai tujuan, keragaman budaya tersebut perlu dikelola secara baik dan menjadi budaya positif yang menjadi identik dengan budaya organisasi.

Tabel 2 Keragaman Deskripsi Budaya²⁹

<p><i>Observed behavioral regularities when people interact:</i> bahasa yang digunakan, kebiasaan, ritual di beragam situasi (Goffman, 1957).</p> <p><i>Group norms.</i> Standar nilai yang tidak nampak yang ada di masyarakat (Homans, 1950).</p> <p><i>Esposued values.</i> Prinsip yang sudah diartikulasikan yang diklaim kelompok untuk dicapai, seperti 'kualitas produk' atau 'kepemimpinan harga' (Deal dan Kennedy, 1982, 1999).</p> <p><i>Formal philosophy.</i> Ideologi prinsip yang memandu tindakan kelompok (Ouchi, 1981).</p> <p><i>Rules of the game.</i> Aturan tidak tertulis di organisasi yang harus diikuti pendatang baru untuk menjadi anggota yang diterima (Schein, 1968).</p> <p><i>Climate.</i> Rasa yang meliputi sebuah organisasi (Ashkanasy, 2000).</p> <p><i>Embedded skills.</i> Keahlian yang diperlukan dari generasi ke generasi tanpa perlu tertulis (Argyris, 1978).</p> <p><i>Habits of thinking, mental models, and linguistic paradigms.</i> Persepsi pengetahuan yang berlaku telah diatur. Pikiran, bahasa, yang digunakan anggota diajarkan ke anggota baru melalui proses sosialisasi (Douglas, 1986).</p> <p><i>Shared meanings.</i> Pemahaman yang diciptakan untuk dimaknai di sebuah organisasi (Geertz, 1973).</p> <p><i>Root metaphors or integrating symbols.</i> Cara anggota kelompok mengkarakterkan diri dalam bentuk artefak namun mencerminkan emosi dan respek anggota (Gagliardi, 1990).</p> <p><i>Formal rituals and celebrations.</i> Cara anggota merayakan peristiwa yang mencerminkan nilai penting kelompok (Deal, 1982).</p>

Tabel di atas menampilkan bahwa budaya memiliki keragaman bentuk yang dapat dilihat dari: bahasa yang digunakan, norma

²⁸ Ralph H. Kilmann, *Gaining Control*, hlm. 51.

²⁹ Edgar H. Schein, *Organization and Culture*, hlm. 7.

kelompok, prinsip, filosofi, aturan organisasi, iklim organisasi, keahlian anggota, kebiasaan, mental, berbagi makna, serta ritual-ritual yang diselenggarakan organisasi. Tentunya jika diurai lebih detail, akan banyak lagi manifestasi budaya di organisasi. Secara sadar atau tidak, disengaja atau tidak disengaja, setiap organisasi pasti akan memiliki wujud budaya ini. Persoalannya adalah, bagaimana seorang pemimpin visioner secara inisiatif menjadikan budaya organisasi sebagai media transformasi untuk membangun sebuah budaya positi, produktif dan kompetitif.

B. Memperbaiki Budaya Organisasi

Agar dapat mengubah budaya organisasi yang lemah, sangat diperlukan seorang pemimpin visioner, tanpa peran pemimpin organisasi yang dioptimalkan, sulit untuk membangun organisasi yang kuat. Berikut adalah tahap memperbaiki budaya organisasi.

1. Seleksi anggota baru. Ini adalah langkah terpenting dalam perspektif budaya organisasi. Jika tahap pertama dijalankan dengan baik maka budaya negatif di organisasi akan dapat diminimalisir, karena anggota yang masuk ke dalam organisasi benar-benar cocok dengan budaya organisasi sehingga tidak akan menjadi *toxic* di kemudian hari. Oleh karena itu di tahap ini diperlukan tim rekrutmen yang telah menguasai standar organisasi.
2. Pelatihan. Setelah diterima sebagai anggota, agar tidak terjadi *shock culture*, maka perlu diberikan pelatihan.
3. *Job mastery*. Tahap tiga dirancang untuk mengembangkan pengetahuan teknologi anggota. Kemudian dilakukan penilaian untuk diberi tanggung jawab sesuai perkembangan yang diperoleh mereka.
4. Sistem kontrol dan penghargaan.
5. Kepatuhan terhadap nilai. Anggota organisasi harus berperilaku sesuai budaya organisasi tanpa harus merasa terpaksa.
6. Memperkuat *folklore*. Organisasi perlu memperkuat proses sosialisasi melalui ritual, cerita atau mitos, heroisme yang memperkuat budaya.
7. Contoh konsisten. Pendatang baru yang berkinerja baik menjadi model organisasi. Melalui model ini akan memotivasi anggota lain.³⁰

³⁰ Fred C. Lunenburg dan Allan C. Ornstein, *Educational Administration (USA: Wadsworth, 2000)*, hlm. 65-66.

Budaya organisasi yang positif dan kuat harus direkayasa dan diprogram sedemikian rupa yang didesain oleh pemimpin bersamaan dengan anggotanya. Jika merujuk pernyataan Koentjaraningrat bahwa setiap hasil karya manusia dapat dikatakan sebagai budaya, maka apa saja yang ada di organisasi harus dipandang sebagai kebudayaan, sehingga tidak terlepas dari program pembangunan budaya positif.

C. Budaya Korporat

Dalam dunia korporasi, budaya bukanlah sebuah kebetulan melainkan bagian dari sebuah strategi yang dirumuskan pemimpin puncak dengan mengaitkan kedudukan institusi dengan lingkungan.³¹ Budaya korporat adalah hasil dari sebuah rekayasa sosial yang memang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam konteks perguruan tinggi Islam yang bertujuan memenangkan persaingan yang pada dasarnya adalah semangat kapitalisme, mendapatkan profitabilitas. Maka budaya yang dirancang dan direkayasa di lingkungan kampus tidak lagi cocok dengan budaya birokrat yang kaku, melainkan budaya korporat yang dinamis.

Budaya korporat meliputi yang dapat dilihat dan tidak dapat dilihat.³² Budaya yang dapat dilihat misalnya cara komunikasi di sebuah organisasi sedangkan budaya yang tidak terlihat yaitu keyakinan. Budaya korporat sangat identik dengan budaya inovatif, apakah organisasi bisa menjawab karakter budaya korporat sebagai berikut.

1. Tantangan dan keterlibatan. Apakah anggota terlibat dalam memotivasi dan komitmen terhadap tujuan jangka panjang dan kesuksesan organisasi?
2. Merdeka. Apakah anggota secara independen mendefinisikan kerja mereka.
3. *Ide team*. Apakah individu memiliki waktu untuk mengembangkan ide baru sebelum bertindak?
4. Humor. Apakah terdapat spontanitas dan kebahagiaan di organisasi?
5. Resolusi konflik. Apakah individu membuat keputusan dan menyelesaikan masalah berdasarkan kebaikan organisasi atau kepentingan pribadi?

³¹ Rhenald Kasali, *Change*, hlm. 283.

³² Rhenald Kasali, *Change*, hlm. 286.

6. Debat. Apakah anggota diizinkan untuk mengungkapkan opini dan ide untuk didiskusikan?
7. Mengambil resiko. Apakah manajer toleran terhadap ketidakpastian dan ambiguitas, dan apakah anggota diberi penghargaan untuk pengambilan resiko?³³
8. Apakah terdapat sarana beragumentasi.

Poin nomor 8 terkesan sangat sederhana, namun sangat penting diperhatikan seorang pemimpin organisasi. Bahwa pada hakikatnya organisasi adalah kumpulan manusia, bukan mesin, maka budaya yang ada di organisasi harus humanis dan manusiawi, sehingga anggota merasa dimanusiakan tidak merasa dieksploitasi.

D. Visi dan Misi Organisasi

1. Pernyataan Misi

Beberapa ahli mendefinisikan misi sebagai berikut: 1) Mintzberg, misi menggambarkan fungsi mendasar organisasi, dalam makna memproduksi dan melayani konsumennya. Ireland menyatakan pernyataan misi seharusnya meliputi tujuan organisasi, produk, pasar, dan pandangan filosofis. David menjelaskan misi seharusnya meliputi pernyataan organisasi untuk di masa mendatang. Jackson, bahwa sebuah pernyataan misi seharusnya dimulai dengan tujuan dasar organisasi, target pasar, produk inti, ukuran nilai dan kesuksesan. Terakhir, Certo menyatakan sebuah pernyataan misi adalah untuk mengkomunikasikan sebuah gambaran prospek yang diinginkan.

Misi merupakan upaya mewujudkan visi yang masih abstrak. Definisi di atas setidaknya menjelaskan bahwa misi menjelaskan mengenai sebab sebuah organisasi ada. Peter Drucker menjelaskan bahwa pernyataan misi organisasi merupakan upaya organisasi untuk mewujudkan produk atau jasa yang memenuhi kebutuhan konsumennya.

Pernyataan misi adalah hal mendasar bagi manajemen strategis. Pernyataan misi merupakan sebuah alasan keberadaan (*raison d'etre*) atau tujuan, dan seharusnya secara jelas menggambarkan produk dan pelayanan yang ditawarkan. Perencanaan strategis memberi informasi mengenai anggaran, dan terkait komitmen institusional.³⁴

³³ Stephen P. Robbins, *Management*, hlm. 55.

³⁴ Fed M. Hayward, *A Guide to Strategic*, hlm. 15.

Perguruan tinggi/lembaga pendidikan harus secara jelas dalam *mission statement*, "the creation of a clear mission statement, which can often include explicit acknowledgement of founding tradition, provides for the formation of a university "spirit" and the development of "a conceptual groundwork for activities"³⁵ Sebuah pernyataan misi yang jelas dan spesifik merupakan elemen penting dalam persaingan perguruan tinggi.

Di perguruan tinggi/lembaga pendidikan, pernyataan misi mengungkapkan nilai dan filsafat pendidikannya. Pernyataan misi menerjemahkan pernyataan tersebut ke dalam program-program dan pelayanan. Melalui ini mahasiswa mengembangkan pengetahuan, kemampuan, kebiasaan dan pikiran, perilaku, cara berpikir dan mengetahui. Di pernyataan misi ini, berikutnya di perguruan tinggi mendesain harapannya ke dalam kurikulum yang dijalankan di pembelajaran, persiapan karir, dan pembelajaran karakter.³⁶

2. Pernyataan Visi

Pernyataan visi yaitu gambaran maa depan yang ingin dicapai.³⁷ Visi harus bisa menjadi *energizer* yang memberi inspirasi kepada seluruh anggota organisasi dimulai dengan langkah-langkah kongkret. Dalam merumuskan visi harus mudah dipahami.³⁸

Visi atau 'vision' artinya pandangan jauh ke depan. Visi merupakan cita yang diinginkan organisasi mengenai "ingin menjadi apa". Pernyataan visi harus dapat menjawab "kita ingin menjadi apa?" dan idealnya cukup dengan kalimat tunggal.³⁹ Kalimat tunggal yang singkat sebagaimana dianjurkan David dalam praktiknya jarang diterapkan, organisasi lebih sering menulis visinya dengan kalimat yang panjang, sehingga menjadi tidak efektif dan mudah diingat.

Kalimat visi yang singkat pada dasarnya berguna untuk menyederhanakan agenda perubahan yang detail.⁴⁰ Bagi Kotter

³⁵ Michael Bruce Olin, *The Institutional Mission and Identity of an American Catholic College in the Competitive Higher Education Market*, Doctor of Philosophy Dissertation (New York: New York University, 2005), hlm. 77.

³⁶ Fed M. Hayward, *A Guide to Strategic*, hlm. 15.

³⁷ Uhar Suharsaputra, *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan* (Bandung: Refika Aditama, 2015), hlm. 119.

³⁸ Rhenald Kasali, *Myelin*, hlm. 182.

³⁹ Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (USA: Pearson, 2011), hlm. 43.

⁴⁰ John P. Kotter, *A Sense of Urgency*, terj. Rahmawati Rusli (Jakarta: Elex Media

yang menggagas Teori Delapan Langkah Perubahan bahwa visi berguna untuk menggerakkan dan memotivasi anggota organisasi untuk bergerak ke arah yang tepat. Selain itu visi juga bermanfaat untuk koordinasi tindakan anggota organisasi dengan cara yang cepat dan efisien.

Sebuah visi yang jelas akan: Menyediakan fokus antara level strategis dan level operasional; Memeberikan panduan spesifik terhadap anggota lembaga mengenai apa yang diharapkan dari mereka dan mengapa; Memandu pembuatan keputusan dan membantu menghindari dan menyelesaikan konflik; Menginspirasi dan memotivasi daam membangun perilaku sivitas akademika.⁴¹

Kesuksesan memiliki nilai-nilai dalam merencanakan pengembangan pendidikan tinggi, yaitu: nilai-nilai relegius (*Diniyah*), kebangsaan (*wathaniyah*), kemsyarakatan (*basyariyah*).⁴² Cleland menyatakan bahwa pernyataan visi dan misi memiliki manfaat di antaranya: Memastikan kepaduan tujuan dalam organisasi; Memberikan fondasi, alokasi aset untuk kegiatan; Anggota dapat satu langkah dengan organisasi; Dapat mempermudah *staffing* untuk menjalankan aktivitas organisasi; Mempermudah pengendalian organisasi, misalnya dalam pembiayaan.

Komputindo, 2011), hlm. 8.

⁴¹ Fed M. Hayward, *A Guide to Strategic*, hlm. 17.

⁴² S. Ali Jadid Al Idrus, *Manajemen Strategi*, hlm. 499.



BAB 4

PERENCANAAN STRATEGIK

A. Konsep Perencanaan Strategik

Stephen P. Robbins menjelaskan bahwa perencanaan merupakan proses kontinum, dimana struktur dipilih, ditentukan, dan dijalankan. Tujuan akhir dari perencanaan organisasi yaitu terjalinnnya upaya adaptasi melalui keberadaan struktur selaku penunjangnya sewaktu menanggapi kesulitan yang telah dirumuskan serta sesuai konteks maupun strategi dari organisasi.⁴³

Mintzberg mendefinisikan strategi sebagai: *plan, ploy, pattern, position, dan perspective*.⁴⁴ Strategi sebagai perencanaan sebagai sebuah kesadaran yang fokus terhadap rencana-rencana tindakan; Strategi sebagai cara untuk menggambarkan sebuah tindakan spesifik atau rangkaian rancangan tindakan untuk mencapai hasil tertentu; Strategi sebagai pola sebagai keharusan organisasi untuk mengambil serangkaian tindakan aktivitas apakah tertulis atau tidak; Strategi sebagai posisi dimaksud sebagai cara organisasi memposisikan diri dengan pesaing; Strategi sebagai perspektif dimaksudkan sebagai cara manajer atas mengenai pemikiran mereka yang ingin dijalankan yang disampaikan melalui berbagai persepsi. Membangun strategi merupakan sebuah upaya untuk memperbaiki kinerja organisasi melalui perluasan aktivitas. Perluasan pasar adalah salah satu untuk memenangkan organisasi dari para pesaing.⁴⁵

⁴³ Aimee Heene dan Sebastia Desmidt, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik* (Bandung: PT Refika Aditama, 2010), hlm. 226.

⁴⁴ Graham Hubbard, *Strategic Management: Thinking, Analysis & Action, 2nd Edition* (NSW: Pearson Education Australia, 2004), hlm. 11-12.

⁴⁵ Graham Hooley, *Marketing Strategy and Competitive Positioning, Third Edition*

Graham Hooley menjelaskan bahwa, membangun strategi sering memakan biaya mahal, terlebih lagi ketika organisasi terlibat di konfrontasi langsung dengan pesaing besar. Perencanaan strategis dirancang untuk memperkuat kinerja dan kualitas sebuah lembaga.⁴⁶ Universitas dapat menggunakan proses perencanaan strategis untuk mengembangkan sumber daya yang akan membangun universitas dengan cara yang signifikan.⁴⁷ Perencanaan strategis di perguruan tinggi diperlukan karena kebutuhan masyarakat terhadap perubahan di perguruan tinggi, pertumbuhan teknologi informasi, revolusi komunikasi, fluktuasi finansial dan sumber daya manusia, serta berbagai dinamika di perguruan tinggi, membuat perencanaan strategis sangat penting.⁴⁸

B. Proses dan Institusionalisasi Perencanaan Strategik

Proses perencanaan strategik merupakan pendekatan utama untuk maju menurut garis itu diputuskan.⁴⁹ Setiap rencana dilandasi oleh suatu skenario industri, meskipun prosesnya seringkali implisit. Penggunaan skenario yang dinyatakan secara eksplisit akan mengangkat permukaan ketidakpastian dalam perencanaan dan melandasi strategi dengan pemahaman yang lengkap dan disadari arti penting ketidakpastian bagi pesaing.⁵⁰ Skenario industri merupakan alat efektif untuk mendorong tim manajemen memikirkan masa mendatang secara sistematis dan memperbaiki asumsi yang tidak realistis.

Proses perencanaan strategik harus terintegrasi ke dalam budaya organisasi. Perencanaan strategik seharusnya menjadi sifat kedua dalam menjalankan perencanaan di seluruh unit. Anggota organisasi seharusnya mengharapkan bahwa perhatian akan difokuskan kembali pada perencanaan strategik pada periode interval.⁵¹ Berikut adalah langkah-langkah untuk membantu institusionalisasi proses:

(London: Prentice Hall, 2004), hlm. 392.

⁴⁶ Fed M. Hayward and Daniel J. Ncayiyana, *A Guide to Strategic Planning for African Higher Education Institutions* (USA: CHET, 2003), hlm.3.

⁴⁷ Daniel James Rowley, dan Herbert Sherman, *From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education* (San Fransisco: Jossey-Bass, 2001), hlm. 20.

⁴⁸ Fed M. Hayward and Daniel J. Ncayiyana, *a Guide to Strategic*, hlm. 11.

⁴⁹ Ticoalu dan Dharma, *Management Policy And Strategy* (Jakarta: Erlangga, 2002), hlm. 90.

⁵⁰ Michael E. Porter, *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing)*, Alih Bahasa: Lyndon Saputra (Tangerang: Karisma Publishing Group, 2008), hlm. 584.

⁵¹ Fed M. Hayward, *Guide to Strategic*, hlm. 50.

1. Menyediakan sebuah kepanitiaan berkelanjutan rencana strategik.
2. Memperbaiki kantor perencanaan strategis dengan sebuah staf yang permanen dan perencana strategik. Hal penting lain adalah adanya panitia perencana dengan representasi dari sektor mayor di sivitas akademika.
3. Terus mengumpulkan data, antara memantau perkembangan dan untuk mempersiapkan proses perencanaan berikutnya. Sistem komputerasi merupakan faktor penting dalam kesuksesan.
4. Menyimpan dokumen dari usaha sebelumnya, agar perencana di masa mendatang tidak mengulangi kerja yang telah diselesaikan. Konsultasikan ke panitia perencana strategis sebelumnya ketika akan memulai menyusun kepanitiaan perencana strategik baru.
5. Lanjutkan untuk mengkaji perencanaan strategik di kebutuhan dasar, mengatur perubahan dalam pendanaan, kebutuhan, prioritas dan lingkungan.
6. Mulai untuk menggunakan informasi, data dan ide-ide untuk menjalankan perencanaan strategik formal, yang seharusnya dipersiapkan dalam lima sampai delapan tahun interval.⁵²

C. Implementasi Manajemen Strategik

1. Konsep Implementasi

Implementasi strategi pengembangan di lembaga pendidikan (tinggi) Islam dibutuhkan:

- a. Sikap bertanggung jawab, dan berkelanjutan.
- b. Kepemimpinan kolega, berlandaskan semangat dan kerjasama dalam menghadapi perkembangan serta berupaya melakukan perbaikan manajemen yang profesional, responsif serta berprinsip pengambilan keputusan dengan bermusyawarah untuk mufakat.
- c. Struktur pengelolaan yang berjenjang, sederhana yang disertai komitmen.
- d. Melakukan sistem pengawasan dan menerapkan prinsip efisiensi anggaran.
- e. Strategi mendukung proses bidang sosial dan keagamaan dengan melibatkan *stakeholders*.
- f. Staf yang profesional, memiliki kewirausahaan dan berintegritas. Mudah menerima dan menyesuaikan diri

⁵² Fed M. Hayward, *A Guide to Strategic*, hlm. 51.

terhadap perubahan, memiliki rasa tanggung jawab, terampil dalam menyatakan pendapat, berkomitmen dan menghargai waktu.

- g. Sumber daya manusia yang terampil, berwawasan.
- h. Adanya refleksi terhadap kegiatan yang dijalankan.⁵³

Dalam implementasi strategi terdapat empat langkah sebagai berikut.

- a. Melibatkan orang menuntut peran level manajemen atas yang memproses perubahan yang akan berdampak pada anggota organisasi. Menyikapi perubahan akan terdapat kebijakan personil seperti demosi, transfer, yang akan melibatkan departemen sumber daya.
- b. Mengembangkan sebuah rencana transformasi yang efektif. Perencanaan seharusnya mendefinisikan tanggung jawab orang yang terlibat di perubahan dalam jangka pendek ataupun jangka panjang. Karena perubahan dapat menjadi tidak bisa diprediksi maka perencanaan seharusnya fleksibel untuk mengakomodir peristiwa baru.
- c. Manajemen harus mengikuti perencanaan yang telah dibuat dan disepakati. Kunci dalam menjalankan perencanaan adalah kesiapan anggota organisasi, oleh karena itu harus disediakan pelatihan yang dibutuhkan dalam menjalankan perubahan.
- d. Langkah akhir implementasi perencanaan perubahan adalah peristiwa perubahan melalui proses. Perlu mengembangkan komunikasi *downward* dan *upward* harus dilakukan untuk mendapatkan umpan balik.⁵⁴

2. Fase Implementasi

Pada fase implementasi panitia perubahan menempatkan inisiatif rencana perubahan menjadi pengaruh. Seluruh instruksi yang dibutuhkan dimasukkan ke dalam sistem.⁵⁵ Dalam implementasi perubahan terdapat aspek yang dirubah langsung dan aspek yang dirubah secara tidak langsung. Aspek yang langsung dapat dirubah, yaitu: Struktur organisasi, Sistem manajemen, Kebijakan dan prosedur, Rencana aksi dan anggaran

⁵³ S.Ali Jadid Al-Idrus, *Manajemen Strategi*, hlm. 501.

⁵⁴ Marilyn M. Helm, *Encyclopedia of Management*, hlm. 520-521.

⁵⁵ William W.Lee, Karl J. Kraye, *Organizing Change: An Inclusive, Systemic Approach to Maintain Productivity and Achieve Results* (San Fransisco: Pfeiffer, 2003), hlm. 171.

jangka pendek. Sedangkan aspek implementasi perubahan tidak langsung meliputi: Sistem komunikasi, Kualitas dan keunggulan, Budaya organisasi, dan Pengembangan inovasi.⁵⁶

Daniel James Rowley secara khusus mengemukakan sebelas langkah untuk sebuah implementasi yang sukses, sebagai berikut: *Pertama*, Penganggaran untuk mencapai Perubahan Strategis, anggaran biaya merupakan sebuah pengendali yang paling kuat pengaruhnya dalam menyediakan sumber daya oleh karena itu penganggaran yang baik merupakan sebuah langkah bagus untuk sebuah implementasi program.

Kedua, Implementasi melalui Partisipasi, di universitas dalam menjalankan perencanaan strategis dibutuhkan sikap partisipatif. Partisipatif bermakna bahwa setiap orang dipengaruhi sebuah proses keterlibatan dalam pengambilan keputusan yang mengarahkan keputusan akhir. *Ketiga*, Menggunakan Kekuatan untuk Implementasi Perencanaan Strategis, menurut Rowleys untuk dilakukan di perguruan tinggi, cara memaksa sebuah ide yang sangat buruk namun dalam suasana krisis hal ini dapat menjadi alternatif. *Keempat*, Penggunaan cita-cita dan indikator kunci kinerja untuk mencapai perubahan strategis. Metode ini membutuhkan setiap orang terlibat untuk mengimplementasikan perencanaan strategis dan mencapai target rencana yang telah diidentifikasi.⁵⁷

Kelima, Bekerja dengan struktur Sumber Daya Manusia untuk mencapai perubahan strategis, bagian sumber daya memiliki pengaruh besar dalam menentukan apakah perencanaan strategis dapat diimplementasikan atau tidak. *Keenam*, Penggunaan sistem penghargaan untuk mencapai perencanaan strategis, sistim penghargaan sangat penting agar anggota organisasi akan merespon lebih baik implementasi perencanaan. Daniel James Rowley sangat merekomendasi perguruan tinggi yang serius menjalankan perubahan untuk membenahi sistem penghargaan. *Ketujuh*, Penggunaan pengembangan staf untuk mencapai perencanaan strategis, yaitu dimana organisasi dapat mencapai perubahan struktural dengan tiga jalan: a) Mengidentifikasi individu dan departemen dengan rencana strategisnya dan dapat menggerakkan anggotanya; b) Mengidentifikasi program-program yang

⁵⁶ John Thompson., Frank Martin, *Strategic Management: Awareness and Change* (USA: South Western, 2010), hlm. 691.

⁵⁷ Daniel James Rowley, Herbert Shertman, *from Strategy*, hlm. 183

membutuhkan anggota yang terqualifikasi untuk menggerakkan agenda program; c) Mengarahkan sumber daya manusia yang ada untuk menghadapi kebutuhan darurat organisasi.⁵⁸

Kedelapan, Peran budaya dalam mencapai perencanaan strategis, dimana sebuah pola perilaku, sikap, motivasi anggota organisasi akan menjadikan kenyamanan dalam menjalankan agenda perubahan organisasi. *Kesembilan*, Memilih strategi implementasi yang benar, dibutuhkan komitmen kuat dari pemimpin dan perencana strategis.

William W. Lee menjelaskan bahwa dalam tahap implementasi perubahan perlu dipersiapkan tanggung jawab setiap elemen organisasi dengan menjalankan aktivitas sesuai dengan wilayah kerja masing-masing. *Supervisor* harus dapat melibatkan anggota departemen yang berpartisipasi dalam percobaan perubahan. Dalam menjalankan perubahan akan terdapat frustrasi olehkarena itu *supervisor* sangat berperan dalam membantu anggota departemen. Sedangkan *Change Manager* harus mengkoordinasikan seluruh aktivitas percobaan perubahan dengan menggelar pertemuan rutin, dan mengelola implementasi perubahan, dan menyelesaikan masalah yang dihadapi. Aktivitas yang dilakukan adalah menginformasikan kepada panitia perubahan mengenai perkembangan implementasi perubahan, melengkapi Manajemen Proyek, dan mengawasi anggaran.⁵⁹

Training/ Performance Analysis harus mengajarkan komponen-komponen fase implementasi. Pelatih menjelaskan proses dan prosedur yang melibatkan pelaksana perubahan. Sedangkan *Human Resources* harus merancang sistem karir, dan selama implementasi bagian sumber daya memfasilitasi anggota untuk menyelesaikan pelatihannya.⁶⁰ *Staff* berperan dalam menggerakkan partisipan di departemen mereka untuk terlibat dalam prosedur dan strategi yang harus mereka operasikan selama percobaan perubahan. *Management Information System* bertugas memanfaatkan kemampuan teknisnya untuk memantau sistem selama percobaan perubahan dilakukan. Tenaga teknis teknologi informasi harus tersedia agar implementasi perubahan berjalan baik. William Lee mengakhirinya dengan *Shared Responsibilities* dimana semua

⁵⁸ Daniel James Rowley, Herbert Shertman, *from Strategy*, hlm. 187.

⁵⁹ William W.Lee, Karl J. Kraye, *Organizing Change*, hlm. 173.

⁶⁰ William W.Lee, Karl J. Kraye, *Organizing Change*, hlm. 174.

pelaksana perubahan harus memperlihatkan dukungan verbal dan nampak, dengan menghadiri pertemuan yang membahas agenda perubahan dan memberikan umpan balik kepada pemimpin perubahan.⁶¹

Dalam implementasi strategi perubahan terdapat empat langkah sebagai berikut: *Pertama*, Melibatkan orang menuntut peran level manajemen atas memproses perubahan yang akan berdampak pada anggota organisasi. Menyikapi perubahan akan terdapat kebijakan personal seperti demosi, transfer, yang akan melibatkan departemen sumber daya.

Kedua, Mengembangkan sebuah rencana transformasi yang efektif. Perencanaan seharusnya mendefinisikan tanggungjawab orang yang terlibat di perubahan dalam jangka pendek ataupun jangka panjang. Karena perubahan dapat menjadi tidak bisa diprediksi maka perencanaan seharusnya fleksibel untuk mengakomodir peristiwa baru.

Ketiga, Manajemen harus mengikuti perencanaan yang telah dibuat dan disepakati. Kunci dalam menjalankan perencanaan adalah kesiapan anggota organisasi, oleh karena itu harus disediakan pelatihan yang dibutuhkan dalam menjalankan perubahan.

Keempat, Langkah akhir implementasi perencanaan perubahan adalah peristiwa perubahan melalui proses. Mengkomunikasikan kepada anggota organisasi mengenai apa yang sedang terjadi, mengapa perubahan dibuat. Komunikasi *downward* dan *upward* harus dilakukan untuk mendapatkan umpan balik.⁶²

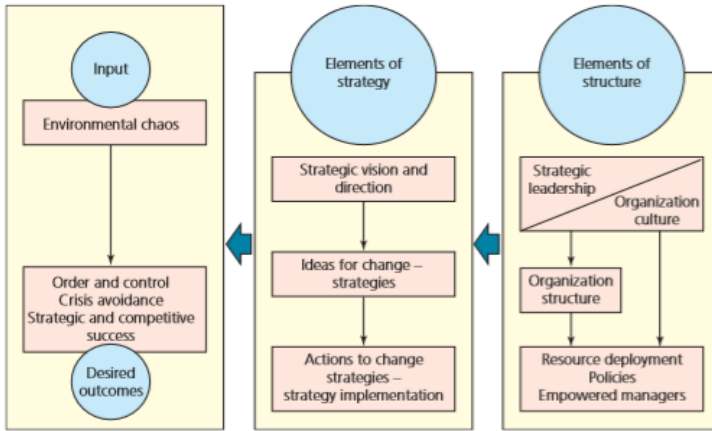
Dalam implementasi manajemen strategis terkait dengan sistem, struktur, staffing, sumber daya dan anggaran, perencanaan dan rencana perubahan. Sistem dan struktur harus harmoni dan menjalankan peran dan tanggung jawab. Hal penting untuk sebuah tindakan harus menjamin beberapa hal berikut: tanggung jawab krusial dan sumber daya, kebijakan secara jelas menampakkan prioritas, sistem menguatkan prioritas. Anggota organisasi jangan menerima kebijakan yang tidak sesuai dengan program.

⁶¹ William W.Lee, Karl J. Krayner, *Organizing Change*, hlm. 174.

⁶² Marilyn M. Helm, *Encyclopedia of Management*, hlm. 520-521.

3. Strategi Implementasi

Strategi terpenting dalam implementasi adalah adanya struktur, karena melalui struktur kerja didistribusikan.⁶³ Dalam merancang struktur perlu menjamin kunci sukses penguatan misalnya adanya jalur komunikasi hingga pemberian *reward*.



Gambar 3. Strategi Implementasi⁶⁴

Gambar di atas menjelaskan bahwa seorang pemimpin berperan menjelaskan visi dan misi organisasi ketika terjadi sebuah kondisi *chaos*, atau kondisi ekstra dan intra organisasi yang memiliki dinamika tinggi dan beragam. Kemudian dijabarkan ke dalam berbagai cara dan strategi misalnya dengan rencana tindak lanjut yang disahkan. Perlu meninjau ulang mengenai sumber daya, manajer kompeten, kebijakan organisasi yang mendukung strategi. Elemen-elemen ini jika bagus akan memberi implikasi yang bagus bagi implementasi strategi.

Dalam implementasi strategi perlu dipertimbangkan aspek-aspek sebagai berikut:

- Sistem komunikasi. Sangat diperlukan alur komunikasi yang jelas, sehingga terjadi kejelasan informasi antar manajer, fungsi dan divisi.
- Pengelolaan kualitas dan keunggulan. Struktur organisasi seharusnya menyediakan kesempatan bagi manajer untuk

⁶³ John Thompson dan Frank Martin, *Strategic Management: Awareness and Change* (USA), hlm. 683.

⁶⁴ John Thompson, *Strategic Management*, hlm. 683

- berkembang dan dipromosikan.
- c. Budaya organisasi. Perlu distandarkan nilai, sikap, dan tindakan yang berlangsung di organisasi.
 - d. Memperkuat inovasi. Pemimpin organisasi harus peka terhadap para inovator organisasi dan menyediakan *reward* agar terus melakukan perbaikan.⁶⁵

Perlu juga dipertimbangkan masalah-masalah yang dihadapi dalam implementasi strategi, sebagai berikut.

- a. Strategi dan struktur harus saling mendukung satu sama lain. Kendala yang mungkin terjadi yaitu pemimpin strategis mungkin lebih memilih struktur sentralistik tanpa delegasi tanggung jawab.
- b. Sistem informasi dan komunikasi tidak cukup untuk melaporkan dinamika perubahan, terkadang pemimpin kurang peduli dan kurang melakukan pengawasan.
- c. Implementasi strategi meliputi banyak dinamika, perubahan dan kondisi ketidakpastian, oleh karena itu dibutuhkan keahlian baru sementara manajer kurang adaptif terhadap perubahan. Solusinya perlu memotivasi manajer untuk membuat perubahan.
- d. Sistem manajemen seperti kompensasi, sistem komunikasi dan pengembangan terkadang tidak cocok dengan perubahan terbaru.
- e. Kegagalan memprediksi waktu dan masalah yang tidak tertebak.
- f. Pemanfaatan sumber daya dengan tidak efektif.⁶⁶

Oleh karena itu untuk sebuah implementasi yang sukses, perlu dilakukan hal berikut:

- a. Tanggung jawab yang jelas agar alokasi sumber daya menjadi jelas.
- b. Sejumlah strategi harus dibatasi, kecukupan sumber daya harus dipandang sebagai kunci penentu.
- c. Pedoman atau pengukur kemajuan harus didirikan.
- d. Pengukur kinerja harus didirikan sebagaimana mekanisme pengawasan.⁶⁷

⁶⁵ John Thompson, *Strategic Management*, hlm. 693

⁶⁶ John Thompson, *Strategic Management*, hlm. 693.

⁶⁷ John Thompson, *Strategic Management*, hlm. 693.

D. Taktik Implementasi

Pada tahap implementasi perubahan adalah keputusan mengenai taktik apa yang akan digunakan untuk melakukan perubahan yang direncanakan. Taktik yang digunakan dalam implementasi perubahan yaitu: intervensi, partisipasi, persuasi dan *edict*.⁶⁸ Pada taktik intervensi, dicirikan dengan penjualan alasan perubahan. Juga perlu diciptakan gugus perubahan yang akan melaksanakan agenda perubahan.

Mereka yang terkena dampak perubahan memilih ide terbaik untuk mengimplementasikan perubahan tersebut. Taktik terakhir yaitu *edict* yang dilakukan sepihak. Agen perubahan menjalankan perubahan dengan menggunakan memo, presentasi formal untuk menyampaikan keputusan mereka. Sedangkan pihak terkena dampak perubahan harus menjalankan apa saja yang agenda perubahan yang telah diputuskan agen perubahan.⁶⁹

Praktik perubahan lebih jelas digambarkan oleh Robbins⁷⁰ dengan menjalankan peran organisasi dalam setiap implementasi perubahan, sebagaimana penjelasan berikut: *Supervisor*, supervisor harus terlibat aktif di departemen yang menjadi tugasnya. Ketika perubahan sedang berjalan akan terdapat kesulitan dan rasa frustrasi. Maka supervisor dapat memberikan bantuan dengan mendengarkan permasalahan yang dialami anggotanya dan memberikan solusi mengatasinya.

Manajer Perubahan, manajer perubahan harus mengkoordinasi seluruh aktivitas dengan menyelenggarakan rapat dengan panitia perubahan, mengelola perkembangan perubahan dan implementasi serta menyelesaikan masalah yang muncul. Manajer perubahan juga harus menyampaikan perkembangan dari perubahan yang berlangsung. Keseringan memantau akan mencegah masalah kecil menjadi masalah besar.

Training/Analisis Kinerja, bagian analisis kinerja harus mengajar komponen fase implementasi. Divisi analisis kinerja harus terlibat selama implementasi untuk memberikan umpan balik kepada partisipan dan untuk mengumpulkan, menafsirkan,

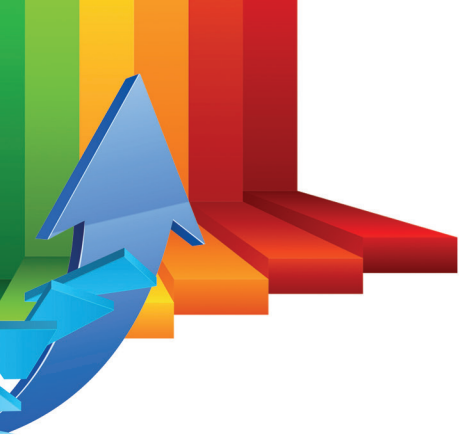
⁶⁸ Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design, and Applications*, terj. Jusuf Udaya (Jakarta: Penerbit Arcan, 1994), hlm. 434.

⁶⁹ Stephen P. Robbins, *Organization Theory*, hlm.434.

⁷⁰ William W. Lee dan Karl J. Kraye, *Organizing Change: an Inclusive, Systemic Approach to Maintain Productivity and Achieve Results* (San Fransisco: Pfeiffer, 2003)

dan melaporkan data dengan tujuan untuk memperbaiki kualitas proyek perubahan. *Human resources*, dalam fase ini, divisi sumber daya manusia harus menjalankan tangga karir yang dikembangkan untuk karyawan untuk pindah posisi. Selama implementasi bagian sumber daya manusia membantu menjadwalkan dan melengkapi pelatihan yang akan membantu mereka pindah secara vertikal atau horizontal di organisasi.

Management Information Services, peran ahli teknologi informasi sangat penting untuk menjamin bahwa sistem teknologi informasi cukup baik untuk implementasi agenda perubahan. *Shared Responsibilities*, seluruh panitia perubahan harus menampilkan secara verbal atau pun media lain untuk mendukung implementasi perubahan. Forum yang digunakan dapat dilakukan ketika rapat dimana setiap anggota tim menyampaikan tanggung jawab mereka dan memberikan umpan balik untuk mencari solusi terbaik yang dapat dilakukan dalam menyukseskan perubahan.



BAB 5

STRATEGI SEBAGAI PERENCANAAN, PLOY, POLA, PERSPEKTIF, ALAT

A. Manajemen Strategik sebagai Perencanaan

Strategi sebagai perencanaan adalah sebuah kesadaran yang fokus terhadap rencana-rencana tindakan. Nelly P. Stromquist mengatakan untuk menciptakan keunggulan maka harus menggunakan perencanaan strategis, *branding*, *marketing*, evaluasi tahunan dan kontrol tahunan.⁷¹ Sedangkan inti dari rencana strategis suatu organisasi seharusnya adalah strategi generiknya. Strategi generik menetapkan pendekatan mendasar terhadap keunggulan bersaing yang diusahakan oleh suatu organisasi, dan memberikan konteks tindakan yang harus diambil di dalam setiap bidang fungsional.⁷² Oleh karena itu menurut Porter, praktik yang lazim dalam perencanaan strategis adalah menggunakan bagian pasar untuk menjabarkan posisi bersaing suatu unit usaha.⁷³

Menurut Vinzant bahwa perencanaan strategis adalah suatu upaya prosedural sistematis yang dapat mendukung proses dari manajemen strategis. Sedangkan Mintzberg mengatakan bahwa perencanaan strategis adalah suatu pemikiran analisis.⁷⁴

⁷¹ Nelly P. Stromquist, *Higher Education and the Search for Excellence in United States America Universities*, dalam Anthony B.L. Cheung, *How Hongkong*, hlm. 170.

⁷² Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, hlm. 43.

⁷³ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, hlm. 43.

⁷⁴ Aime Heene, *Strategie en Organisatie*, hlm. 85.

Perencanaan strategis dirancang untuk memperkuat kinerja dan kualitas sebuah lembaga.⁷⁵ Universitas dapat menggunakan proses perencanaan strategis untuk mengembangkan sumber daya yang akan membangun universitas dengan cara yang signifikan.⁷⁶ Perencanaan strategis di perguruan tinggi diperlukan karena kebutuhan masyarakat terhadap perubahan di perguruan tinggi, pertumbuhan teknologi informasi, revolusi komunikasi, fluktuasi finansial dan sumber daya manusia, serta berbagai dinamika di perguruan tinggi, membuat perencanaan strategis sangat penting.⁷⁷ Streib T. Poister secara garis besar, perencanaan strategis mencerminkan: identifikasi masalah, merespon pertanyaan,antisipasi serangan eksternal, sikap realistis, orientasi tindakan.⁷⁸

B. Manajemen Strategik sebagai Ploy

Tidak jarang *ploy* yang akan diterapkan organisasi dibahas di awal pada saat perumusan strategi, namun lebih sering muncul saat *intended strategy* sudah berjalan, atau pada saat “perang” dengan kompetitor. Organisasi yang sukses menerapkan *cost leadership strategy* tetap menjual produk sesuai harga pasar. Memiliki posisi biaya produksi terendah di dalam industri, seharusnya perusahaan bisa menjual produk mereka dengan harga kompetitif.

C. Manajemen Strategi sebagai Pola

Memahami *pattern* sebagai strategi harus melibatkan konteks pembahasan, yaitu umpan balik dan penyesuaian. *Pattern* lebih sering dipandang sebagai hasil perencanaan, proses dan evaluasi secara terus menerus. Pola merupakan bentuk yang akan dijadikan panduan dalam menjalankan bisnis organisasi yang ada. Organisasi akan terus mencari ritme yang terus menerus sehingga pemnjadi pola yang *ajeg*.

D. Manajemen Strategik sebagai Perspektif

Manajemen sebagai strategik sebagai perspektif bahwa strategi harus hidup dan menjadi nalar gerakan organisasi, bahkan dapat

⁷⁵ Fed M. Hayward and Daniel J. Ncayiyana, *a Guide to Strategic Planning for African Higher Education Institutions*, (USA: CHET, 2003), hlm.3.

⁷⁶ Daniel James Rowley, dan Herbert Sherman, *from Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education* (San Fransisco: Jossey-Bass, 2001) , hlm. 20.

⁷⁷ Fed M. Hayward and Daniel J. Ncayiyana, *A Guide to Strategic*, hlm.11.

⁷⁸ Aime Heene, *Strategie en Organisatie*, hlm. 84.

dikatakan sebagai ideologi, artinya ia bukanlah hal yang asing bagi setiap warga atau anggota organisasi. Dengan perspektif yang telah ada di setiap nalar anggota maka ia dapat menjadi alat, metode, dan menjadi ruh dalam setiap aktivitas menjalankan program. Namun demikian, merujuk pendapat Drucker bahwa asumsi dan perspektif organisasi tetap harus disesuaikan dengan dinamika internal ataupun eksternal, karena untuk itulah manajemen strategik ada.

E. Manajemen Strategik sebagai Alat

Manajemen strategi sebagai alat dimaknai sebagai sebuah perangkat rencana yang disusun untuk membantu manajer dalam menganalisis lingkungan internal maupun eksternal dan merumuskan secara nyata strategi diberbagai aspek yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Organisasi sebagai alat memiliki tiga komponen fungsi, *pertama* sebagai alat diagnosa. Fungsi ini adalah fungsi penting manajemen strategi untuk mengetahui kondisi internal organisasi, bagaimana kondisi organisasi jika dibanding dengan kondisi sebelumnya, bagaimana kondisi hubungannya dengan komponen lain dalam kedudukannya dalam sistem, bagaimana posisinya dibanding dengan para pesaing, bagaimana tingkat kepercayaan dan kepuasan pelanggan.

Kedua fungsi meramalkan yakni dan alat analisis menakar dan memprediksi kemungkinan jika perusahaan tetap pada kondisi sekarang, dan kemungkinan yang terjadi jika seandainya berubah dengan strategi baru. *Ketiga* sebagai alat strategi untuk kebijakan aplikatif bagi manajer dalam menentukan rencana tindakan secara aplikatif berdasarkan hasil "diagnosa".

F. Strategi Lembaga Pendidikan Islam Memenangkan Persaingan

Strategi bersaing sebagai upaya untuk mendiskreditkan merek lain atau memotong merek lain dalam pengertian harga, atau dapat menonjolkan mutu dan manfaat yang tidak terdapat dalam merek lain. Konsep Toffler ini sangat berbeda dengan strateg kompetitif Porter yang memandang bahwa strategi bersaing adalah untuk meraih keuntungan dari persaingan, bukan untuk memenangkan persaingan terlebih lagi menjatuhkan merek lain, dikarenakan posis kompetitor dibutuhkan dalam dinamika persaingan

Dalam perspektif pemasaran, strategi bersaing digunakan dalam promosi (kampanye), iklan yang dirancang untuk bersaing dengan merek pesaing.⁷⁹ Strategi bersaing merupakan usaha organisasi dalam memposisikan diri di tengah persaingan dengan para organisasi kompetitor, dengan mempelajari kekuatan yang mereka miliki.⁸⁰ Porter menjelaskan bahwa kemampuan bersaing merupakan spirit dari aktivitas organisasi.

Keunggulan kompetitif datang dari pengetahuan organisasi dan kemampuannya untuk inovasi berdasarkan pengetahuan.⁸¹ Teori Porter tentang keunggulan bersaing menegaskan bahwa organisasi harus memposisikan diri mereka di tengah pasar, dan telah memiliki informasi mengenai kapabilitas sumber daya yang dapat mewujudkan keunggulan daya saing.⁸² Teori Porter menekankan bagaimana organisasi harus memiliki kompetensi dan kapabilitas agar dapat mencapai keunggulan bersaing.

Keunggulan bersaing dapat dicapai dengan menawarkan konsumen nilai lebih daripada pesaing, misalnya dengan menyediakan harga rendah, kualitas layanan, atau harga premium dengan keuntungan tertentu. Keunggulan kompetitif terkuat adalah yang tidak dapat diimitasi.⁸³ Namun keunggulan kompetitif dalam faktor mesin terbaik, modal terbanyak, dan akses sumber daya yang paling dekat akan memperoleh keunggulan adalah paradigma lama dalam persaingan.⁸⁴ Mesin mudah untuk diduplikasi, modal begitu mudah untuk dicari, dan keuntungan geografis begitu mudah hilang. Sehingga keunggulan kompetitif sebuah organisasi saat ini berparadigma bahwa manusialah yang memberikan keunggulan kompetitif bagi organisasi, karena talenta terbaik manusia sangat sulit untuk diduplikasi.

Kompetisi perguruan tinggi sering dalam bentuk pemeringkatan universitas yang dilakukan pihak-pihak berbeda, misalnya: koran, majalah, pusat riset untuk tujuan yang beragam, seperti:

⁷⁹ Betsy Ann-Toffler, *Kamus Istilah*, hlm. 234.

⁸⁰ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, hlm. 13.

⁸¹ Bashir Alfadda, *Institutional Renewal and Adaptation (IRA): Creating and Managing Sustainable Competitive Advantage (SCA)* (USA: University of Maryland University College, 2010), hlm. 44.

⁸² Samer Aoudi, *Mobile Learning as a Competitive Resource in Higher Education within the United Arab Emirates* (USA: Northcentral University, 2015), hlm. 33.

⁸³ Marilyn M. Helms, *Encyclopedia of Management* (USA: Thomson Gale, 2006), hlm. 89.

⁸⁴ Darmin Ahmad Pella., Afifah Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima* (Jakarta: Gramedia, 2011), hlm. 47.

1) kompetisi berdasarkan indeks pengutipan dan penghargaan seperti piala nobel; 2) berdasarkan dampak pengutipan riset universitas; 3) dalam *perspektif* neo liberal persaingan perguruan tinggi sangat ditentukan dengan kebermanfaatannya bagi industri⁸⁵ Namun Adamson menambahkan bahwa perubahan di perguruan tinggi tidaklah merespon hal yang homogen, tetapi juga merespon masalah-masalah lokal yang sangat signifikan, misalnya: ekonomi, geografi, politik dan budaya.⁸⁶ Sementara Tilaar mengatakan bahwa untuk memiliki keunggulan kompetitif dalam tantangan dan peluang global.⁸⁷

Beberapa poin yang membuat perguruan tinggi mampu bersaing: 1) kapasitas besar dalam mengalokasikan sumber daya dan kesempatan finansial, perkembangan teknik, dan pelayanan memuaskan konsumen; 2) keputusan mahasiswa dengan mempertimbangkan: biaya, harapan, karakteristik perguruan tinggi (lokasi, reputasi); 3) bangunan fisik; 4) sumber daya manusia (dosen, staf administrasi); 5) sumber finansial (beasiswa, peluang kerja bagi mahasiswa).⁸⁸

Persaingan juga melihat dari identitas institusi yang jelas, adaptasi terhadap pasar, dan kemampuan untuk menawarkan opsi residensial.⁸⁹ Bruce Olin menjelaskan konsep keunggulan kompetitif di perguruan tinggi harus mampu beradaptasi terhadap lingkungan lain, seperti: globalisasi, fluktuasi ekonomi, perkembangan teknologi informasi, berbagai perubahan sosial harus direspon oleh perguruan tinggi. Aoudi menambahkan jika tersedia cukup sumber daya di satu tempat bersamaan, maka pembelajaran dan pengembangan akan terjadi. Faktor-faktor ini akan diinvestigasi oleh calon mahasiswa untuk melihat apakah sebuah perguruan tinggi berpotensi dapat bersaing di pasar global.

Seluruh lembaga harus membuat sebuah tujuan strategis di persaingan global. Tidak ada satu pun lembaga, apakah bisnis, universitas, rumah sakit, berharap dapat bertahan kecuali jika mengukur standar yang diatur pimpinan di bidangnya.⁹⁰ Pendapat Drucker tersebut sangat jelas menyebut universitas tidak bisa menghindari strategi bersaing jika ingin bertahan. Maka perguruan

⁸⁵ Bob Adamson, *Beyond the East*, hlm. 287-288.

⁸⁶ Bob Adamson, *Beyond the East*, hlm. 297.

⁸⁷ H.A.R. Tilaar, *Paradigma Baru Pendidikan Nasional* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hlm. 113.

⁸⁸ Samer Aoudi, *Mobile Learning as Competitive*, hlm.30.

⁸⁹ Michael Bruce Olin, *The Institutional Mission*, hlm. 124.

⁹⁰ Peter F. Drucker, *Management Challenges*, hlm. 61.

tinggi Islam perlu melakukan perubahan dan menyiapkan strategi bersaing yang tidak hanya untuk bertahan, namun untuk ekspansi program yang ada di perguruan tinggi Islam.

*"Higher education is a notion difficult to capture. It could refer to the high quality of a university's academic program and thereby refer to the teaching quality. It could also refer to the research and development contributions made by its faculty toward solving social problems."*⁹¹

Stromquist menjelaskan bahwa perguruan tinggi yang mampu bersaing harus memiliki keunggulan terlebih dahulu. Keunggulan tersebut mulai dari kualitas akademik sampai kepada keterlibatan perguruan tinggi dalam menyelesaikan permasalahan masyarakat. Lebih tegas lagi Stromquist menulis "kompetisi antar universitas akan melahirkan "pemenang" dan "pecundang".⁹²

Mahasiswa adalah konsumen, dan sebagai konsumen mereka memiliki keyakinan terhadap apa yang mereka bayar ketika memutuskan studi di sebuah perguruan tinggi. Di era modern mahasiswa yang belajar di perguruan tinggi memiliki berbagai kebutuhan yang berbeda.⁹³ Kompetisi akademik memiliki dua bentuk: Kompetisi Sumber Daya dan Kompetisi Keunggulan.⁹⁴ Pada Kompetisi Sumber Daya, persaingan lebih cenderung kepada sumber pendanaan universitas. Terjadi banyak kompetisi lobi-lobi dalam memperoleh bantuan atau pun filantropi dari berbagai pihak, seperti korporasi.

Di sebuah universitas berkualitas, juga terjadi kompetisi untuk mendapatkan mahasiswa yang berkualifikasi sebagai berikut: 1) secara akademis memiliki kualifikasi yang baik; 2) memperlihatkan kemampuan untuk menyelesaikan program; 3) akan memberi kontribusi terhadap prestise; 4) memiliki kuota spesifik, seperti kelompok minoritas dan perempuan di program tertentu.⁹⁵ Untuk mendapatkan kualifikasi mahasiswa yang superior, maka universitas harus menganggarkan beasiswa untuk menarik mahasiswa unggul tersebut. Konsekuensinya dibutuhkan sumber daya yang besar.

Kompetisi Keunggulan adalah kemampuan yang diberikan universitas terhadap satu atau dua (diharapkan jika lebih) program unggulan. Keunggulan akan membuat universitas memperoleh banyak dukungan berupa bantuan, *grant*, hadiah, yang akan

⁹¹ Nelly P. Stromquist, *Higher Education*, hlm. 197.

⁹² Nelly P. Stromquist, *Higher Education*, hlm. 178.

⁹³ Daniel James Rowley, *from Strategy to Change*, hlm. 14.

⁹⁴ Daniel James Rowley, *from Strategy to Change*, hlm. 18-20.

⁹⁵ Daniel James Rowley, *from Strategy to Change*, hlm. 18.

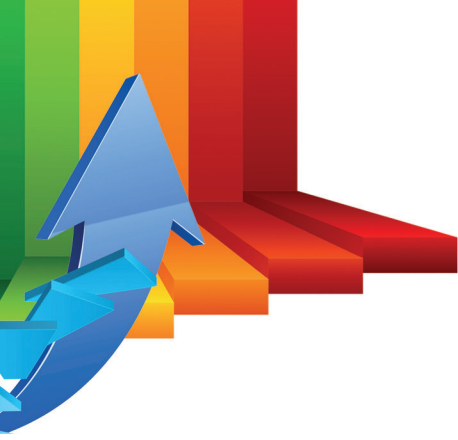
membantu keunggulan berkelanjutan dan kesuksesan yang dalam jangka panjang.⁹⁶

Tantangan nasional, dan global serta tantangan era teknologi informasi membuat universitas di Indonesia mendapat tekanan untuk memiliki universitas yang dinamis terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu dibutuhkan konsep baru yang akan menampakkan keunggulan kompetitif perguruan tinggi.⁹⁷ Perguruan tinggi juga harus mengevaluasi kondisi internal untuk mencapai keunggulan kompetitif.⁹⁸

⁹⁶ Daniel James Rowley, *from Strategy to Change*, hlm. 20.

⁹⁷ Elin Rosalin, "Membangun *Competitive Advantage* Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Tantangan dan Perubahan Abad 21," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2 (Oktober, 2010), hlm. 9.

⁹⁸ Roy R. Rondonuwu, "Peningkatan Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi melalui Analisis Struktur Industri Porter" *Mediator*, 4 (2003), hlm.105.



BAB 6

STRATEGI SEBAGAI *POSITIONING*

A. Definisi *Positioning* dan Pikiran dalam *Positioning*

Pemasaran ada dalam pikiran dan pikiran ada di otak. Proses pengenalan terjadi di bagian luar otak, yaitu *cerebral cortex*. Otak berinteraksi dengan pikiran, tubuh, dan juga lingkungan untuk menciptakan paradigma baru pemasaran.⁹⁹ Menurut Janpi, bahwa dalam pemasaran dengan memanfaatkan otak konsumen: 1) Pemikiran adalah didasarkan pada citra, bukan kata-kata; 2) Kebanyakan komunikasi terjadi secara tidak *verbal*. Sebanyak 80 % komunikasi terjadi dalam bentuk bahasa tubuh, kontak mata, serta nada dan cara bicara; 3) Metafora adalah pusat dari pemikiran. Metafora merangsang pikiran membantu memahami dunia sekitar, dan memungkinkan kita menyentuh perasaan-perasaan tidak sadar; 4) Emosi berpasangan dengan rasio. Kebanyakan pemasar lebih terpusat pada rasio ketimbang emosi; 5) Sebagian proses pemikiran, emosi, dan proses pengenalan terjadi tanpa sadar; 6) Pola mental yang dianut secara sosial sangat penting. Apabila secara kelompok terbentuk pola mental, pemasar dapat menggunakannya sebagai peta konsensus yang dapat membuka tabir pikiran konsumen; 7) Kenangan adalah rapuh. Kenangan adalah hasil kreatif dari pertemuan keyakinan, dan rencana-rencana yang dikembangkan dalam tingkat pikiran.

Sebanyak 95% dari pikiran manusia merupakan bagian dari pengenalan tidak sadar, sedangkan sebanyak 5% sisanya adalah lapis atas pikiran sadar. Meskipun proses pemikiran, keputusan, dan

⁹⁹ Janpie Siahaan, *Managing Competition* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 19.

pendapat terjadi secara tidak sadar, penyadaran dan pencerminan oleh pikiran sadar atas tidak sadar memungkinkan keberadaan manusia.¹⁰⁰ Menurut Janpie bahwa informasi yang masuk lalu disaring oleh kesadaran yang memungkinkan kita merencanakan dan menyusun pilihan-pilihan. Para manajer pemasaran dan para peneliti memfokuskan diri pada pemikiran sadar konsumen dengan memakai interpretasi pikiran sadarnya, karena mudah. Namun sebenarnya pikiran tidak sadar merupakan faktor terpenting yang kurang dijadikan target para pemasar, dikarenakan pertimbangan tidak sadar menuntun pikiran sadar, sehingga menjadi preferensi konsumen.

B. Tujuan Pokok *Positioning*

Pertimbangan dalam *positioning* yaitu mempertimbangkan sesuatu yang disukai oleh konsumen, dan memiliki keunikan, dan didukung oleh produk perusahaan. Kartajaya menawarkan empat dimensi dalam menyusun *positioning*.¹⁰¹

Pertama, Identifikasi target segmen yang relevan. Sebagaimana tujuan awal *positioning* yaitu membuat percaya pelanggan, maka langkah yang harus dilakukan adalah mengenal siapa pelanggan sebenarnya. Dengan mengenal pelanggan maka akan dapat merancang *positioning* dengan baik. Segmentasi pasar dapat dilakukan dengan riset kuantitatif maupun kualitatif.

Kedua, Menentukan Frame of Reference. Setelah segmentasi pasar ditentukan maka *frame of reference* harus dilakukan agar dapat mengetahui dengan baik target pemasaran. FoR adalah kategori produk organisasi. *Ketiga, Merumuskan Point of Differentiation.* Tahap ini adalah menentukan kenapa konsumen harus memilih produk organisasi dibandingkan pesaing. *Positioning* harus mampu menampilkan perbedaan dengan para pesaing. *Keempat, Menetapkan keunggulan kompetitif.* Diferensiasi saja tidak cukup, maka harus ditambahkan perbedaan keunggulan sebuah produk.

Terdapat beberapa pertanyaan mendasar yang harus dijawab dalam melakukan *positioning* dalam rangka merebut hati konsumen, sebagai berikut: 1) Di mata pelanggan, apakah yang menjadi perbedaan anda dengan pesaing? 2) Siapakah pesaing yang paling dipertimbangkan oleh pelanggan saat ini? 3) Strategi pemosisian apa yang pesaing gunakan dan mengapa mereka menggunakannya? 4)

¹⁰⁰ Janpie Siahaan, *Managing*, hlm. 14.

¹⁰¹ Hermawan Kartajaya, *Positioning*, hlm. 87.

Pesan pemosisian seperti apa yang pesaing gunakan dan mengapa mereka menggunakannya? 5) Pesan pemosisian seperti apa yang pesaing sampaikan? 6) Apa yang menjadikan pesaing berbeda? 7) Keunggulan kompetitif apa yang pesaing miliki? 8) Mengapa pelanggan membeli ke pesaing? 9) Citra seperti apa yang pesaing miliki saat ini? 10) Seandainya pelanggan berpaling dari anda, kemanakah mereka akan pergi?¹⁰²

Positioning harus fleksibel dan dinamis dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan. Oleh karena itu organisasi harus mengetahui kapan harus mereposisi dan kapan harus bertahan.¹⁰³ Kartajaya mengajukan empat panduan dalam melakukan *repositioning*, yaitu mengubah nilai tawaran. Perubahan kelembagaan seperti yang telah dilakukan universitas Islam Negeri dapat dikatakan sebagai aktivitas *repositioning*. Perubahan menjadi UIN, merupakan bukti pentingnya mendapatkan nilai baru.

C. Branding melalui *Public Relations*

Edward L. Bernaus menjelaskan bahwa *Public relations* (PR) sebagai berikut: Memasok informasi; Rekayasa sikap dan perilaku; serta Menggerakkan publik untuk mengubah sikap. PR sangat strategis untuk membangun hubungan dengan berbagai pihak di luar organisasi. *Public relations* berfungsi sebagai berikut:

1. *Hubungan internal*. PR merupakan kunci dari sebuah kesuksesan organisasi.
2. *Publikasi*. PR menyediakan berita untuk kegunaan branding organisasi.
3. *Advertising*. PR menyiapkan anggaran untuk menjangkau konsumen melalui media yang mendapat perhatian publik.
4. *Press agency*. Relasi media untuk menciptakan berita yang menarik perhatian publik.
5. *Public affairs*. PR membangun hubungan dengan berbagai pihak, seperti pemerintah dalam rangka berkontribusi terhadap kebijakan publik.
6. *Lobbying*. PR bertugas menjalin hubungan dengan pemerintah dalam membuat regulasi.
7. *Manajemen isu*. Proses proaktif untuk mengantisipasi hubungan organisasi dengan publik, namun tujuannya adalah untuk

¹⁰² Andi M. Sadat, *Brand Belief: Strategi Membangun Merek Berbasis Keyakinan* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), hlm. 87-88.

¹⁰³ Hermawan Kartajaya, *Positioning*, hlm. 96.

- memengaruhi publik.
8. *Hubungan investor*. PR membangun relasi dengan *stakeholder*.
 9. *Pengembangan*. PR bertugas membangun komunikasi dengan investor, donor untuk menjalin kerjasama.¹⁰⁴

PR bertugas berkomunikasi untuk menciptakan *positioning* organisasi. PR merupakan elemen terpenting membangun reputasi organisasi.

D. Positioning dalam Konsep Islam

Dalam konteks *positioning* ayat Surat Al-Mujaadalah: 11 di atas bahwa sebuah organisasi harus memiliki ilmu untuk dapat berada dalam benak pelanggan. Berdasarkan ilmu tersebut, maka dapat dimanfaatkan dalam manajemen dan strategi pemasaran. Dalam sebuah perumusan *positioning* perlu dilakukan segmentasi, diferensiasi, yang kesemuanya hanya dapat dilakukan dengan mengetahuinya melalui riset pemasaran terlebih dahulu. Berdasarkan data (ilmu) tersebutlah organisasi bisa menempatkan posisinya sekarang sedang dimana, dan menuju ke arah mana, oleh karena itu menentukan posisi saat ini diposisi seperti apa yang diinginkan. Derajat sebuah *positioning* yang kuat dalam benak pelanggan akan sangat tergantung dari tingkat sensitifitas organisasi dalam membaca kondisi publik dan posisi para pesaing.

Dalam Surat Ibrahim: 4 sangat jelas bahwa dalam berkomunikasi (dakwah) Rasul selalu menggunakan bahasa yang digunakan masyarakat. Begitu juga kitab-kitab suci yang ada selalu sesuai dengan di mana ajaran tersebut turun. Jika dilihat dalam perspektif komunikasi pemasaran bahwa sebuah *brand* harus disampaikan kepada publik dengan bahasa yang mereka gunakan agar mudah diingat dan berkesan.

Menurut Quraish Shihab bahwa kesesatan mereka, sama sekali bukan karena tidak jelas dan kurangnya informasi yang mereka terima. Dalam ayat ini dijelaskan bahwa Rasulullah telah diutus sebagai teladan, namun dibantah. Ada yang mendengar penjelasan Nabi dan membuka hati dan pikiran. Namun ada yang sebaliknya yaitu memilih kesesatan. Di masa Rasulullah, prakti *personal branding* dapat dilihat dengan sosok Nabi yang dikenal *sidiq*, amanah, *tabligh*, *fatonah*, yang intinya bahwa orang memiliki persepsi positif terhadap dirinya.¹⁰⁵

¹⁰⁴ Henni T. Soelaeman, *Rahasia Reputasi*, hlm. 56.

¹⁰⁵ Thorik Gunara, *Marketing Muhammad saw: Strategi Andal dan Jitu Praktik Bisnis*



BAB 7

MANAJEMEN PERUBAHAN SEBAGAI STRATEGI

A. Memahami Manajemen Perubahan

Perubahan mengacu pada setiap modifikasi struktur atau proses organisasi. Manajemen perubahan sering bermakna bahwa terdapat periode stabilitas dalam organisasi yang tidak berubah atau kondisi yang normal bagi organisasi yang nampak dalam rutinitas, konsistensi, dan stabilitas.¹⁰⁶ *Encyclopedia of Management* mendefinisikan manajemen perubahan perubahan organisasi yang mungkin bermakna merubah infrastruktur, teknologi,, strategi pemasaran, dan praktek pengambilan keputusan.¹⁰⁷

Berdasarkan pengertian manajemen perubahan yang dikemukakan di atas, maka bentuk konkret dari perubahan di sebuah organisasi dapat dilihat melalui konsep Mintzberg yang telah diadaptasi oleh Edward Finch berikut.

Muhammad saw (Bandung: Madani Prima, 2007), hlm. 29.

¹⁰⁶ Laurie K. Lewis, *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication* (USA: Blackwell Publishing, 2007), hlm. 26.

¹⁰⁷ Marilyn M. Helms (Ed.), *Encyclopedia of Management* (USA: Thomson Gale, 2006), hlm. 519.

Tabel 3 Elemen Dasar Perubahan¹⁰⁸

	Perubahan Organisasi	Perubahan Strategi
<i>Level Pikiran (Abstrak)</i>	Budaya Struktur Organisasi	Visi Posisi
<i>Level Tindakan</i>	Sistem Fasilitas pelayanan Orang	Program Fasilitas Aset

Dua aktivitas yang menjadi elemen dasar perubahan ada di Level Pikiran (hal abstrak) yang dinampakkan dengan perubahan budaya dan visi organisasi. Sedangkan di Level Tindakan (nyata) perubahan lebih bersifat konkret dengan adanya perubahan sistem, fasilitas, dan program baru organisasi. Perubahan dilakukan melalui tahap dan proses. Perubahan adalah fenomena proses yang berlangsung seiring waktu. Perubahan dapat terjadi secara evolusi dan melibatkan sejumlah tahap-tahap, para individu, institusi-institusi dan sub sistem. Kesuksesan dan kegagalan sebuah perubahan tergantung pada usaha sistematis dalam sistem untuk menangani proses.

Janice A. Klein mengatakan bahwa perubahan yang sesungguhnya terjadi ketika ide-ide atau konsep-konsep menjadi satu dengan asumsi bagaimana menjalankannya. Klein menambahkan bahwa perubahan terjadi ketika terjadi sesuatu di persaingan makro atau adanya perubahan politik atau adanya persaingan global yang membuat organisasi harus berubah agar dapat bertahan atau akan mengalami kematian atau kebangkrutan. Klein meyakini bahwa perubahan tidak harus tergantung kepada agen perubahan di posisi atas yang mendorong terjadinya perubahan, namun perubahan diciptakan oleh setiap anggota yang ada di organisasi.

Dalam proses perubahan pada tahap implementasi keputusan mengenai taktik apa yang akan digunakan untuk melakukan perubahan yang direncanakan. Robbins merekomendasikan taktik implementasi melalui intervensi; partisipasi; persuasi; dan *edict*. Intervensi juga perlu dilakukan untuk mempercepat perubahan, misalnya dengan kebijakan dan program Gugus dan agen perubahan melakukan pendelegasian dengan menyampaikan harapan dan bagaimana hambatan yang dihadapi. Menurut Robbins, agen

¹⁰⁸ Edward Finch, *Change Management in Context*, dalam Edward Finch (Ed.), *Facilities Change Management* (Sussex: Blackwell Publishing, 2012), hlm. 6.

perubahan yang menggunakan taktik ini dapat dengan memberi amanah.

Pendekatan dialog merupakan upaya yang dilakukan pakar internal ataupun pakar eksternal dengan menggunakan persuasi untuk menjual ide-ide perubahan mereka kepada anggota organisasi yang tidak berminat, mengetahui, dan pasif terhadap isu perubahan. Mereka mendengarkan dan tidak tertutup kemungkinan meminta dokumen mengenai perubahan yang mendukung. Namun mereka akan memilih ide terbaik untuk mengimplementasikan perubahan.

Pendekatan *Edict* merupakan pendekatan yang dilakukan manajemen puncak membuat keputusan secara sepihak dengan menghindari partisipasi dan memberitahu mengenai bagaimana bentuk perubahan kepada yang terkena dampak perubahan. Menurut Robbins jika menggunakan taktik ini maka biasanya akan digunakan memo, presentasi formal untuk menyampaikan keputusan.

Dilihat dari tipe perubahan, terdapat tiga, sebagai berikut: *Pertama*, Pengembangan. Tipe perubahan pengembangan dapat terencana atau darurat (dibutuhkan). Tipe ini cenderung menambahkan atau merubah untuk memperkuat atau membenarkan aspek-aspek organisasi. Tipe perubahan ini fokus pada perbaikan keterampilan atau proses. *Kedua*, Transisional. Perubahan transisional cenderung untuk mencapai sebuah keinginan yang diketahui berbeda dari yang ada. Perubahan transisional bersifat episodik, terencana dan juga sering bersifat radikal. *Ketiga*, Transformasional. Perubahan transformasional membutuhkan sebuah bentuk asumsi yang dibuat organisasi dan *stakeholder*. Perubahan transformasional dapat menghasilkan perbedaan secara signifikan dalam bentuk struktur, proses, budaya dan strategi. Oleh karena itu hasil dari perubahan akan beroperasi dengan cara belajar terus menerus, mengadaptasi dan memperbaiki.

Perubahan memiliki dimensi-dimensi sebagai berikut: *Perubahan teknologi*. Teknologi memiliki pengaruh terbesar terhadap perubahan organisasi. Ketika terjadi perubahan teknologi di organisasi maka akan berdampak pada banyak perubahan di organisasi. *Perubahan perilaku*. Program perubahan menuntut perubahan perilaku anggota. *Perubahan keorganisasian*. Perubahan berimplikasi terhadap norma kelompok dan struktur organisasi. *Perubahan sosial*. Adanya redistribusi kekuasaan, sumber daya dan kesempatan dalam sebuah organisasi.

B. Filosofi Perubahan Organisasi

Di Barat, organisasi komersil melakukan perubahan dengan kronologi filosofi sebagaimana diklasifikasi sebagai berikut. *Organisational development* menganggap bahwa fungsi organisasi dapat diperbaiki melalui ilmu perilaku untuk mengubah praktik kerja. Kajian utama pengembangan organisasi datang dari dalam daripada dari luar. Bagaimana orang bekerjasana dan proses organisasional memperbaiki malfungsi. Terdapat proses kepedulian yang eksplisit daripada implisit. Di setiap proses perubahan efek perilaku dimasukkan ke dalam tahap perencanaan dan diawasi sebagai perubahan yang dijalankan. Peringkat teknik perencanaan perubahan organisasi digunakan dan konsultan bisa saja digunakan dan kemungkinan akan muncul ketidaksetujuan dan konflik keorganisasian. Beberapa teknik pengembangan organisasi di antaranya: *force field analysis, commitment charts, readiness and capability analysis, dan process consultant*. Manajemen bertanggung jawab atas rencana perubahan terhadap pengaruh perilaku.

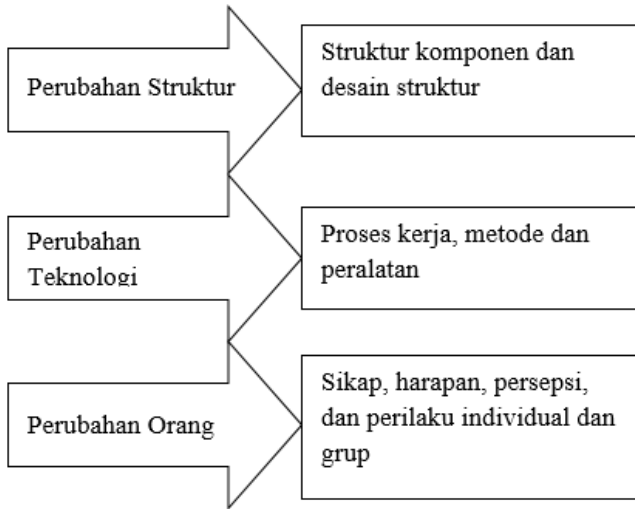
Cultural change programmes tahun 1980 an program perubahan budaya di organisasi komersial dihasilkan dari buku berpengaruh, "*in Search of Excellence*" karya Peters dan Waterman yang menyarankan delapan atribut budaya organisasi sukses, ini adalah dasar teori McKinsey's Seven: strategi, struktur, sistem, staf, gaya, berbagi nilai, dan keahlian.

Total Quality Management rasionalisasi TQM adalah adanya harapan konsumen yang tinggi. TQM yang membutuhkan komitmen dan perbaikan berkelanjutan.

Learning organization bahwa organisasi harus memperhitungkan masa depan yang tidak dapat diprediksi, maka perlu melakukan adaptasi terhadap keadaan eksternal khususnya. Hal ini hanya dapat dicapai jika individu bersikap fleksibel dan mau belajar dari masa lalu dan menambah keahlian baru. Organisasi pembelajar dapat dimaknai aktivitas terus belajar dari banyak hal yang dilakukan secara individual ataupun kolektif.

C. Tipe Perubahan

Stephen P Robbins menjelaskan bahwa manajer akan menghadapi tiga tipe perubahan: perubahan struktur, perubahan teknologi, dan perubahan orang. Sebagaimana dijelaskan di gambar berikut.



Gambar 4. Tiga Tipe Perubahan¹⁰⁹

Changing Structure, variabel struktur di antaranya hubungan pelaporan, mekanisme koordinasi, penguatan karyawan, dan merancang ulang pekerjaan. Perubahan struktur difahami bagaimana kerja diselesaikan dan siapa yang mengerjakannya dengan melihat komponen struktur. Pada tipe ini juga akan ada penambahan standar dan prosedur. Dalam perubahan struktur ini akan terjadi penambahan dan pengurangan divisi, departemen, ataupun unit kerja.

Changing technology, perubahan teknologi dilakukan dengan mengubah perangkat-perangkat kerja yang berkenaan dengan teknologi, metode baru, otomatisasi, dan komputerisasi. Perubahan teknologi dilakukan untuk dapat meningkatkan efisiensi produksi.

Changing people, merubah orang meliputi perubahan sikap, harapan, persepsi, dan perilaku, hal yang tidak mudah untuk dilakukan.

Strategi yang disarankan oleh Edgar H. Schein¹¹⁰ dalam menjalankan lebih kepada proses pendidikan yang di dalamnya terdapat peran pemimpin. Berikut strategi dan langkah dalam menjalankan agenda perubahan.

¹⁰⁹ Stephen P. Robbins, *Management*, hlm. 155.

¹¹⁰ Edgar H. Schein, "How Can Organizations Learn Faster? the Problem of entering the Green Room" *MIT Sloan School of Management*, 1992.

Pertama, pemimpin mempelajari hal baru. Seorang pemimpin perubahan harus mampu mengatasi asumsi kultural mereka sendiri dan mendapatkan cara baru melakukan sesuatu dan konteks baru dengan yang mereka kerjakan. Oleh karena itu sangat dianjurkan seorang pemimpin untuk secara sistematis menghadiri berbagai program, seperti konferensi dimana mereka dapat mengeksplorasi ide baru dengan pemimpin organisasi lainnya, para konsultan, dan para peneliti.

Kedua, pemimpin membuat grup pendukung perubahan. Kelompok-kelompok perubahan ini memiliki beberapa fungsi kritis, diantaranya: 1) menyediakan dukungan lingkungan dimana pemimpin dapat menyampaikan dan menyepakati kecemasan dan ketidaknyamanan mereka; 2) sebagai representasi budaya organisasi; 3) membuat dan mengawasi tugas dan penyelesaian masalah yang diatasi dengan program khusus yang harus ditempatkan di organisasi untuk dipelajari; (4) secara kolektif dan individu berkomunikasi intensif dan ekstensif mengenai mengapa perubahan penting dilakukan.

Ketiga, panitia kelompok belajar. Kelompok ini berfungsi untuk mengembangkan rasa saling percaya dan menjadi sebuah grup pembelajar dan mengatasi kecemasan. *Keempat, panitia mendiagnosa kebutuhan dan merancang proses belajar organisasi.* Panitia secara intensif mendiagnosa aktivitas mereka dan mempelajari bagaimana dapat diterapkan mengatasi masalah organisasi.

Kelima, kegiatan belajar berdampak secara efektif di keseluruhan organisasi. *Keenam, program spesifik.* Program kerja spesifik ini ditargetkan diikuti oleh sebagian organisasi. *Keenam,* melalui proses ini anggota panitia secara ekstensif dan intensif berkomunikasi ke seluruh organisasi.

Strategi perubahan yang diterapkan oleh Schein di atas lebih kepada permasalahan psikologis, kecemasan terhadap perubahan yang dapat diatasi dengan program pendidikan yang sistematis dan melibatkan keseluruhan elemen dalam organisasi.

Dean Anderson menyebut lima jenis strategi perubahan yang dapat dilakukan ketika menjalankan agenda perubahan, yaitu: 1) Mengidentifikasi dan mengelola sebuah *enterprise change agenda*; 2) Memiliki satu proses metodologi perubahan yang sama; 3) Mendirikan sebuah infrastruktur perubahan; 4) Membangun sebuah pusat keunggulan bagi pelaku perubahan; 5) Membuat sebuah kantor perubahan.¹¹¹

¹¹¹ Dean Anderson, Linda Ackerman Anderson, *Beyond Change*, hlm. 108.

Enterprise change agenda. Mendorong agenda perubahan adalah inisiatif perubahan yang diperlukan untuk mengeksekusi strategi organisasi. Pada tahap ini adalah untuk menjamin apakah strategi relevan untuk kesuksesan bisnis. *enterprise change agenda* dimiliki oleh Senior Eksekutif dan dirancang untuk strategi perubahan organisasi. *Enterprise change agenda* dapat menjalankan peran membentuk tim kepemimpinan perubahan, tujuan spesifik perubahan, perekrutan sumber daya, infrastruktur perubahan. *Enterprise change agenda* berperan untuk menjamin bahwa agenda perubahan tidak keluar dari kendali dan juga berperan untuk membantu pemimpin untuk mengkomunikasikan dengan para pemangku kepentingan. *Enterprise change agenda* membantu organisasi untuk menjamin lima sumber kritis sebagai berikut.

Pertama, usaha perubahan yang terjadi berada di jalan yang benar untuk memenuhi strategi bisnis. Hal ini dibutuhkan untuk mengidentifikasi segala usaha yang dilakukan berdasarkan penilaian prioritas antara strategi bisnis dan sumber daya. *Kedua*, Prioritas terhadap pengorganisasian dan pelaksanaan dengan cara optimal. Pada cara ini dilihat secara objektif keseluruhan realita untuk dapat melihat kemungkinan konflik, *overlaps*, interdependensi atau kesempatan integrasi dan koordinasi.

Ketiga, organisasi memiliki kapasitas untuk mengaktualisasikan kesuksesan perubahan. Cara ini berusaha memahami bahwa agenda perubahan membutuhkan data realistis pada kapasitas sumber daya yang ada di organisasi. *Keempat*, Efektik menggunakan konsultan eksternal. Cara ini memastikan bahwa penggunaan konsultan eksternal yang telah menggunakan sumber daya organisasi harus dapat menjamin kebutuhan terhadap hasil kerja terpenuhi. *Kelima*, usaha perubahan membutuhkan budaya organisasi yang diinginkan. Pada cara ini menekankan bahwa agenda perubahan berimplikasi kepada budaya organisasi yang dipengaruhi oleh kompetensi kepemimpinan.

Common Change Process Methodology. Organisasi yang tidak memiliki pendekatan yang pasti dalam menjalankan perubahan akan menciptakan kebingungan, kehilangan kesempatan, menciptakan konflik, kesulitan koordinasi. Penetapan metode proses dapat memproduksi hasil positif yang tidak akan dicapai dengan penggunaan banyak metode perubahan, sebagaimana berikut: 1) meningkatkan kapabilitas perubahan melalui bahasa umum, peta proses dan petunjuk; 2) berbagi *best practices*; 3) berbagi produk kerja antar tim perubahan; 4) memindahkan orang ke tim perubahan

berbeda; 5) memindahkan orang ke tim perubahan berbeda dengan sedikit disrupti; 6) kolaborasi efektif dengan lintas fungsional; 7) kapasitas pengelolaan; 8) inisiatif terintegrasi untuk mengurangi *overlaps* di organisasi; 9) komunikasi efektif dengan pemangku kepentingan mengenai perubahan; 10) mengawasi perkembangan dari inisiatif yang berbeda; 11) menggunakan pendekatan fase untuk pengambil keputusan.

Perubahan Infrastruktur. Infrastruktur perubahan meliputi standar aturan, *template*, dan metode untuk mengatur inisiatif perubahan sehingga perubahan dapat berjalan efektif. Dean Anderson menjelaskan bahwa yang dimaksud infrastruktur perubahan adalah ketersediaan panduan untuk praktik terbaik dalam menjalankan tugas. Melalui infrastruktur perubahan ini maka implementasi perubahan dapat berjalan dengan kejelasan, konsisten dan dapat dikelola. Peneliti memahami bahwa yang dimaksud Anderson dalam praktik di lapangan adalah *Standard Operating Procedure*.

Pusat Keunggulan Strategi Perubahan. Dalam skenario perubahan dibutuhkan sebuah pusat konsultasi yang dapat dimanfaatkan oleh pemimpin untuk memperoleh informasi dan saran untuk menjalankan agenda perubahan, sehingga perubahan yang berjalan di organisasi bukanlah perubahan *auto pilot*. Pusat Keunggulan perubahan adalah sebuah cara untuk mengorganisasi, jaringan kerja, dan sebagai pusat pelatihan.

The strategic change office, adalah sebuah lembaga yang dibentuk untuk secara disiplin bahkan mendisiplinkan anggota organisasi untuk menjalankan perubahan sesuai dengan arah strategi bisnis. Kantor perubahan dipimpin oleh seorang pemimpin perubahan (*Chief Change Officer*) yang duduk di tim eksekutif. Manfaat dari kantor perubahan di antaranya adalah: 1) dapat mengurangi biaya perubahan; 2) menjamin tindakan perubahan berkaitan dengan strategi bisnis; 3) menjamin agenda perubahan dapat dilaksanakan dan realistis; 4) menjamin organisasi sukses dalam menjalankan perubahan; 5) menjamin akuntabilitas arah perubahan; 6) dapat mengarahkan perubahan budaya dan strategi kepemimpinan; 7) menjamin kepemimpinan beroperasi lebih sadar dalam organisasi.

D. Visionary Leadership sebagai Pemimpin Perubahan

Pemimpin perubahan adalah kata kunci bagi sebuah agenda perubahan. Imam Suprayogo menjelaskan bahwa tanpa adanya pemimpin perubahan yang agresif maka perubahan tidak akan dapat diwujudkan. Mujamil Qomar¹¹² menjelaskan bahwa sebuah perubahan dilakukan secara natural, dan bisa berdampak pada kebaikan dan keburukan.

Individu atau kelompok yang terlibat dalam agenda perubahan disebut dengan (*change agents*).¹¹³ Pada dasarnya siapa saja dapat melakukan perubahan, selama pelaku perubahan tidak hanya berteori, namun juga bekerja. Pelaku perubahan akan dapat lebih mudah memimpin perubahan jika memiliki jabatan, terlebih lagi jabatan kunci, walau bukan sebuah keharusan.¹¹⁴ Seorang agen perubahan yang efektif memiliki hubungan yang luas, memiliki beberapa keahlian, bekerja lebih banyak, komunikatif, dan mencintai pekerjaan. Seorang pemimpin perubahan akan memberi *social impact* melalui perbuatan dan perkataannya yang akan menjadi *intangibles*.¹¹⁵ Pemimpin perubahan adalah seorang yang mengarahkan perubahan dan berhadapan dengan berbagai kendala, oleh karena itu pemimpin perubahan tidak hanya dibutuhkan jiwa kepemimpinan namun dibutuhkan juga kecakapan teknis.

Dalam agenda perubahan, seorang pemimpin perubahan berperan bagaimana membuka mata anggotanya untuk “melihat” apa yang terjadi. Setelah melihat, maka pemimpin perubahan melakukan bagaimana cara “menggerakkan” dengan mengajak anggotanya untuk membuat perubahan. Dalam menggerakkan anggotanya pemimpin memberikan sumber daya dalam implementasi perubahan. Tugas terakhir seorang pemimpin perubahan adalah menyelesaikan agenda perubahan dengan tuntas.¹¹⁶ Pemimpin perubahan dapat melakukan empat peran penting dalam perubahan: memastikan keadaan menjadi lebih baik; memberikan solusi; membantu dalam proses perubahan;

¹¹² Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam* (Jakarta: Erlangga, 2007), hlm. 214.

¹¹³ Winardi, *Manajemen Perubahan*, hlm. 85-86.

¹¹⁴ Rhenald Kasali, *Myelin: Mobilisasi Intangibles menjadi Kekuatan Perubahan* (Jakarta: Gramedia, 2010), hlm. 123.

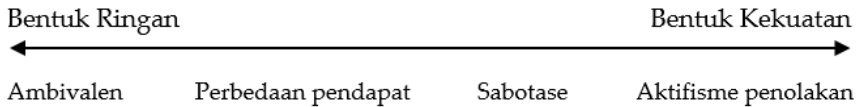
¹¹⁵ Rhenald Kasali, *Myelin*, hlm. 123.

¹¹⁶ Rhenald Kasali, *Change* (Jakarta: Gramedia, 2006), hlm. 113-114.

menghubungkan dengan pemilik sumber daya.¹¹⁷ Dalam konteks perguruan tinggi Islam, rektor adalah pemimpin lembaga. Oleh karena itu seorang pemimpin harus mampu mendinamisir warga kampus yang menjadi tanggung jawabnya.

E. Bentuk Resistensi terhadap Perubahan

Resistensi adalah ketika manajer berusaha merubah perilaku subordinat namun menghadapi bertahan untuk tidak berubah. Mereka lebih memilih melawan satu sama lain daripada menyelesaikan pekerjaan.¹¹⁸ Resistensi adalah sebuah keyakinan personal bahwa perubahan tidak cocok dengan tujuan dan kepentingan organisasi.¹¹⁹ Bentuk resistensi terhadap perubahan berbagai bentuk, sebagaimana di dalam figur berikut.



Gambar 5. Bentuk Resistensi¹²⁰

Bentuk resistensi yang dikemukakan oleh Laurie K. Lewis tersebut menggambarkan adanya dua bentuk resistensi: Bentuk Ringan dan Bentuk Kekuatan. Pada tahap ringan, resistensi masih berbentuk ambivalensi atau mendua untuk kemudian meningkat dalam bentuk perbedaan pendapat. Dari perbedaan pendapat, resistensi mulai melakukan sabotase program organisasi. Bentuk yang mulai mengancam perubahan adalah adanya aktivisme menolak perubahan yang membuat kondisi organisasi bergejolak. Jika merujuk Stephen P. Robbins, terdapat dua sumber resistensi: Resistensi Individu; dan Resistensi Organisasi.¹²¹

Pemimpin harus memahami strategi manajemen perubahan yang efektif agar dapat membawa perubahan dan mengelola resistensi terhadap perubahan.¹²² Resistensi dapat dikelola melalui:

¹¹⁷ Mujamil Qomar, *Manajemen Pendidikan*, hlm. 220.

¹¹⁸ Edgar H. Schein, *Organizational Culture*, hlm. 8.

¹¹⁹ Stephen P. Robbins., Mary Culter, *Management* (New Jersey: Pearson Education, 2012), hlm. 158.

¹²⁰ Laurie K. Lewis, *Organizational Change*, hlm. 192.

¹²¹ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior*, hlm. 768.

¹²² Cheryl De Vose, *Successfully Leading Needed Organization Change: Strategies for Leading Change and Managing Resistance* (USA: University of Maryland University College, Proquest, 2015), hlm. 166.

mengelola perubahan, penguatan, berbagi visi, kepercayaan, resistensi perubahan, komunikasi dan pengetahuan perubahan, komitmen untuk berubah, perencanaan, budaya organisasi, harapan dan optimisme, dan penghargaan.¹²³ Resistensi perubahan di organisasi yang berusaha menghindari melakukan perubahan karena pandangan bahwa kunci kesuksesan adalah konsistensi dan stabilisasi. Akibatnya pengelola organisasi enggan melakukan perubahan saat berada di puncak kesuksesan.¹²⁴ Kasali menegaskan bahwa pada dasarnya resistensi terhadap perubahan dikarenakan ketidaksiapan manajemen dan anggota dalam melakukan dan mengadopsi perubahan. Faktor-faktor resistensi terhadap perubahan yaitu.

Pertama, Anggota organisasi melakukan resistensi dikarenakan penggunaan teknologi baru yang sulit mereka gunakan.¹²⁵ Sementara perubahan akan membuat sebuah *disruption* yang muncul karena perkembangan teknologi.¹²⁶ *Kedua*, Telah merasa nyaman dengan kondisi yang ada.¹²⁷ *Ketiga*, Rasa takut merupakan faktor penting yang menyebabkan resistensi terhadap perubahan. *Keempat*, Komplain merupakan metode mempertahankan diri yang digunakan anggota organisasi untuk memperlihatkan resistensi terhadap perubahan.¹²⁸

Resistensi perubahan yang berlarut-larut akan menimbulkan perubahan yang *temporal* dan *partial* di lembaga pendidikan

¹²³ Cheryl De Vose, *Successfully Leading*, hlm. ii.

¹²⁴ Rhenald Kasali, *Myelin: Mobilisasi*, hlm. 198. Ria Sandra Alimbudiono, *Perubahan, Stabilitas, dan Resistensi dalam Sistem Akuntansi Manajemen*, dalam *Jurnal Sosial & Humaniora*, Vol 01, No.01, 2005, hlm. 65.

¹²⁵ Talley, Sally Ann, *A Study of Resistance to Technological Change: Principals and the Use of Microcomputers as a Management Tool* (University of La Verne, 1986), hlm. 95, juga menemukan ketakutan akan teknologi baru menimbulkan resistensi.

¹²⁶ Rhenald Kasali, *Disruption* (Jakarta: Gramedia dan Rumah Perubahan, 2017), hlm. 27-28.

¹²⁷ Kenyamanan sebagai penghambat perubahan. Terutama pada organisasi yang telah besar, kaya, dan sukses, pasti tidak menginginkan perubahan apapun. Organisasi besar yang telah nyaman sering mengabaikan penemuan-penemuan atau teknologi yang sebenarnya dapat menjadi pengacau atau penggeser pemimpin pasar. Misalnya, Xerox menemukan alat pencetak menggunakan laser namun tidak memanfaatkannya dalam bisnis fotokopi, sehingga Hewlett-Packard memanfaatkannya dan menguasai persaingan bisnis percetakan laser dengan sangat mudah. Bagi Jack Trout sebuah organisasi besar (pemimpin pasar) tidak boleh merasa nyaman, bahkan mereka harus menyerang diri mereka sendiri dengan ide-ide yang lebih baik. Jika organisasi tidak mereposisi diri, maka kompetitor yang akan melakukannya dengan mencitrakan negatif pada organisasi besar (pemimpin pasar) yang merasa di zona nyaman tersebut. Lihat Jack Trout, *Repositioning*, hlm.82-83,.

¹²⁸ Joete V. Mills, *Resistance to Corporate Change: Perceptions of First-Level Supervisors and Customer Service Employees* (Walden University, 1999), hlm. 103.

Islam. Resistensi perubahan bersifat internal dan eksternal dapat diselesaikan dengan *effective communication*.¹²⁹ Teori-teori untuk mengatasi resistensi diperkenalkan oleh Kotter dan Schlesinger pada tahun 1979.¹³⁰ Strategi mengatasi resistensi tersebut diuraikan Kotter sebagai berikut:

Pada Strategi Komunikasi hal yang dilakukan: memberi informasi mengenai perubahan; menyampaikan alasan rasional; menyampaikan manfaat; membuka ruang debat. Di Strategi Partisipasi: melibatkan kelompok yang kalah. Sedangkan di Strategi Fasilitasi perlu dilakukan: eksplorasi area yang resisten; mengajak pihak resisten bergabung; memfasilitasi perubahan sikap dan perilaku. Berikutnya yaitu Strategi Negosiasi: melakukan negosiasi formal dan informal; menggunakan arbitrase (pihak ketiga). Selanjutnya Strategi Manipulasi melakukan: menggunakan kekuasaan untuk memanipulasi kepatuhan; mengkombinasi ancaman dengan imbalan. Terakhir yaitu Strategi Paksaan secara eksplisit.¹³¹

Menurut teori Kotter resistensi perubahan dapat diatasi dengan: menumbuhkan kesadaran; meneguhkan niat dan tekad yang nampak dalam tindakan; dan menggerakkan anggota dengan ruhul jihad; menciptakan kebersamaan.¹³²

F. Model Perubahan

Dalam menganalisis model perubahan yang terjadi di UIN SU dan UIN Ar-Raniry penelitian ini menggunakan teori: Kurt Lewin, Edgar H. Schein, dan John P. Kotter.

1. Model Kurt Lewin

Kurt Lewin dapat dikatakan sebagai pelopor teori perubahan.¹³³ Model Lewin disebut sebagai *force-field* dan sering diklasifikasi sebagai *power based model* karena lebih mengutamakan kekuatan-kekuatan.¹³⁴ Teori Kurt Lewin dapat ditingkatkan dengan *driving forces*, yang dilakukan dengan menggunakan kekuatan untuk perubahan dengan berupaya mengurangi kekuatan-kekuatan resisten, *restraining forces*, atau kombinasi kedua pendekatan.¹³⁵

¹²⁹ Nur Efendi, *Manajemen Perubahan*, hlm. 381.

¹³⁰ Rhenald Kasali, *Change*, hlm. 106-114.

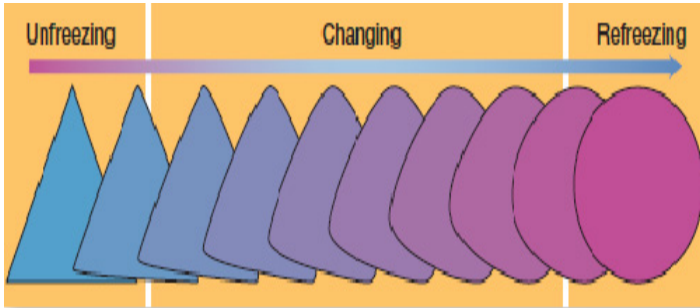
¹³¹ Rhenald Kasali, *Change*, hlm. 107.

¹³² Imam Muslimin, *Kepemimpinan*, hlm. 237-239.

¹³³ Rhenald Kasali, *Change*, hlm. 98.

¹³⁴ Rhenald Kasali, *Change !*, hlm. 98-99.

¹³⁵ Stephen P. Robbins., Mary Coulter, *Management* (New York: Prentice Hall, 2012),



Gambar 6. Model Perubahan Kurt Lewin

Fase *unfreeze* yaitu kesiapan organisasi terhadap perubahan organisasional. Fase *change* merupakan fase transisi manajemen perubahan. selama fase perubahan ini dikembangkan perilaku baru, struktur baru, dan teknik-teknik baru. Fase *freeze* merupakan kristalisasi perubahan dan organisasi mulai menerima perubahan. Individu pada tahap ini mulai merasa nyaman dengan perubahan dan mulai menjalankan perubahan dalam rutinitas keseharian mereka.¹³⁶

2. Eight-Step Model John P. Kotter

Eight-Step Model dirancang oleh John Kotter dalam artikelnya “*Leading Change*” untuk mengidentifikasi lebih detail Model Kurt Lewin yang terdiri dari: *unfreeze*, *change*, dan *refreeze*.¹³⁷ Kotter mempromosikan pentingnya keterlibatan emosional di lingkungan kerja.¹³⁸ Fitur esensial yang dibutuhkan dalam membangun kerangka kerja manajemen perubahan yang efektif dan efisien terdiri dari tiga langkah utama untuk melakukan transformasi: a) menciptakan iklim untuk berubah¹³⁹; b) mengikat keseluruhan organisasi; c) menjalankan

hlm. 152-153.

¹³⁶ Kurt Lewin, *Field Theory in Social Science* (New York: Harper and Row, 1947).

¹³⁷ Kotter mengulas delapan kegagalan manajer dalam melakukan transformasi, yaitu: a) tidak cukup memberikan rasa pentingnya perubahan; b) tidak membuat panduan yang cukup kuat dalam koalisi; c) visi yang kurang kuat; d) komunikasi yang tidak baik; e) tidak menghilangkan penghambat visi baru; f) tidak sistematis merencanakan kemenangan jangka pendek; g) mendeklarasikan kemenangan terlalu cepat; h) tidak mematri atau menetapkan perubahan dalam budaya korporasi. Lihat John P. Kotter, *Leading Change: Why Transformation Efforts Fails*, *Harvard Business Review*, hlm. 1-8.

¹³⁸ Jared V. Baker, *The Effects of Change Management on Employee Engagement: Using Lean Principles to Increase Engagement* (USA: California State University, 2011), hm. 7.

¹³⁹ Sedarmayanti, *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi: untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan* (Bandung: Refika Aditama, 2014), hlm. 190.

dan melanjutkan perubahan bersamaan dengan “Prosci ADKAR” (*Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement*).¹⁴⁰ Menciptakan iklim perubahan membutuhkan perencanaan yang dikembangkan melalui definisi proses dan memunculkan kepedulian dengan memperluas komunikasi. Pada fase ini perlu dijamin keterlibatan tim organisasi dan dikomunikasikan ke setiap level.¹⁴¹

Mengikat seluruh organisasi dengan kepemimpinan yang kuat dan dapat mengkomunikasikan visi perubahan dengan pemahaman yang utuh. Dibutuhkan juga dialog terus menerus untuk memperbaiki komitmen dari seluruh *stakeholder*. Dengan metode kecakapan teknis dan sosial membuat capaian tantangan baru, dan memberikan kesempatan untuk merayakan kesuksesan jangka pendek.¹⁴² Mengkomunikasikan perubahan dapat dilakukan dengan komunikasi formal dan komunikasi informal.¹⁴³

Fase implementasi dan melanjutkan perubahan membutuhkan pemimpin yang berdedikasi dalam mendukung dan terlibat dalam perubahan dan menjamin bahwa perubahan tidak dideklarasikan secara prematur.¹⁴⁴ Pada tahap ini komunikasi sangatlah penting, karena dapat menekankan visi dan kesempatan untuk memperkuat keinginan *stakeholder* untuk mencapai tujuan yang dinyatakan. Fase ini merupakan waktu krisis bagi perubahan, karena pemimpin perubahan dituntut menampakkan komitmen mereka melalui tindakan dan menjamin konsistensi dengan visi.¹⁴⁵

Model Delapan Langkah dirancang oleh John Kotter. Kotter menekankan perlunya mengkomunikasikan visi dan menjaga komunikasi melalui proses. Maka diperlukan melakukan delapan langkah berikut.¹⁴⁶

¹⁴⁰ Kimberly J. Meade, *Developing A Change Management Plan for Organizational Transformation* (USA: California State University, 2013), hlm. 66.

¹⁴¹ Kimberly J, Meade, *Developing A Change*, hlm. 67.

¹⁴² Kimberly J, Meade, *Developing A Change*, hlm. 67.

¹⁴³ Laurie K. Lewis, *Organizational Change*, hlm. 53 menjelaskan komunikasi formal menggunakan saluran resmi, deklarasi dan kebijakan yang ditetapkan pemimpin organisasi, instruksi pimpinan. Sedangkan komunikasi informal merupakan interaksi spontan yang dilakukan tanpa otoritas kekuasaan.

¹⁴⁴ Kimberly J, Meade, *Developing a Change*, hlm. 67.

¹⁴⁵ Kimberly J, Meade, *Developing a Change*, hlm. 67.

¹⁴⁶ Esther Cameron dan Mike Green, *Making Sense of Change Management* (London: Kogan Page, 2009), hlm. 114-115.

Tabel 4 Model Delapan Langkah Kotter

1. *Membangun rasa urgensi.* Mendiskusikan realitas kompetisi saat ini, melihat skenario potensial di masa mendatang. Meningkatkan rasa butuh akan perubahan.
2. *Membentuk sebuah koalisi yang kuat.* Menyusun sebuah kelompok kuat dari orang yang dapat bekerja sama.
3. *Menciptakan visi.* Membangun sebuah visi untuk memandu perubahan dengan strategi mencapainya.
4. *Mengomunikasikan visi.* Penting mengomunikasikan visi dan memperkenalkan perilaku baru. Koalisi seharusnya menjadi model penerapan perilaku baru.
5. *Mendukung anggota untuk menjalankan visi.* Memberi kesempatan kepada anggota untuk bereksperimen.
6. *Rencana untuk menciptakan kemenangan dalam jangka pendek.* Nampakkan perbaikan yang nampak dalam waktu singkat. Rencanakan penghargaan bagi yang dapat memberikan perbaikan.
7. *Konsolidasi perbaikan dan memproduksi perubahan lebih banyak lagi.* Promosikan dan beri penghargaan bagi orang yang bekerja mengarah kepada visi.
8. *Lembagakan pendekatan pendekatan baru.* Menjamin setiap orang mengerti bahwa perilaku baru mengarah pada kesuksesan organisasi.

Berikut uraian masing-masing langkah sebagaimana anjuran Kotter: *Membangun Rasa Urgensi*. Kotter menganggap rasa urgensi sebagai kata kunci untuk menjalankan perubahan, hal ini ditulis Kotter di buku *A Sense of Urgency*. Urgensi berarti “kepentingan yang mendesak”, ketika orang memiliki rasa urgensi yang sebenarnya, mereka berpikir bahwa tindakan penanganan masalah yang bersifat genting dilakukan *sekarang*, bukannya dalam waktu dekat dan bukan juga saat waktu pelaksanaan tindakan tersebut sesuai dengan jadwal.¹⁴⁷ Menurut Kotter, *sekarang* berarti melakukan kemajuan nyata setiap harinya. *Sangat penting* berarti tantangan-tantangan yang menjadi unsur penting bagi tercapainya kesuksesan atau kelangsungan hidup, kemenangan atau kekalahan.

Berikut adalah langkah-langkah yang disarankan John Kotter untuk menciptakan rasa urgensi: *Pertama*, Membiarkan dan menunjukkan terjadinya kerugian finansial, atau menunjukkan kelemahan-kelemahan utama dibandingkan dengan kompetitor; *Kedua*, Menghilangkan fasilitas yang berlebihan (seperti fasilitas

¹⁴⁷ John P. Kotter, *A Sense of Urgency*, terj. Rahmawati Rusli (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2011), hlm. 8.

mobil mewah untuk eksekutif organisasi); *Ketiga*, Mengatur agar terdapat pendapatan, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan waktu proses kerja menjadi sangat tinggi sehingga seluruh target tercapai dengan menjalankan bisnis seperti biasanya; *Keempat*, Mendesak karyawan untuk berubah; *Kelima*, adanya pihak luar yang memberi masukan jujur mengenai masalah organisasi.¹⁴⁸

Sebuah organisasi yang dapat mempertahankan rasa urgensi yang tinggi dari waktu ke waktu memiliki potensi untuk menjadi organisasi yang berkinerja tinggi.¹⁴⁹ Bagi Kotter, rasa urgensi adalah aset luar biasa bagi organisasi: "Sederhananya, rasa urgensi yang besar yang tadinya merupakan elemen penting dalam program perubahan besar, bergeser menjadi aset penting dalam keseluruhan program perusahaan."¹⁵⁰

Menciptakan Koalisi Perubahan. Koalisi pengarah perubahan yaitu mengarahkan rasa keterdesakan yang harus ditindaklanjuti dengan membentuk kelompok yang memanfaatkan rasa urgensi bagi kepentingan perubahan organisasi. Tugas dan tanggung jawab koalisi perubahan adalah: a) menciptakan visi dan strategi atas perubahan yang dilakukan; b) mengomunikasikannya ke segenap karyawan; c) menghilangkan hambatan-hambatan yang muncul; d) menghasilkan kemenangan-kemenangan jangka pendek; e) memimpin, mengelola, dan mengawasi proyek-proyek perubahan; f) menetapkan pendekatan baru di dalam budaya organisasi.¹⁵¹ Selanjutnya Kotter mengarahkan mengenai pemilihan anggota koalisi perubahan sebagai berikut:

Pertama, Posisi/jabatan. Apakah jumlah pemain kunci sudah cukup banyak, khususnya manajer lini. Agar yang tidak masuk dalam koalisi perubahan tidak dapat menghalangi agenda perubahan; *Kedua*, Keahlian. Apakah berbagai sudut pandang, dari sisi bidang ilmu, pengalaman kerja, kompetensi dan lain sebagainya telah relevan terhadap proses perubahan agar dapat menghasilkan keputusan yang cerdas; *Ketiga*, Kredibilitas. Apakah tim sudah memiliki orang-orang dengan reputasi yang baik agar perubahan dapat dianggap serius; *Keempat*, Kepemimpinan. Apakah grup sudah memiliki yang telah terbukti yang dapat mendorong proses

¹⁴⁸ Suwardi Luis., Prima A. Biromo., Raymond Hadisubrata, *Even Elephants Can Dance: Transforming Organizations Through Strategy and Performance Execution Excellence (SPEx2)* (Jakarta: Gramedia, 2011), hlm. 324.

¹⁴⁹ John P. Kotter, *a Sense of Urgency*, hlm. 179.

¹⁵⁰ John P. Kotter, *a Sense of Urgency*, hlm. xi.

¹⁵¹ Suwardi Luin, *Even Elephants*, hlm. 327.

perubahan.¹⁵²

Mengembangkan Visi dan Strategi. Setelah koalisi perubahan terbentuk, langkah berikutnya adalah mengembangkan visi dan strategi yang baru dalam menjalankan perubahan.¹⁵³ Menurut Kotter bahwa visi dibutuhkan oleh koalisi perubahan dikarenakan: a) menyederhanakan detail-detail mengenai arah organisasi; b) memotivasi orang untuk bergerak mengarah ke arah yang tepat; c) membantu mengkoordinasi tindakan orang dengan cara yang cepat dan efisien.

Mengomunikasikan Visi Perubahan. Langkah selanjutnya yang dilakukan pengawal perubahan adalah mengomunikasikan visi terhadap target perubahan. Terdapat tiga tahap yang diharapkan dikomunikasikan kepada anggota organisasi: *Pertama*, Kesadaran akan perlunya untuk berubah. Tahap ini anggota organisasi sadar akan pentingnya perubahan organisasi; *Kedua*, Meningkatkan pengetahuan akan cara berubah. Di tahap ini anggota organisasi diharapkan memahami semua proses, langkah maupun keterampilan yang diperlukan untuk berubah; *Ketiga*, Perbaikan riil melalui perubahan perilaku. Di tahap ini anggota organisasi diharapkan untuk menerapkan pengetahuan yang mereka miliki untuk meningkatkan kinerja.¹⁵⁴

Mendukung Anggota untuk Melakukan Aksi Perubahan. Tujuan dari langkah ini adalah memberdayakan orang dalam jumlah besar untuk mengambil tindakan dengan menghilangkan sebanyak mungkin hambatan terhadap implementasi perubahan yang muncul.¹⁵⁵ Terdapat empat hambatan dalam menjalankan aksi perubahan, diantaranya: a) *Struktur*. Apakah terdapat struktur pasca proyek yang dibutuhkan untuk mendorong terimplementasinya perubahan; b) *Kompetensi*. Apakah anggota memiliki keterampilan dalam mensukseskan perubahan; c) *Sistem*. Apakah tersedia sistem manajemen dan teknologi informasi untuk mendorong terimplementasinya perubahan; d) *Kepemimpinan*. Apakah pemimpin menunjukkan perilaku atau budaya yang mendorong perubahan.¹⁵⁶

Merayakan dan Menghargai Kemenangan Jangka Pendek. Kemenangan jangka pendek perlu dilakukan untuk menjaga

¹⁵² Suwardi Luin, *Even Elephants*, hlm. 327.

¹⁵³ Suwardi Luin, *Even Elephants*, hlm. 328.

¹⁵⁴ Suwardi Luin, *Even Elephants*, hlm. 327.

¹⁵⁵ Suwardi Luin, *Even Elephants*, hlm. 334.

¹⁵⁶ Suwardi Luin, *Even Elephants*, hlm. 334.

semangat dalam menjalankan proses perubahan membutuhkan jangka waktu lama dan melelahkan yang akan dapat melemahkan keyakinan dalam menjalankan perubahan.¹⁵⁷ Menurut John Kotter bahwa manfaat perayaan kemenangan jangka pendek sebagai berikut: *Pertama*, Sebagai bukti bahwa setiap kerja keras dan pengorbanan dalam menjalankan perubahan tidaklah sia-sia. *Kedua*, Sebagai penghargaan bagi agen perubahan yang telah bekerja keras, umpan balik positif akan menambah semangat bagi agen perubahan. *Ketiga*, Membantu proses penajaman visi dan strategi, serta menjadi data kongkret mengenai kemungkinan berhasil atau gagalnya ide-ide pelaku perubahan.

Keempat, Melemahkan peran penentang perubahan. Perbaikan kinerja yang nyata akan menyulitkan para penentang dalam menghalangi proses perubahan. *Kelima*, Membuat para pemimpin tetap mendukung perubahan dikarenakan telah adanya bukti keberhasilan. *Keenam*, Membangun momentum dengan mengubah pihak netral menjadi pendukung, dan pihak yang enggan membantu menjadi aktif.¹⁵⁸

Konsolidasi Perbaikan dan Memproduksi Lebih Banyak Perubahan. Setelah melakukan rangkaian proses perubahan, maka perlu melakukan konsolidasi perbaikan. Setelah merayakan kesuksesan jangka pendek, maka anggota diharapkan memproduksi kesuksesan-kesuksesan berikutnya dalam menjalankan perubahan.

Melembagakan Pendekatan-pendekatan Baru, Di tahap ke delapan ini, maka akan banyak diperoleh data konkret mengenai kendala dan cara menjalankan agenda perubahan. Maka organisasi dapat melembagakan strategi atau teknik baru yang dapat dijalankan untuk kesuksesan agenda perubahan.

3. Model Perubahan Edgar H Schein

Edgar H. Schein pada dasarnya mengembangkan konsep Kurt Lewin. Schein lebih memperkuat persuasi, pendidikan profesional, pelatihan dinamika kelompok, dan manajemen pengembangan. Schein membagi tiga langkah dalam melakukan perubahan: Menciptakan motivasi untuk berubah; Belajar konsep dan makna baru untuk konsep lama dan penetapan standar; Internalisasi konsep, makna, dan standar baru.

¹⁵⁷ Suwardi Luin, *Even Elephants*, hlm. 334.

¹⁵⁸ Suwardi Luin, *Even Elephants*, hlm. 339.

Tabel 5 Tahap-tahap Pembelajaran / Perubahan¹⁵⁹

Tahap-tahap Pembelajaran/Perubahan
Tahap 1 Unfreezing: Menciptakan Motivasi untuk Berubah <ul style="list-style-type: none">• Diskonfirmasi• Menciptakan kegelisahan untuk berubah• Menciptakan kenyamanan psikologis untuk mengatasi kegelisahan
Tahap 2 Mempelajari Konsep Baru, Makna Baru terhadap Konsep Lama dan Konsep Baru <ul style="list-style-type: none">• Imitasi dan identifikasi model peranan• Scanning solusi dan mencoba belajar dari berbagai kesalahan
Tahap 3 Internalisasi Konsep, Makna, dan Standar Baru <ul style="list-style-type: none">• Inkorporasi ke dalam konsep dan identitas standar baru• Inkorporasi ke dalam hubungan-hubungan

Pada tahap pertama, poin diskonfirmasi adalah setiap informasi yang memperlihatkan tujuan organisasi yang tidak terpenuhi, ditandai dengan produk bermasalah, serta komplain pengguna. Berdasarkan data berbagai permasalahan organisasi dimanfaatkan untuk berpikir *survival anxiety*, atau rasa cemas yang memunculkan sikap menginginkan perubahan. Tahap berikutnya akan terjadi *Learning Anxiety* yang memunculkan kecemasan berikut: a) khawatir hilang kekuasaan atau posisi; b) khawatir karena tidak kompeten; c) khawatir sangsi karena tidak kompeten; d) khawatir hilang identitas; e) khawatir hilang keanggotaan kelompok. Schein merekomendasikan harus memperkuat *survival anxiety* dan mengurangi *survival anxiety*. Solusi yang ditawarkan Schein untuk kekhawatiran terhadap perubahan adalah pemimpin perubahan perlu menciptakan rasa aman psikologis secara kronologis berikut:

Pertama, Menciptakan sebuah visi yang kuat. Visi dan target harus jelas dan diartikulasikan oleh pemimpin senior mengenai terma dan perilaku yang diinginkan di cara baru organisasi. Kedua, *Pelatihan resmi.* Organisasi harus mempersiapkan pelatihan formal mengenai perilaku dan cara-cara baru untuk mendukung perubahan. Ketiga, *Keterlibatan pembelajar.* Memberikan peran kepada individu untuk terlibat dalam pelatihan dengan memberi ruang untuk belajar mandiri.

¹⁵⁹ Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Fransisco: Jossey-Bass, 2010), hlm. 300.

Keempat, Pelatihan informal. Pelatihan informal dilakukan karena akan lebih melibatkan individu terlibat dalam perubahan. Kelima, *Praktek lapangan, bimbingan, dan umpan balik.* Praktek lapangan dengan bimbingan sangat penting dalam menghadapi perubahan. Keenam, *Peran model yang positif.* Individu organisasi memerlukan sebuah model dari individu lain mengenai sikap ataupun perilaku baru yang dibutuhkan dalam menghadapi perubahan. Ketujuh, *Mendukung kelompok-kelompok yang menghadapi masalah dalam pembelajaran.* Harus ada ruang mendiskusikan untuk mencari solusi bagi individu ataupun kelompok-kelompok yang frustrasi atau menghadapi masalah dalam menjalankan cara baru. Kedelapan, *Sistem dan struktur yang konsisten dengan cara baru.* Organisasi harus berkomitmen dalam menjalankan cara baru.¹⁶⁰

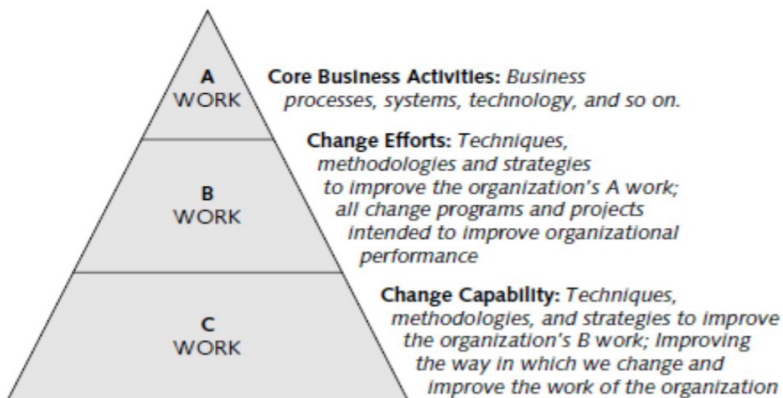
Tahap kedua yaitu mempelajari konsep, dan makna baru terdiri dua bagian, yaitu: Imitasi dan Identifikasi serta belajar dengan berbuat. Imitasi merupakan proses peniruan *role model* yang secara psikologis mengidentifikasi personal. Dalam proses imitasi pemimpin perubahan berperan mengidentifikasi: a) apakah cukup jelas cara kerja baru yang ada, dan kapan; b) konsep yang diajarkan jelas. Pada tahap ini pemimpin perubahan harus jelas mengenai tujuan utama, cara kerja baru untuk mencapai apa. Pada tahap ketiga, yang merupakan tahap terakhir proses perubahan dilakukan *refreezing* yang oleh Kurt Lewin dimaknai pembelajaran untuk selanjutnya akan dilakukan sebuah proses perubahan baru.

G. Perubahan Kapabilitas Organisasi

Tujuan perubahan di sebuah organisasi adalah untuk meningkatkan kapabilitas. Artinya perubahan mulai dapat dilihat dari berbagai kehidupan organisasi. Dean Anderson¹⁶¹ mengemukakan bahwa organisasi yang sukses melakukan perubahan akan dapat mewujudkan keunggulan kompetitif.

¹⁶⁰ Edgar H. Schein, *Organizational Culture*, hlm. 305-306.

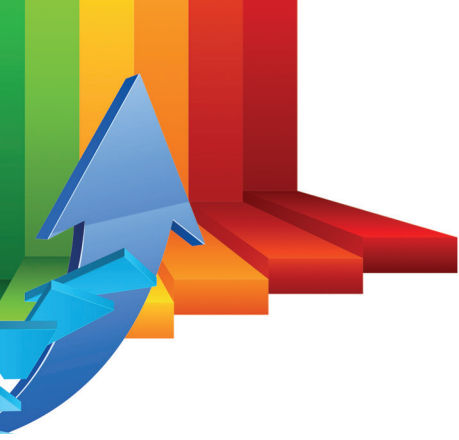
¹⁶¹ Dean Anderson dan Linda Ackerman Anderson, *Beyond Change: How to Achieve Breakthrough Results through Conscious Change Leadership* (San Fransisco: Pfeiffer, 2010), hlm. 107.



Gambar 7. Implikasi Kapabilitas Perubahan¹⁶²

Gambar di atas menjelaskan bahwa, A adalah implikasi positif dari perubahan di antaranya menampakkan aktivitas *core business* yang memberikan nilai lebih kepada pengguna. Pada *B Work* adalah segala usaha perubahan yang berusaha meningkatkan *A Work*, sedangkan pada *C Work* adalah kemampuan untuk mengerjakan *B Work*. Pada *C Work* adalah kesadaran membangun kabalitas sehingga dapat memperbaiki hasil yang diperoleh dari perubahan.

¹⁶² Dean Anderson dan Linda Ackerman Anderson, *Beyond Change*, hlm.107.



BAB 8

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DAN KUALITAS

A. Proses Perumusan Strategi Bersaing dan Perubahan

Kompetisi adalah sebuah fungsi dari produk dan harganya. Jika ini berfungsi memuaskan konsumen, isu harga akan menjadi lebih penting daripada kualitas. Biaya dipengaruhi kualitas, jika proses diawasi dengan sebuah cara perbaikan sistematis, biaya akan lebih rendah tanpa biaya tambahan.¹⁶³ Culomone merekomendasikan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif maka pimpinan organisasi harus berusaha melakukan dan menyelesaikan agenda perubahan dan merubah filosofi operasional untuk bertahan dalam persaingan, salah satunya dengan membenahi kualitas proses produksi.

Agar terjadi keunggulan kompetitif di antara dua perusahaan yang bersaing, maka perubahan harus dilakukan. Sumber perubahan bisa dari luar dan dari dalam organisasi.¹⁶⁴ Robert M. Grant memberi contoh dalam industri mobil, perubahan eksternal dapat berupa jatuhnya harga minyak, naiknya Yen atas Dolar dan semakin ketatnya aturan emisi di sebuah negara. Perubahan eksternal ini harus disikapi agar tidak mengganggu namun harus mengakibatkan timbulnya keunggulan kompetitif.

¹⁶³ Steven Anthony Culomone, *Quality-A Strategy for Competitive Advantage*, Thesis Master (USA: School of Business Administration, 1989), hlm. 86.

¹⁶⁴ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy*, hlm.147.

Potensi untuk membangun keunggulan kompetitif tergantung pada sejauh mana perubahan yang terjadi dan sejauh mana perbedaan sumber daya dasar suatu perusahaan. Semakin rumit suatu lingkungan industri, semakin banyak jumlah sumber perubahan.¹⁶⁵

Setiap perubahan eksternal menciptakan peluang keuntungan, namun dibutuhkan kapabilitas untuk mengidentifikasi peluang (fleksibilitas tanggapan).¹⁶⁶ Fleksibilitas tanggapan adalah kemampuan organisasi untuk mendapatkan informasi dan membaca lingkungan, sehingga organisasi menyadari tentang perubahan yang sedang berlangsung. Fleksibilitas tanggapan ini dapat diperoleh organisasi melalui pelanggan, pemasok, dan pesaing. Hasil dari fleksibilitas tanggapan ini dapat berbentuk: struktur organisasi, sistem pengambilan keputusan, rentang desain tugas yang jelas, dan sikap. Fleksibilitas membutuhkan hirarkis yang rendah dan membutuhkan desentralisasi pengambilan keputusan yang besar.¹⁶⁷

Perubahan internal juga disebabkan faktor internal yang lebih dikarenakan oleh inovasi internal.¹⁶⁸ Inovasi membutuhkan imajinasi, intuisi, dan kreativitas. Dibutuhkan inovasi sebagai sumber pengetahuan baru.¹⁶⁹ Strategi inovatif cenderung menjadi dasar dari sebagian keberhasilan.¹⁷⁰ "Seluruh inovasi adalah perubahan, tapi tidak semua perubahan adalah inovasi." Perubahan meliputi modifikasi cara-cara operasi organisasi yang sudah mapan. Sedangkan inovasi terjadi ketika organisasi merupakan pengguna pertama sebuah ide di antara organisasi yang sama.¹⁷¹ Tujuan melakukan inovasi pada dasarnya agar mendapatkan nilai lebih, bukan untuk menghancurkan kompetitor.¹⁷²

¹⁶⁵ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy*, hlm.147.

¹⁶⁶ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy*, hlm.147.

¹⁶⁷ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy*, hlm.147.

¹⁶⁸ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy*, hlm.147.

¹⁶⁹ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy*, hlm.150.

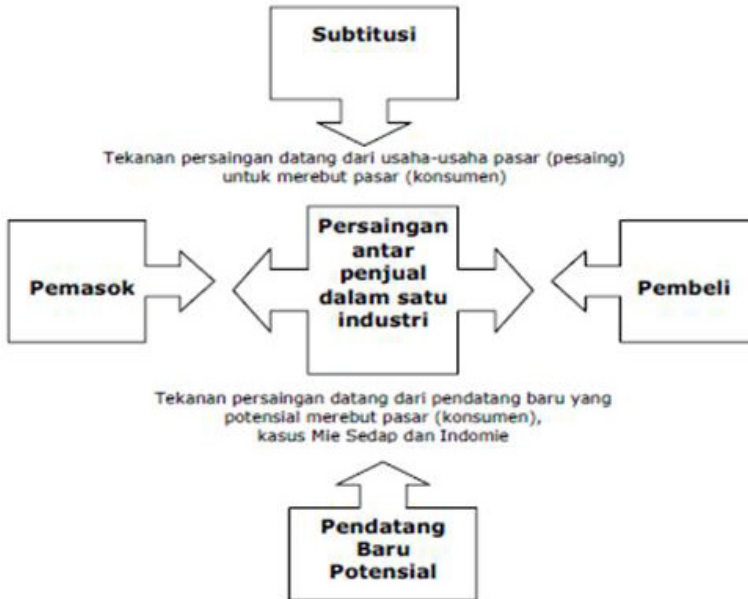
¹⁷⁰ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy*, hlm.150.

¹⁷¹ Randall B. Dunham, John L. Pierce, *Management* (USA: Scott, Foresman, 1989), hlm. 715.

¹⁷² Robert M. Grant, *Contemporary Strategy*, hlm.150.

B. Analisis Industri Michael Porter

Analisis Industri Porter di atas dapat dilihat dalam gambar berikut.



Gambar 8. Analisis Industri Porter

Berikut adalah penjelasan analisis kekuatan industri yang telah diadaptasi dari analisis industri Porter, jika diterapkan di lembaga pendidikan Islam seperti di STAIN/IAIN atau UIN.

Ancaman perguruan tinggi yang baru muncul. Industri yang baru muncul (*emerging industries*) merupakan industri-industri yang baru terbentuk atau yang ditata kembali, yang tercipta karena inovasi teknologis, perubahan dalam tata hubungan biaya relatif, munculnya kebutuhan konsumen baru.¹⁷³ Tidak ada konsumen yang memiliki kepuasan abadi, konsumen memiliki karakter yang tidak puas dan cepat bosan. Konsekuensinya adalah terdapat dinamika perubahan kebutuhan, keinginan, dan harapan baru yang kemudian direspon oleh pendatang-pendatang baru sebagai peluang.¹⁷⁴

¹⁷³ Michel E. Porter, *Strategi Bersaing*, hlm.189.

¹⁷⁴ George Rifai, *Prinsip-prinsip Pengelolaan Strategi Bisnis: Evaluatif, Komprehensif, Integratif, Penuh Contoh, Inspiratif, dan Implementatif* (Jakarta: Gramedia, 2012), hlm. 179-180.

Kontekstualisasi konsep Porter ini adalah adanya kemunculan perguruan tinggi baru yang menawarkan inovasi, kualitas, dan berbagai aspek sebagai upaya merespon keinginan pengguna perguruan tinggi. Di Indonesia kemunculan perguruan tinggi baru ini dapat dilihat di beberapa kasus munculnya: Universitas Multimedia Nasional yang menawarkan pendekatan teknologi informasi, dan munculnya Universitas Bakrie yang menampilkan konsep universitas berbasis bisnis. Dua contoh universitas yang baru muncul ini adalah sebagai respon terhadap perkembangan teknologi dan harapan pandangan masyarakat yang mulai cenderung kewirausahaan.

Ancaman Perguruan tinggi pengganti (substitusi). Ancaman produk pengganti bersumber dari pendatang baru, yang membawa inovasi yang memang betul-betul baru, unik, dan orisinal dan memiliki kemampuan imitasi. Ancaman produk pengganti juga bersumber dari pemain lama yang telah mengganti atau memperbaiki bahan baku, kemasan, menawarkan harga ekonomis, menawarkan saluran distribusi yang berbeda, dan menawarkan diferensiasi dengan dukungan sistem teknologi informasi dalam mengelola sistem penjualan, sistem transaksi, sistem pengiriman, sistem penanganan komplain.¹⁷⁵ Dalam bentuk operasional di persaingan perguruan tinggi, adanya perguruan tinggi yang menawarkan sebuah program yang memiliki daya tarik sehingga membuat calon mahasiswa atau pengguna mengalihkan pilihan. Salah satu pertimbangan yang membuat sebuah perguruan tinggi digantikan perguruan tinggi lain: SPP murah, kualitas sumber daya manusia, fasilitas, kualitas, dan profil lulusan.

Pemasok mahasiswa. Porter menjelaskan peran penting pemasok karena adanya ketergantungan pasokan. Jika dilihat di dunia perguruan tinggi, pemasok adalah sekolah, atau lembaga yang akan mengarahkan calon mahasiswa untuk mempelajari satu bidang ilmu di sebuah perguruan tinggi. Konteks perguruan tinggi Islam, pemasok program sarjana terdiri dari pesantren, sekolah menengah atas. Sedangkan program Magister dan Doktor pemasok terdiri dari lembaga yang beragam di antaranya: Perguruan tinggi, lembaga riset, sekolah dan pesantren, yang memilih salah satu universitas. Pemasok calon mahasiswa tersebut akan menganalisis perguruan tinggi mana saja yang cocok untuk dipilih sebagai tempat meningkatkan sumber daya manusia.

¹⁷⁵ George Rifai, *Prinsip Pengelolaan*, hlm. 188.

Pengguna perguruan tinggi (calon mahasiswa, pengguna alumni). Porter menyebut pembeli, pelanggan, atau konsumen memiliki pengaruh karena eksekusi mereka untuk membeli atau tidak memengaruhi *profitability* produk. Jika di perguruan tinggi pembeli yang dimaksud adalah masyarakat pengguna: calon mahasiswa, masyarakat, dunia kerja, dunia industri yang memutuskan untuk membeli atau menggunakan jasa atau produk universitas. Sebuah universitas harus menampilkan nilai lebih yang mereka miliki sehingga membuat masyarakat memutuskan untuk masuk, menggunakan, dan membeli jasa atau produk perguruan tinggi. Dalam sebuah persaingan, Porter menyarankan tiga strategi: diferensiasi, kepemimpinan harga, dan fokus.¹⁷⁶ Dalam setiap strategi ini, konsumen pasti akan mendapatkan nilai lebih.¹⁷⁷ Walau banyak temuan riset mengatakan bisa memadukannya, namun Porter lebih menganjurkan untuk memilih salah satu strategi saja.

C. Strategi Bersaing

Setiap pilihan strategi, akan menjadi alasan pembeli atas sebuah produk.¹⁷⁸ Jika memilih diferensiasi, bisa jadi sebuah produk atau layanan akan lebih berharga mahal, namun memiliki keunggulan kualitas dan fitur. Sedangkan ketika memilih kepemimpinan harga, alasan utamanya adalah harga yang murah, namun bukan berarti kualitas tidak bagus. Terakhir perpaduan antara strategi, antara harga dan fitur.¹⁷⁹ Robert M. Grant mengklasifikasi jenis keunggulan kompetitif dengan istilah Kepemimpinan Biaya dan Strategi Diferensiasi, sebagaimana yang dapat dilihat di Tabel.¹⁸⁰

¹⁷⁶ Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, terj. Jusuf Udaya (Jakarta: Penerbit Arcan, 1994), hlm. 150.

¹⁷⁷ Freddy Rangkuti, *Business Plan: Teknik Membuat Perencanaan Bisnis & Analisis Kasus* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2010), hlm.39.

¹⁷⁸ Michel E. Porter, *Strategi Bersaing*, hlm. 198-201.

¹⁷⁹ Stephen P. Robbins, *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, terj. Jusuf Udaya (Jakarta: Penerbit Arcan, 1994), hlm. 150.

¹⁸⁰ Robert M. Grant, *Contemporary Strategy*, hlm.165.

Tabel 6 Ciri Umum Keunggulan Biaya dan Keunggulan Diferensiasi

Strategi Generik	Elemen Strategi Kunci	Sumber Daya dan Persyaratan Organisasional
Kepemimpinan biaya	Investasi pada pabrik dengan skala efisien; desain produk yang memudahkan produksi; kontrol terhadap <i>overhead</i> ; R&D; penghindaran terhadap pelanggan marjinal.	Akses ke modal; keahlian proses rekayasa; laporan berkala; kontrol biaya yang ketat; organisasi yang terstruktur; dan tanggung jawab insentif sehubungan dengan target kuantitatif.
Diferensiasi	Penekanan pada pemerekan dan pengiklanan merek, desain, layanan, dan kualitas.	Kemampuan pemasaran; keahlian rekayasa produk; kreativitas; kapabilitas dalam penelitian dasar; penilaian dan insentif yang lebih subjektif, bukannya kuantitatif, koordinasi antar fungsi yang kuat.

Persaingan mengacu pada kegiatan organisasi untuk menampakkan perubahan sikap persaingannya dalam tujuan merubah orientasi pasar dan membuat konsumen tertarik dan mengalahkan pesaing.¹⁸¹ Untuk memenangkan persaingan maka organisasi harus melakukan *competitoe complacency*, yaitu sebuah persaingan yang dilakukan secara agresif dan tindakan yang total.¹⁸² Beberapa bentuk tindakan persaingan yaitu: persaingan harga, persaingan pemasaran, persaingan produk baru, persaingan pelayanan.¹⁸³

Tabel 7 Perspektif Keunggulan Bersaing¹⁸⁴

Faktor Penjelas	Perspektif Tindakan Kompetitif
<i>Lingkungan</i>	Lingkungan strategis
<i>Proses alami keputusan</i>	Sistematis, deliberate, orientasi ekonomis
<i>Kunci keputusan</i>	Informasi ketidakpastian dan bias kognitif

¹⁸¹ Duane L. Kilty Jr, *the Influence of Institutional*, hlm. 19.

¹⁸² Duane L. Kilty Jr, *the Influence of Institutional*, hlm. 18.

¹⁸³ Duane L. Kilty Jr, *the Influence of Institutional*, hlm. 18.

¹⁸⁴ Diadaptasi dari Duane L. Kilty Jr, *the Influence of Institutional Pressure on Competitive Activity: An Empirical Test in the Higher Education Industry* (Kentucky: College of Business and Economics at the University of Kentucky), hlm. 15

<i>Nature of sunk costs</i>	Ekonomis
<i>Konteks perilaku organisasi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dinamika proses pasar • Destruksi kreatif • Tindakan dan reaksi
<i>Motif perilaku organisasi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • untuk mendapatkan keunggulan bersaing dari seluruh persaingan • Meningkatkan keuntungan • Meningkatkan saham • untuk menyerang kompetitor • untuk memperbaiki posisi dan memimpin pasar
<i>Penggerak tindakan</i>	Kinerja mas lalau

Tiga kepemimpinan ini bisa diterapkan di perguruan tinggi Islam.¹⁸⁵ Konsep keunggulan kompetitif Porter merekomendasikan bukan untuk menjadi yang terbaik, namun hal terpenting adalah berusaha menjadi unik, menciptakan nilai, dan bukan mengalahkan pesaing.¹⁸⁶

D. Peran Teori Kualitas dalam Manajemen Strategis

1. Budaya Mutu

Philips B. Crosby mengatakan bahwa kualitas merupakan kesesuaian dengan kebutuhan, bagi Crosby 'quality is free'. W. Edwards Deming menyatakan kualitas sejauh mana keseragaman dan kekuatan dengan biaya rendah. Kualitas merupakan perbaikan terus menerus dan berkelanjutan. Bill Conway menjelaskan bahwa kualitas sebagai perkembangan, administrasi dan distribusi secara konsisten berbiaya rendah dan produk serta layanan yang konsumen butuhkan dan inginkan. Joseph M. Juran mengatakan kualitas adalah kesesuaian tujuan dan penggunaan.

Kualitas merupakan fitur-fitur produk yang memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga memberikan kepuasan. Kualitas harus bebas dari kekurangan dan kesalahan atau menghasilkan kesalahan di lapangan sehingga akan memunculkan complain. Kualitas merupakan keunggulan atau pelayanan yang memenuhi harapan konsumen.

¹⁸⁵ Michael E. Porter, *Competitive Advantage*, Terj. Lyndon Saputra dan Suryanto, *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing)* (Jakarta: Karisma Publishing Group, 2008), hlm. 5.

¹⁸⁶ Joan Margaretta, *Understanding Michael Porter: the Essential Guide to Competition and Strategy*, terj. Diana Kurnia Setialie (Yogyakarta: Andi), hlm. 20.

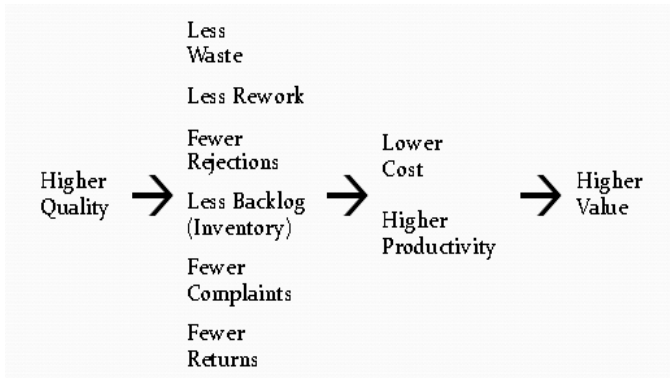
Jika disederhanakan kualitas memiliki definisi singkat sebagai berikut: Kepuasan, loyalitas konsumen; Mengerjakan sesuatu yang benar secara benar; Menyediakan sebuah produk yang cocok untuk produk; Menyediakan sebuah produk dapat diterima pada harga yang dapat diterima; sebuah standar yang dapat diterima supplier dan konsumen; Totalitas keunikan fitur sebuah produk yang memiliki kemampuan memberi kepuasan terhadap sebuah kebutuhan; Cocok dengan penggunaan.

Manajemen kualitas mengalami evolusi dari masa ke masa, dan memiliki fokus masing-masing, sebagaimana diuraikan dalam table berikut.

Tabel 8 Evolusi dan Fokus Manajemen Kualitas

<p>1. <i>Mass Inspection</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inspeksi • Salvaging • Sortir • Peringkat • Rectifying • Penolakan 	<p>2. <i>Quality Control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual kualitas • Uji coba produk menggunakan SQC • Perencanaan kualitas dasar
<p>3. <i>Quality Assurance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada pencegahan • Pendekatan proaktif menggunakan SPC • Perencanaan kualitas lanjutan 	<p>4. <i>Total Quality Control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Semua aspek kualitas • Uji coba peralatan • Control proses
<p>5. <i>Company Wide Quality Control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Research and development • Desain • Teknik • Biaya • Operasi 	<p>6. <i>Total Quality Management</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengukur seluruh aspek bisnis • Komitmen top level management • Perbaikan berkelanjutan • Keterlibatan dan partisipasi pekerja

Kualitas dapat dilihat dengan sudut pandang harga. Kualitas memuaskan jika sebuah produk menyediakan kinerja produk yang bagus namun harga dapat diterima, karena konsumen melihat nilai total bukan harga terpisah. Sehingga nilai sebuah produk merupakan gabungan manfaat dan harga, sebagaimana dijelaskan di gambar berikut.



Gambar 9. Implikasi Kualitas Tinggi

Kualitas memiliki dimensi sebagai berikut: Kinerja. Karakter utama sebuah produk atau pelayanan; Estetika. Penampilan, rasa, aroma, perasaan; Fitur khusus. Karakter tambahan; Kesesuaian. Bagaimana produk atau pelayanan mengkonfirmasi harapan konsumen; Reliabilitas. Konsistensi kinerja; Durabilitas. Ketahanan daya guna produk/pelayanan; Perceived quality. Evaluasi kualitas tidak langsung, misalnya reputasi; Serviceability. Pelayanan setelah penjualan.¹⁸⁷ Berikut adalah langkah-langkah mengkomunikasikan kualitas.

Tahap I: Menciptakan dokumen program perbaikan kualitas

- Beri sebuah ringkasan kualitas organisasi.
- Gambarkan struktur untuk pengelolaan kualitas melalui organisasi.
- Bangun tugas dan tanggung jawab untuk setiap level staf dalam hubungan terhadap usaha perbaikan kualitas.
- Daftar dan gambarkan usaha perbaikan kualitas organisasi.
- Bangun tujuan perbaikan kualitas untuk organisasi.

Tahap II: Melatih staf

- Perkenalkan perbaikan kualitas untuk seluruh pekerja.
- Incorporate ke dalam pelatihan yang ada.
- Mengarahkan sesi orientasi bagi staf merencanakan perbaikan perencanaan.
- Sediakan pelatihan lanjut perbaikan kualitas untuk mempersiapkan mengarahkan proyek perbaikan kualitas.

Tahap III: Menyediakan dukungan

- Bantuan teknis.
- Konsultasi.
- Presentasi di pertemuan tingkatan program.

¹⁸⁷ Widji Astuti, *Creating Culture of Quality*, not published paper.

2. Aplikasi Teori Kualitas di Lembaga Pendidikan

Pentingnya kualitas total karena: *Pertama*, TQM dapat memperkuat dan demokratisasi serta memberi etos di dunia pendidikan; *Kedua*, TQM dapat mengokohkan identitas profesionalisme pendidik. Filosofi TQM dapat diterapkan di dunia pendidikan bahwa peserta didik merupakan rekan egaliter yang justru dapat memperkuat identitas profesional karena bisa saja terjadi koreksi disebabkan hal kekurangan dalam interaksi proses belajar mengajar; *Ketiga*, TQM secara detail mengevaluasi para profesional. Melalui TQM dapat dilakukan penilaian internal seluruh proses yang bisa saja diinspeksi oleh pihak eksternal namun dibawa kembali ke internal organisasi untuk *quality assurance*.¹⁸⁸

Aplikasi TQM setidaknya perlu menjawab beberapa pertanyaan berikut: Seberapa jauh guru dapat menerima beberapa konsep utama TQM? Apakah pendidik menyadari bahwa mereka memiliki konsumen? Apakah 'customer - supplier chains' di lembaga pendidikan dapat diterima? Apakah peserta didik memiliki pandangan bahwa lembaga tempat mereka belajar menerapkan TQM? Apakah peserta didik berpandangan apakah mereka belajar secara efektif dengan para guru? Apakah pendidik dan peserta didik menyatakan standar kinerja?¹⁸⁹

Tabel 9 Contoh Kesepakatan Standar Pengajar dan Peserta Didik¹⁹⁰

Bagi Guru

- Pengajar selalu hadir
- Pengajar tidak pernah terlambat
- Penugasan dan pemeriksaan setiap tugas peserta didik
- Pelajaran dipersiapkan dengan baik
- Target pembelajaran yang jelas

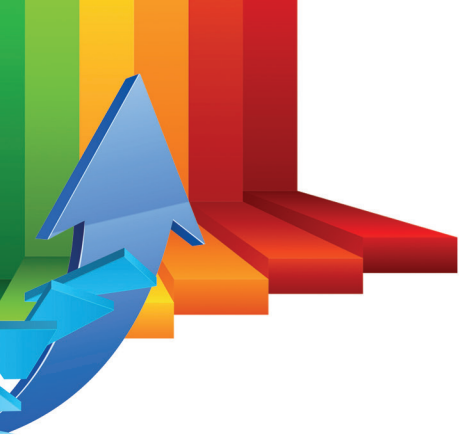
Bagi peserta didik

- Peserta didik tidak pernah absen
- Peserta didik tiba tepat waktu
- Peserta didik mengambil minat terhadap pelajaran dan aktif dalam pelajaran
- Peserta didik memiliki waktu istirahat

¹⁸⁸ Colin Morgan dan Stephen Murgatroyd, *Total Quality Management in the Public Sector: an International Perspective* (Philadelphia: Open University Press, 1999), hlm. 120.

¹⁸⁹ Colin Morgan, *Total Quality*, hlm. 105.

¹⁹⁰ Colin Morgan, *Total Quality*, hlm. 107.



BAB 9

HASIL PENELITIAN PENERAPAN MANAJEMEN STRATEGIK DI PERGURUAN TINGGI ISLAM

A. Analisis Strategis Peluang dan Tantangan Perguruan Tinggi Islam Negeri

1. Kritik Masyarakat terhadap IAIN

Poin-poin berikut adalah beberapa kritik masyarakat terhadap IAIN yang paling sering muncul ke permukaan.

a. Alumni IAIN masih dianggap Sarjana “Kelas Dua”

Bukan hal yang aneh, ketika dalam pasar kerja, alumni IAIN sering dianggap menjadi Warga Kelas Dua. Selagi masih ada universitas negeri, dunia kerja lebih memilih alumni dari universitas negeri. Berikutnya dunia kerja melirik universitas swasta yang dianggap berkualitas, kemudian dunia kerja memantau alumni-alumni universitas swasta yang walau tidaklah terlampaui berkualitas. Posisi alumni IAIN berada di kelas dua, atau yang paling terakhir, itu pun kalau tersedia lowongan atau formasi yang dibutuhkan perusahaan atau instansi. Masyarakat masih memandang rendah alumni IAIN.

Dalam banyak catatan para ahli seperti yang dikemukakan Azyumardi Azra, bahwa di IAIN memang merupakan kampusnya rakyat desa. Salah satu indikator sederhana dan kasat mata menurut Azra adalah, masih sedikitnya mahasiswa yang menggunakan kendaraan mobil yang mencerminkan status sosial dan ekonomi. Penilaian Azra ini tidaklah berlebihan, karena pada faktanya IAIN di setiap Provinsi pada umumnya

merupakan tempat berkumpulnya masyarakat asli dalam satu provinsi, misalnya di IAIN Sulthan Thaha Saifuddin Jambi biasanya akan berkumpul para mahasiswa yang berasal dari daerah yang ada di Jambi. Begitu juga yang terjadi pada IAIN di provinsi lain, misalnya di IAIN Sumatera Utara (sekarang UIN SU) hampir dapat dikatakan bahwa mahasiswanya berasal dari kawasan Mandailing Natal. Hingga kemudian sering dikenal sindiran bahwa IAIN merupakan kampusnya orang desa. Namun sebenarnya disinilah letak keunggulan IAIN yang telah memberikan kontribusi besar terhadap modernisasi masyarakat desa.

b. Sarjana IAIN dianggap hanya siap bekerja di Departemen Agama (Kementerian Agama)

Tujuan pendirian ADIA (embrio IAIN Jakarta) berikut.

“Untuk mempertinggi mutu tenaga guru yang berwenang untuk mengadjar agama pada sekolah² Landjutan Atas maka mulai 1 Mei 1957 (tahun ajaran 1957/58) dengan penetapan Menteri Agama tanggal 1 Djanuari 1957 No.1 telah dibuka *Akademi Dinas Ilmu Agama* (A.D.I.A) dengan 2 jurusan Bahasa/Sastera Arab, yang sekarang telah mentjapai tingkatan tahun kedua dengan 80 orang mahasiswa. Siswa² tersebut. Diambil dari guru² lulusan S.G.H.A dan P.G.A.A yang telah berpraktek sekurangnja 2 tahun dan lulus udjian masuk...”¹⁹¹

Kutipan di atas mempertegas bahwa pada awalnya IAIN memang dipersiapkan sebagai pusat pelatihan pegawai Departemen Agama. Namun dalam perkembangannya spirit *training center* ini terus berlangsung hingga IAIN semakin berkembang ke seluruh Indonesia.

Marjinalisasi alumni IAIN menjadi warga kelas dua ini telah membuat mental alumni IAIN menjadi *inferior*, tidak percaya diri dan semakin khawatir menghadapi realitas kembali ke masyarakat setelah menjadi Sarjana IAIN. Inferioritas alumni IAIN ini terus berlangsung bertahun-tahun. Sampai-sampai di masyarakat sudah menjadi *branding* dan hanya mengetahui bahwa alumni IAIN adalah tukang dakwah dan tukang do'a, walau pun misalnya Sarjana IAIN tersebut adalah alumni Fakultas Tarbiyah Jurusan Tadris di Program Studi Bahasa

¹⁹¹ D.P. Sati Alimin (red.), *Almanak Djawatan Pendidikan Agama 1959*, (Djakarta: Penerbit Sinta, 1958) diterbitkan oleh Djawatan Pendidikan Agama Kementerian Agama RI, hlm. 146.

Inggris. Alumni IAIN semakin berat menghadapi persaingan dengan universitas yang semakin berkembang dan canggih. Bahkan bisa dikatakan alumni IAIN seperti tidak bisa keluar dari kerja-kerja yang berada di bawah Departemen Agama, misalnya Pesantren, Madrasah, Kantor Urusan Agama.

c. **Sarjana IAIN Tidak Menguasai Ilmu Agama (Islam)**

Salah satu kritik masyarakat terhadap alumni IAIN adalah tidak begitu banyak alumni IAIN yang benar-benar mampu diandalkan dalam memasyarakatkan (mendakwahkan) Islam sebagaimana yang menjadi kebutuhan konkret di masyarakat. Salah satu penyebab degradasi kemampuan ilmu keislaman ini salah satu faktornya adalah proses penyeleksian yang tidak ketat dan sesuai minat mahasiswa. Saat ini banyak mahasiswa IAIN yang tidak memiliki kecakapan Bahasa Arab dan dasar-dasar kajian keislaman yang masuk di fakultas tradisi keilmuan IAIN.

Terdapat persoalan di IAIN mengenai kualitas mahasiswa IAIN.¹⁹² Banyak mahasiswa asal SMA yang kesulitan mengikuti perkuliahan, misalnya sulitnya berbahasa Arab.¹⁹³ Karena lemahnya *raw input* alumni IAIN membuat terjadi penurunan kualitas alumni IAIN khususnya sebagaimana yang dibutuhkan masyarakat seperti: khotib, penceramah, Imam, dan berbagai praktik ibadah yang membutuhkan seorang ahli yang tidak bisa diharapkan dari alumni IAIN. Hal ini membuat masyarakat menjadi menurun kepercayaannya kepada IAIN bahwa merupakan sebuah lembaga yang paling punya otoritas dalam mempersiapkan ulama.

¹⁹² Haidar Putra Daulay, *IAIN di Era Globalisasi: Peluang dan Tantangan dari Sudut Pendidikan Islam*, dalam Syahrin Harahap (ed.), *Perguruan Tinggi Islam di Era Globalisasi* (Yogyakarta: Suka Press dan Ar-Ruzz, 2005), hlm. 119.

¹⁹³ Johan Meuleman mengatakan bahwa ketidakmampuan calon mahasiswa dalam ilmu alat, khususnya Bahasa Arab, membuat mahasiswa yang ingin studi di IAIN lebih memilih Fakultas Tarbiyah. Fakultas Tarbiyah dianggap lebih praktis dan jauh dari mata kuliah yang sangat teoritis dan rumit sebagaimana di fakultas-fakultas non Tarbiyah. Dengan tidak adanya tuntutan sebagaimana di fakultas lainnya untuk cakap berbahasa Arab (terkecuali Jurusan Bahasa Arab), membuat Fakultas Tarbiyah sangat diminati, dikarenakan praktis dan gampang dapat kerja, karena banyaknya dibutuhkan tenaga guru. Lihat Meuleman, *The Institut Agama Islam Negeri at the Crossroads: Some Notes on the Indonesian State Institute for Islamic Studies*, dalam Johan Meulman(ed.), *Islam in the Era of Globalization: Muslim Attitudes towards Modernity and Identity* (New York: Routledge Cruzon, 2002), hlm. 218.

Stigma Liberalisme, Pluralisme, dan Sekulerisme

Semakin berkembangnya kajian Islam dalam berbagai aspek kajian, ternyata telah membuat jarak antara pandangan publik dengan para akademisi di IAIN. Walau masyarakat akademik di IAIN memandang bahwa kebebasan akademik telah dijamin oleh undang-undang, namun tidak begitu yang dipahami masyarakat yang belum siap menerima pandangan-pandangan baru para akademisi dari IAIN. Masyarakat memandang bahwa IAIN tidak bisa lagi diandalkan sebagai lembaga akademik kum lembaga dakwah, karena menurut publik bahwa saat ini IAIN telah terkontaminasi oleh liberalisme, sekulerisme, dan pluralisme yang merupakan ciri khas Barat.

Banyaknya karya-karya yang dikeluarkan oleh para pemikir di IAIN, sebut saja misalnya Harun Nasution, Nurcholish Madjid, benar-benar telah menggemparkan masyarakat Islam walaupun disisi lain kedua tokoh pemikir asal IAIN ini telah membuka keran modernisasi lembaga pendidikan Islam dalam hal ini IAIN. Pandangan dua tokoh intelektual asal IAIN ini dianggap terlampau liberal, sehingga sangat sulit untuk diterima masyarakat. Masyarakat memandang bahwa kajian-kajian yang berkembang hampir di seluruh IAIN saat ini telah bukan lagi mengkaji Islam secara obyektif, namun telah mengikuti arus pemikiran Barat. Pandangan-pandangan stigma negatif mengenai IAIN saat ini membuat apa saja yang menjadi produk IAIN mendapatkan stempel liberal bahkan sekuler, tentu menjadi sangat ironis ketika perguruan tinggi Islam telah dianggap menjadi pusat sekularisasi.

Jika pada awalnya IAIN bertugas menyiapkan penafsiran ajaran Islam untuk disampaikan ke masyarakat dengan bahasa yang lugas dan mudah dipahami. Maka saat ini masyarakat merasa asing bahkan gerah terhadap kajian-kajian yang berkembang di IAIN, yang masyarakat anggap telah jauh dari misi utama pendirian IAIN. Sehingga dapat dikatakan bahwa Islam yang dikaji di IAIN berbeda dengan Islam yang berkembang di masyarakat. Permasalahan ini membuat IAIN menjadi menara gading yang hanya terlampau disibukkan dengan dirinya sendiri, namun terasing dari permasalahan masyarakat yang konkret.

d. Alumni IAIN dianggap tidak Memiliki Kecakapan Kerja

Dikarenakan IAIN merupakan lembaga pendidikan Islam yang mengembangkan cabang-cabang keilmuan dari: Ilmu Agama, Ilmu Sosial, dan Humaniora maka masyarakat berpandangan bahwa sarjana IAIN tidak memiliki kecakapan teknis dan hal-hal yang bersifat teknologi. Di era industrialisasi dan komputerisasi ini membuat masyarakat sangat pragmatis dalam memandang dunia kerja. Bagi masyarakat bahwa mereka menempuh pendidikan harus mampu sebagai bekal hidup kelak, yaitu bekal kecakapan teknis. Tidak seperti yang dikembangkan di IAIN pada masa awal pendiriannya dan masih berlangsung saat ini yang masih sangat fokus pada kajian sosial, filsafat dan permasalahan teologis yang dianggap masyarakat tidak aplikatif di dunia kerja. Sehingga tidak jarang masyarakat memandang bahwa sarjana IAIN tidak lebih dari seorang tukang do'a.

e. Sulitnya Alumni IAIN memperoleh Kerja

Kutipan yang diambil Karel A.Steenbrink dari M.C. Ibrahim yang terbit dalam Abadi tanggal 17 Januari 1971 berikut masih sangat relevan untuk menggambarkan kondisi alumni IAIN dalam memperoleh kerja yang masih terjadi hingga saat ini. Masih banyak alumni IAIN yang kesulitan mendapatkan pekerjaan.¹⁹⁴

Dalam pengalaman empiris penulis sebagai pengajar di IAIN, proyeksi pekerjaan setelah selesai kuliah di IAIN sering membuat mahasiswa menjadi "limbung" dalam menyelesaikan studinya. Bahkan tidak jarang motivasi belajar mereka menurun. Dalam beberapa kasus yang penulis temui terdapat mahasiswa yang tidak mempunyai alasan kuat untuk apa mereka studi di IAIN dan mengapa mereka harus memilih proram studi yang sedang ditempuh.¹⁹⁵

f. IAIN "yang tidak Mencerminkan Islam"

Kritik keras masyarakat terhadap IAIN adalah masih jauhnya "panggung dari api" yaitu kelembagaan pendidikan Islam dengan aplikasi yang Islami. Kritik ini bisa dilihat dalam berbagai sudut pandang, misalnya: kondisi kampus IAIN, dan

¹⁹⁴ M.C.Ibrahim dalam Abadi 17-1-1971 sebagaimana dikutip dari Karel A.Steenbrink, *Pesantren*, hlm. 215.

¹⁹⁵ Dalam beberapa wawancara yang dilakukan kepada mahasiswa IAIN, bahwa mereka kuliah IAIN dikarenakan tidak lulus tes masuk perguruan tinggi umum. Sehingga memilih kuliah di IAIN adalah pilihan dengan sebuah sikap "daripada menganggur".

perilaku sivitas akademika. Jika dilihat dari sudut pandang kondisi kampus IAIN, hingga saat ini IAIN masih terkesan sebagai kampus yang kumuh dan tidak mencerminkan Islam. Tidak jarang masyarakat yang masuk ke dalam kampus IAIN mengkritik kondisi-kondisi toilet yang tidak terawat, kotor dan sangat jauh dari apa yang dikatakan dalam hadits Nabi “kebersihan sebagian dari iman”. Tidak hanya kondisi toilet, jika masyarakat masuk ke ruang-ruang kerja apakah itu tata usaha, ruang dosen, atau pun ruang belajar, kampus IAIN belum memenuhi harapan masyarakat yang sangat ideal. Tidak jarang ruang tata usaha, ruang dosen, dan ruang belajar sangat tidak tertata rapi dan berantakan. Hal ini semakin mengesankan bahwa IAIN merupakan kampus marjinal.

Sedangkan permasalahan perilaku dan moral, sivitas akademika IAIN menyandang beban moral yang sangat berat karena menyandang nama Islam. Oleh karena itu sedikit saja perilaku sivitas akademika apakah itu yang terjadi di kampus atau pun di luar kampus akan menciptakan citra negatif bagi IAIN secara kelembagaan yang berdampak secara nasional. Banyak peristiwa yang berkenaan dengan akhlak dan moralitas yang dilakukan oleh oknum namun berdampak secara kelembagaan, misalnya korupsi, dan perilaku amoral. Terdapat kejadian-kejadian yang mengejutkan publik, misalnya pernah terjadi di IAIN Sunan Ampel Surabaya dimana mahasiswanya membuat pernyataan yang menggemparkan ketika masa orientasi mahasiswa, “Tuhan Membusuk.” Peristiwa ini diliput banyak media dan menggemparkan masyarakat Indonesia yang masih sangat religius. Peristiwa seperti ini mencitrakan negatif IAIN secara institusional.

2. Harapan Masyarakat terhadap IAIN

a. IAIN Melahirkan Pemimpin-pemimpin Islam

Masyarakat Muslim sangat mengharapkan dari IAIN muncul pemimpin-pemimpin Islam dan para ulama terkemuka. Menurut Azyumardi Azra IAIN telah memberikan kontribusi menciptakan kalangan menengah atas baru dikalangan masyarakat Islam. IAIN pada awalnya banyak menciptakan tokoh-tokoh tradisional (pemimpin agama) namun seiring perkembangan IAIN tidak hanya berhasil mempersiapkan pemimpin agama, namun juga telah sukses mempersiapkan

pemimpin politik, pejabat negara. Sehingga IAIN telah banyak berkontribusi dalam mendinamisir kehidupan sosial politik.

b. IAIN sebagai Lembaga Akademik dan Lembaga Dakwah

Harapan masyarakat Muslim sangatlah besar terhadap IAIN. Masyarakat menginginkan IAIN menjadi lembaga yang tidak hanya sebagai lembaga akademik namun juga harus mampu menjadi lembaga dakwah dan pusat syiar Islam. Kehadiran IAIN merupakan harapan ummat Islam agar dapat terlibat dalam pembangunan.¹⁹⁶ Pada awal pendirian IAIN ummat Islam berhadapan-hadapan dengan “cendikiawan sekuler” hasil didikan Barat yang sangat terlatih berpikiran rasional *ala* Barat. Sehingga kaum intelektual didikan Barat ini menjadi terasing dari ajaran Islam. Dengan keberadaan IAIN maka masyarakat mengharapkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi selaras dengan dakwah Islam.

Besarnya harapan masyarakat akan munculnya ulama-ulama baru yang dilahirkan dari IAIN membuat masyarakat menginginkan IAIN untuk tetap dalam *khittah* perjuangannya yaitu sebagai lembaga akademik dan lembaga dakwah. Oleh karena itu masyarakat sangat menginginkan kajian Islam yang berkembang di IAIN jangan sampai mengabaikan ilmu-ilmu dan keterampilan yang dibutuhkan bagi seorang ulama kelak ketika mereka kembali ke masyarakat.

c. Adanya Perubahan Revolusioner di IAIN

Azyumardi Azra mengemukakan dua alasan mengapa IAIN harus berubah menjadi UIN. 1) alumni IAIN seharusnya dapat terlibat dalam setiap segi, dan persoalan kehidupan manusia secara umum, masyarakat Muslim khususnya; 2) perlu merespon berbagai dinamika perubahan, yang kemudian dijadikan bahan ajar di dalam kampus.¹⁹⁷ Azra merupakan kelanjutan perjuangan Quraish Shihab untuk mengubah IAIN menjadi UIN. Pada masa ini bersamaan transformasi UIN Maliki Malang oleh Imam Suprayogo dan UIN Sunankalijaga oleh Amin Abdullah.

¹⁹⁶ Haidar Putra Daulay, *Sejarah Pendidikan*, hlm. 159.

¹⁹⁷ Azyumardi Azra, IAIN di tengah Paradigma Baru. Makalah, tanpa tahun tanpa tanggal

3. Pilihan Alternatif untuk Membenahi dan Meningkatkan Daya Saing IAIN

Dalam pilihan alternatif ini, penulis mengemukakan tiga alternatif pilihan untuk IAIN menghadapi tantangan dan perubahan sosial, yaitu: Perubahan menjadi UIN, Penambahan fakultas, dan Mempertahankan IAIN.

a. Perubahan menjadi Universitas Islam Negeri (UIN)

Masa Harun Nasution, terjadi banyak perubahan, sehingga menurut Harun, IAIN perlu menyipainya.¹⁹⁸ Harun Nasution berpandangan bahwa alumni IAIN di era yang serba modern menuntut sarjana yang menguasai ilmu pengetahuan, teknologi, keterampilan.¹⁹⁹ Atas tuntutan zaman itulah mulai muncul gagasan perubahan IAIN menjadi universitas, dan berbagai kegiatan seminar, studi banding ke berbagai negara.

Transformasi menjadi Universitas Islam Negeri adalah salah satu pilihan alternatif yang paling diminati hampir di setiap IAIN/STAIN yang ada di seluruh Indonesia. Perubahan menjadi UIN dianggap cara yang paling efektif untuk menjawab kritik dan kebutuhan masyarakat terhadap alumni perguruan tinggi Islam.

Perkembangan UIN bukanlah tanpa kritik, M. Atho Mudzhar mengkritik bahwa transformasi UIN belum menampakkan hasil yang memuaskan, karena belum menyerap ke dalam perubahan metodologi studi Islam. Program studi yang ada di UIN saat ini masih baru tahap masuknya program studi eksakta, konsep integrasinya tidak jelas. Selain itu pada Program Pascasarjana di UIN masih berkuat pada pada program studi kajian keislaman, demikian pula dengan topik tesis dan disertasi yang diangkat, tidak ada bedanya ketika masih IAIN.²⁰⁰ Hingga saat ini di UIN belum ada Program Pascasarjananya yang memiliki program unggulan selain kajian Islam.

b. IAIN dengan Penambahan Fakultas dan Program Studi

Terdapat banyak pro dan kontra mengenai perubahan IAIN menjadi UIN. kelompok yang resisten terhadap perubahan mengatakan bahwa dengan menjadi UIN akan memperlemah kajian Islam dan sebaliknya akan memperkuat ilmu umum yang diminati publik.

¹⁹⁸ Abuddin Nata, *Tokoh-tokoh Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia* (Jakarta: Rajawali Pers, 2005), hlm. 399.

¹⁹⁹ Abuddin Nata, *Tokoh Pendidikan*, hlm. 399.

²⁰⁰ M. Atho Mudzhar dalam Marwan Saridjo, *Pendidikan*, hlm. 203.

Pilihan alternatif lain yang dapat dilakukan adalah dengan mempertahankan IAIN namun diberikan kewenangan untuk memperluas fakultas dan program-program studinya. Artinya, jika selama ini sikap terhadap tuntutan zaman dengan merubah menjadi UIN maka dapat dilakukan pilihan lain yaitu IAIN tetap bertahan namun fakultas apa saja diperbolehkan berdiri. Sehingga identitas dan kajian Islam tetaplah menjadi corak utama IAIN sedangkan program studi umum juga mempunyai ruang untuk menampakkan kinerja terbaiknya dengan nilai plus Islam.

c. IAIN Tetap dipertahankan namun Ditingkatkan Kualitasnya

Alternatif pilihan terakhir ini dilakukan untuk menjawab berbagai kekhawatiran jika semua IAIN/STAIN suatu saat akan berubah menjadi UIN. alternatif ini dilakukan untuk tetap mempertahankan IAIN sebagai pusat kajian Islam sebagaimana selama ini dilakukan, hanya saja perlu dilakukan berbagai pembenahan dari setiap aspeknya, mulai dari kurikulum, fasilitas, dosen, staf, pembelajaran, penelitian, pengabdian masyarakat, sampai pembenahan proses penyeleksian mahasiswa pada jurusan tertentu yang menuntut calon mahasiswa untuk telah mempersiapkan diri untuk mengkaji Islam secara mendalam.

Alternatif ini juga bisa dianggap cara terbaik untuk tetap menjadikan Islam sebagai kajian akademik dari berbagai sudut pandang. Indonesia sebagai negara muslim terbesar harus mampu mengkonter kajian-kajian ilmiah dari Barat yang sangat konsern kepada kajian Islam. Terkadang kajian Islam di Barat sering tidak berimbang, oleh karena itu, IAIN bisa tetap dipertahankan sebagai sebuah pusat pengkajian, laboratorium untuk mengkaji Islam tidak hanya Islam sebagai doktrin. Namun juga dapat mengimbangi banyaknya riset mengenai Islam dari Barat dengan telah banyaknya IAIN yang berubah menjadi UIN, maka dianggap penting untuk tetap mempertahankan beberapa IAIN, atau membatasi STAIN yang ada sekarang untuk berhenti berubah pada tahap IAIN saja, untuk selanjutnya dapat fokus mengkaji Islam sebagai pusat kajian unggulan.

Jika Islam sebagai ilmu yang dapat ditinjau dari banyak aspek, maka tidak tertutup kemungkinan pada masa mendatang banyak para sarjana yang ingin mempelajari Islam akan menjadikan IAIN sebagai tujuannya. Jika saat ini dunia Islam seperti larut dalam berbagai konflik, perang yang

mengakibatkan kemunduran peradaban Islam. Maka IAIN dapat mengambil alih kajian keislaman tersebut, hingga tidak salah kiranya jika akhir ini dikampanyekan Islam Nusantara. IAIN sangat berpeluang mengembangkan Islam Nusantara dengan perspektif yang sangat berbeda dengan stigma Islam sebagaimana yang dikembangkan di Timur Tengah.

Namun untuk melakukan alternatif pilihan terakhir ini tidak bisa dilakukan separuh hati. Pemerintah dan pemangku kepentingan di IAIN harus bekerja *all out* untuk membenahi IAIN. Kualitas IAIN harus dibenahi secara total, hingga nantinya IAIN akan menjadi sebuah lembaga *small but beautiful*. IAIN akan menjadi sebuah lembaga yang sangat dinamis namun prestisius dengan banyaknya hasil penelitian mengenai Islam dan menjadi *center of excellence*.

4. Jawaban IAIN terhadap Kritik Masyarakat

Berdasarkan kritik masyarakat terhadap keberadaan IAIN di atas, maka penulis memberikan saran dan langkah operasional yang dapat dilakukan oleh pemerintah atau pihak IAIN.

Menghilangkan Dikotomi Keilmuan di IAIN

Paradigma Ilmu Umum dan Ilmu Keislaman (akhirat) merupakan akar masalah sulitnya terjadi perkembangan paradigma keilmuan di IAIN. IAIN perlu memperluas paradigma keilmuannya sebagaimana berbagai konsep dengan berbagai nama yang ditawarkan, sebut saja Interkoneksi Ilmu, Integrasi Ilmu, atau Reintegrasi Ilmu. Universitas Islam Negeri dapat menjawab kritik masyarakat dengan aksi sebagai berikut.

a. Meningkatkan Kualitas Dosen melalui proses seleksi

Posisi terdepan dalam mempertahankan dan membenahi kualitas dan meningkatkan daya saing IAIN salah satu langkah operasional yang dilakukan adalah melakukan proses seleksi dosen yang ketat. Dikarenakan banyaknya program studi umum di IAIN maka untuk membentuk kualitas dosen seharusnya proses perekrutan tidak hanya menguji kecakapan atau keahlian calon dosen di ilmunya saja, tetapi juga harus mengetahui atau paling tidak peduli dengan corak dan paradigma keilmuan di IAIN. Maka setiap calon dosen yang akan masuk di IAIN harus memiliki kecakapan Bahasa Arab.

Hal ini diperlukan agar proses integrasi dan menghapuskan dikotomi ilmu di IAIN dapat berjalan dengan baik. Misalnya seorang calon dosen Biologi di IAIN maka seharusnya calon

dosen juga memahami bagaimana Biologi dalam Islam. Selanjutnya setelah proses seleksi dosen yang ketat, maka pemerintah dan IAIN harus mempersiapkan secara intensif setiap wawasan dosen yang telah lulus seleksi, terutama bagi dosen yang non studi Islam.

b. Memperkuat Riset dan Pengembangan

Pemerintah seyogyanya dapat mengeluarkan kebijakan yang pro bagi aktivitas riset dan pengembangannya. Corak-corak penelitian di IAIN juga mulai diarahkan tidak lagi semata-mata sebagai laporan beban kerja dosen, namun benar-benar mampu menjawab tantangan dan permasalahan yang sedang dihadapi masyarakat. Tanpa adanya kegiatan riset yang berkualitas, maka IAIN tidak akan mampu mengejar ketertinggalan dalam berbagai aspek keilmuan dibandingkan dengan masyarakat Barat. Jika di dunia Barat berhasil sukses mengembangkan berbagai ilmu melalui riset. Maka sebenarnya pemerintah akan dapat menyelesaikan berbagai permasalahan sosial politik dan kebudayaan dengan pendekatan keilmuan yang dikembangkan di IAIN yang didukung dengan riset.

c. Meningkatkan kuantitas dan kualitas pengabdian masyarakat

Aktivitas pengabdian pada masyarakat menjadi jembatan pertemuan antara masyarakat kampus dan masyarakat. Dari teoritis langsung kepada penerapan praktis, serta dari konseptual menjadi akrab terhadap realitas. IAIN dapat membenahi kualitas dan kuantitas aktivitas pengabdian pada masyarakat sehingga masyarakat merasakan dampak langsung dari kegiatan sivitas IAIN.

Salah satu aktivitas pengabdian masyarakat yang harus dibenahi adalah kuliah kerja nyata. Dalam praktiknya aktivitas pengabdian masyarakat ini menemui banyak masalah, sehingga tidak jarang masyarakat merasa tidak banyak terbantu dengan kehadiran mahasiswa tersebut. Hal ini karena mahasiswa tidak dilatih dan mempersiapkan program pengabdian masyarakatnya dengan baik. Jika tahap awal pembenahan aktivitas pengabdian masyarakat ini berkualitas, maka masyarakat akan memandang positif mahasiswa dan alumni IAIN.

5. Kebijakan yang diperlukan untuk IAIN

Berikut kebijakan-kebijakan yang perlu dilakukan oleh Pemerintah terhadap IAIN:

a. Melanjutkan Perubahan IAIN menjadi UIN

Pemerintah perlu melanjutkan dan mempermudah transformasi IAIN yang dianggap telah siap untuk menjadi UIN. Kendala utama perubahan menjadi UIN diantaranya masih begitu sulitnya birokrasi menerima perubahan IAIN menjadi UIN. Kebijakan pemerintah terhadap mudahnya transformasi IAIN akan mempercepat arus perubahan IAIN menjadi UIN dan membuat masyarakat semakin menjadikan UIN menjadi salah satu pilihan selain perguruan tinggi umum sebagai tempat studi.

b. Melakukan Perubahan STAIN menjadi IAIN

Sebagaimana yang penulis sampaikan dalam poin sebelumnya. Hendaknya Pemerintah mengeluarkan kebijakan untuk merubah seluruh STAIN yang ada saat ini menjadi IAIN. Selanjutnya STAIN yang telah berubah menjadi IAIN dipertahankan untuk tetap menjadi IAIN dengan meningkatkan kualitas dari berbagai aspek. Melalui kebijakan seperti ini maka akan terdapat kelompok-kelompok dan pembagian tugas, yaitu adanya UIN yang ikut persaingan pengembangan Sains dan Teknologi, sementara IAIN hasil dari perubahan STAIN akan menjadi pusat keunggulan mengenai studi Islam, sebagaimana yang pernah dilakukan Institut Sosial Frankfurt yang kemudian terkenal membentuk Mazhab Frankfurt di Jerman dan menjadi pusat kajian ilmu sosial dan humaniora. Dengan adanya pembagian tugas seperti ini maka akan muncul beragam keunggulan dari karakteristik IAIN masing-masing yang ada di Indonesia.

c. Meningkatkan Kapasitas Institusi IAIN

Pemerintah perlu mengeluarkan kebijakan yang mengarahkan pada peningkatan kapasitas institusional IAIN. Banyak aspek institusional yang harus dibenahi, salah satunya sumber daya manusia. Dosen-dosen di IAIN harus diberikan akses luas untuk meningkatkan kapasitas dirinya, apakah itu berbentuk studi lanjut atau mengikuti pelatihan, workshop, dan seminar-seminar. Dosen-dosen di IAIN harus diberikan akses untuk melihat kehidupan akademik di luar negeri, sehingga mereka memiliki perspektif yang luas. Dengan bekal dosen yang sudah mumpuni inilah selanjutnya secara organik IAIN akan dapat meningkatkan kualitas institusi. Tidak hanya dosen, staf-staf administrasi juga harus meningkatkan keahlian dan pelayananan yang mencerminkan kualitas total.

5. Mempertegas Penghapusan Dikotomi Ilmu dengan Melibatkan IAIN dalam Proyek-Proyek Keilmuan dan Teknologi

Permasalahan utama yang dihadapi IAIN adalah begitu kronisnya stigma bahwa IAIN hanyalah lembaga dakwah yang mengkaji Islam *an sich*. Tidak hanya stigma yang dibuat masyarakat, namun pemerintah juga masih memiliki paradigma bahwa IAIN hanya memiliki wilayah kajian keislaman, dan seperti tidak berwenang terlibat dalam riset-riset teknologi. Jika dirujuk dalam kajian keilmuan Islam, bahwa Islam sangatlah universal, dan Islam tidak mendikotomi antara ilmu agama dan ilmu akhira. Mempelajari sains dan teknologi dalam Islam juga merupakan kewajiban umat Islam untuk mengkajinya agar dapat mendukung setiap apa yang dibutuhkan oleh umat.

B. Rencana Strategis UIN Sumatera Utara: menuju Perguruan Tinggi Islam Kompetitif

1. Visi UIN SU dan Slogan JUARA

Islamic Learning Society telah sering disebut Prof. Dr. Nur Ahmad Fadhil Lubis pada masa beliau menjabat dan telah dipaparkan dalam berbagai kesempatan. Visi ini dirumuskan berdasarkan statuta yang telah disahkan oleh senat UINSU. *Islamic Learning Society* pada dasarnya ada dalam ilmu manajemen, mengenai *learning organization*. sedang dalam pendidikan dikenal istilah *teaching and learning*.²⁰¹ Dalam *learning society* aktivitas pembelajaran bukan lagi terfokus pada mahasiswa namun dituntut untuk menyampaikan kreatifitas dan daya nalarnya dan memiliki prinsip *everybody is a student, everybody is a teacher*.²⁰²

Selain Visi UIN SU di atas, Rektor UIN SU membuat sebuah Manifesto Juara, sebuah visi kepemimpinan Rektor UIN SU, Prof. Dr. Saidurrahman, MA. Prof. Dr. Saidurrahman menulis artikel "Akselerasi UIN SU menuju Juara" merupakan visi yang ingin diwujudkan sebagai turunan dari visi UIN SU.²⁰³ Moto Juara menurut Rektor UIN SU digunakan untuk memotivasi seluruh komponen yang ada di UIN SU. Perubahan yang ada di UIN SU

²⁰¹ Wakil Rektor 1 UINSU, wawancara (Medan, 2017)

²⁰² Muhammad Syukri Albani Nasution, "UIN SU: Integrasi Ilmu dan Moral Keislaman Modern" *Dinamika* Edisi 41 Maret 2016. Penulis adalah Wakil Dekan III Fakultas Syariah dan Hukum UIN SU.

²⁰³ <http://www.uinsu.ac.id/?mod=kolom>, diakses tanggal 27 Januari 2017.

harus dijalankan dengan berpikir secara Islam. Dalam menjalankan perubahan tersebut rektor menggunakan konsep memanfaatkan apa yang baik ada selama ini dan akan mengambil manfaat yang lebih baik selama bermanfaat untuk menjalankan perubahan dan bermanfaat bagi UINSU.²⁰⁴ Konsep Juara adalah tawaran yang disampaikan oleh rektor UINSU ketika masa pemilihan rektor UINSU.²⁰⁵

“...Juara adalah sebuah idiom visi saya menjadi rektor, itu saya katakan bersama menuju UIN SU yang lebih Juara. Juara berarti maju, unggul, kaya dan raya. Berarti semua akreditasi harus berubah. kalau A kurus menjadi gemuk, kalau B pastikan menjadi A, kalau C diusahakan menjadi B. Unggul tentu kita mencari sisi-sisi keunggulan yang tidak dipunyai di UIN lain atau di universitas lain.”²⁰⁶

Melalui moto JUARA, Rektor UIN-SU ingin mewujudkan keunggulan UIN SU salah satunya melalui pembangunan sarana dan prasarana.

“Jadi Juara maju unggul jaya yang mestinya apa yang kita raih harus kita pertahankan dan mana yang belum harus kita tambah karena dua faktor: Pertama dari sisi aset, menurut saya ada aset kita di Sutomo yang masih hak guna, HGB hak guna bangunan yang itu habis nanti di 2019. Saya sedang berusaha dan bermohon kepada penguasa untuk diperpanjang minimal dan target kita yang tertinggi adalah menjadi hak milik. Dimana di situ sedang kita usahakan membangun gedung Pascasarjana yang *wah* dari sejumlah UIN bahkan sejumlah universitas lain ada mesjid yang luar biasa ada gelanggang dan terakhir ini ada sumbangan dari Dewan Penyantun kita ayahanda Haji Anif²⁰⁷ yang nanti tanggal

²⁰⁴ Rektor UIN SU, *wawancara* (Medan, 2017).

²⁰⁵ Konsep JUARA sudah sering dibicarakan Prof. Dr. Saidurrahman, M.Ag ketika masih menjadi Dekan Fakultas Syariah dan Hukum. “...fungsi utama *leader* adalah bagaimana menjuarakan (memajukan dan mensejahterakan) orang dan lembaga yang dipimpinya..” *Majalah Dinamika* Edisi 38, April 2015, hlm. 32.

²⁰⁶ Rektor UIN SU, *wawancara* (Medan 2017).

²⁰⁷ Haji Anif adalah seorang pengusaha Sumatera Utara yang memiliki bisnis dalam berbagai bidang. Haji Anif merupakan salah seorang Dewan Penyantun UIN SU mulai sejak masih IAIN SU. Bentuk bantuan yang diberikan Haji Anif salah satunya adalah memberi bantuan naik haji bagi sivitas akademika UIN SU; dan memberikan bantuan pembangunan gedung di UIN SU. Salah satu gedung bantuan Haji Anif adalah Gedung Pascasarjana di Jalan Sutomo yang diberi nama Gedung Haji Anif dan rehab Mesjid Ulul Albab UIN SU.

23 Januari akan kita serah-terimakan sekaligus peringatan hari kelahiran beliau 78 tahun kalau saya tidak salah. Kejayaan yang lain kita sedang berusaha memastikan seratus hektar itu perjuangan panjang dari Profesor Nur Ahmad Fadhil Lubis *allahuma firlah* yang menurut saya tinggal dua langkah, menurut saya tinggal dua langkah, pertama kita minta surat Direktur BTPNdisana. Ketika surat itu sudah kita bayar Kemeterian Keuangan *eee...* belasan M, saya lupa. Ketika itu sudah kita bayar maka Kementerian Keuangan akan menyampaikan ke BPN dan itu menjadi alih tangan dan itu menjadi milik kita. Nah itu menunjukkan kita untuk menjadi lebih jaya tentu saja menjadi lebih raya tidak lagi hanya Sumatera Utara, tapi unggul secara Sumatera, nasional bahkan internasional.”²⁰⁸

Wakil Rektor 1 UIN SU menjelaskan bahwa JUARA adalah moto rektor yang juga diambil berdasarkan statuta, renstra yang di dalamnya merupakan visi rektor sebagai pimpinan. Maju dalam arti secara kelembagaan di UIN SU harus meningkat kualitasnya, misalnya dilihat dari akreditasi harus terdapat peningkatan akreditasi prodi dan universitas. Saat ini akreditasi universitas masih C, hal ini wajar karena UIN SU masih baru. Sejahtera, terdapat peningkatan kesejahteraan sivitas akademika, di antaranya adalah melalui remunasi, dan Badan Layanan Umum. IAIN SU sudah menjadi BLU lima tahun lalu, bahkan Unimed saat ini (2017) belum menjadi BLU.²⁰⁹ Slogan Juara secara praktis lebih dipahami sebagai tujuan kesejahteraan sivitas akademika. Melalui kesejahteraan diharapkan fakultas dan prodi yang tidak populer dapat mendukung kemajuan UIN SU.²¹⁰

Visi rektor Maju dan Sejahtera (JUARA) adalah *political will* Rektor UIN SU. Juara adalah sebuah visi politik rektor pimpinan bukan seperti ‘bos’ dan bagaimana bisa menggerakkan institusi UIN SU. Rektor menginginkan bahwa masing-masing unit harus bekerja keras. Mentalitas Juara akan menghilangkan ketidakpercayaan diri karena kendala fasilitas namun akan terus berupaya bergerak. Dengan memberi ilustrasi bahwa “....kalau orang yang kaya bisa membeli pesawat kita tidak akan kaget, kalau orang yang miskin itu bagus begitulah kira kira...maju dan sejahtera itu sebenarnya untuk kesejahteraan seluruh *stakeholder*.”²¹¹

²⁰⁸ Rektor UIN-SU, *wawancara* (Medan, 2017).

²⁰⁹ Werek 1 UINSU, *wawancara* (UIN SU, 2017).

²¹⁰ Wakil Dekan III FITK UIN SU, *wawancara* (Medan, 16 Januari 2017).

²¹¹ Dekan FSH UIN SU, *wawancara* (Medan, 2017).

2. Visi World Class University

Visi *World Class University* telah disampaikan ketika masa Prof. Fadhil, yang kemudian masih digaungkan oleh Prof. Saidurrahman. Dalam kesempatan membuka acara Pekan Ilmiah UIN SU tanggal 17 Mei 2017, Rektor UIN SU menyampaikan bahwa sumbangan karya ilmiah dari UIN SU akan menjadikan UIN SU lebih Juara dan dosen UIN SU yang kompetitif.²¹²

UIN SU berupaya mewujudkan layanan *world class university* dalam pelayanan seperti: *Pertama*, Menyediakan wifi pada setiap ruangan kuliah. *Kedua*, Menyediakan dosen-dosen berkompeten di bidangnya dan menyediakan beasiswa, dan *Ketiga*, menjadikan bahasa Arab sebagai pengantar.

Keempat, Memberikan hak dan kewenangan bagi para dosen yang bersangkutan dalam mewujudkan proses belajar mengajar menyenangkan. *Kelima*, Menggunakan referensi berbahasa Inggris dan Arab dalam mencari bahan perkuliahan. *Keenam*, Menganalisis pembuatan makalah berdasarkan hasil penelitian dan observasi lapangan.²¹³

Dari aspek visi *world class university*, maka akan dilakukan: a) pengembangan kurikulum atau rekonstruksi kurikulum UIN SU; b) melakukan lokakarya penyempurnaan dan penyesuaian kurikulum modern UIN SU; c) *workshop* kurikulum, finalisasi, dan penyebaran kurikulum; d) penyediaan sarana komunikasi internet dan sistem informasi; e) aktif membangun kerja sama dengan berbagai universitas kelas dunia.

3. Rencana Strategis: Harapan Transformasi IAIN SU menjadi UIN

Konsep *Competitive Advantage* atau keunggulan bersaing secara teoritis merupakan nyawa dari kapitalisme. Para pemimpin perubahan menyadari bahwa kapitalisme akan merambah dunia perguruan tinggi, sehingga arah pengembangan UIN SU dirancang agar siap bersaing dan unggul di tengah persaingan di industrialisasi pendidikan tinggi.²¹⁴

Dalam *Blue Print* secara tegas menyatakan bahwa perubahan menjadi UIN adalah salah satu langkah untuk dapat kompetitif menghadapi perdagangan bebas yang berpengaruh kepada layanan pendidikan tinggi, sehingga liberalisasi layanan pendidikan menjadi

²¹² “Peresmian UIN SU Mart dan Galery serta Gebyar Amal UIN SU 2017” uinsu.ac.id tanggal 17 Mei 2017, diakses tanggal 13 Juni 2017.

²¹³ *Blueprint* Manajemen UIN SU.

²¹⁴ Rencana Induk Pengembangan UIN Sumatera Utara 2014-2044.

sebuah kebutuhan yang akan diterapkan UIN SU. Perencanaan strategis IAIN-SU untuk melakukan perubahan didasarkan dari permasalahan mendasar yang dialami IAIN-SU di lingkungan Sumatera Utara.

“*Pertama..kalau masih institut berarti peluangnya kecil, wewenangnya kecil. Sementara kapasitas dan kualitas kita bisa melebihi dari itu. ehhh..tentu saja niat pertama mendirikan IAIN adalah upaya bagaimana memastikan umat Islam khususnya Sumatera Utara bisa berperan secara lebih luas dan lebih aktif dalam rangka memajukan atau dalam rangka membangun peradaban Islam. eeh...karena itu maka yang kedua tentu saja dari alumni- alumni IAIN hanya tukang doa, IAIN hanya jadi imam dan seterusnya. Maka diperlukan sebuah epistemologi yang merubah itu dan ditemukanlah dengan menjadi uiversitas. Untuk memperjuangkan secara nasional tentu saja di mulai dari uin jakarta dan uin jogja sebagai institut tertua dalam membangun dan memikirkan pendidikan umat islam. eh yang kedua sesungguhnya sumber daya kita itu lebih maju tinggal lagi bagaimana keberterimaan di masyarakat. saya mantan dekan fakultas syariah di fakultas syariah kita sudah terlatih untuk berbicara tentang hukum umum tidak hanya tentang hukum islam *an scih*, karena sesungguhnya islam secara metodologi, kajian islam itu sudah mencakup semua hal . nah persoalannya adalah ketika kita dijajah sekian lama lalu terjadi pembagian, pembagian dunia ya itu perguruan tinggi umum lah sementara kita hanya urusan agama. dalam rangka merubah pola pikir itulah maka IAIN dan *alhamdulillah* kebijakan menteri agama itu memastikan mana mana stais jadikan stain, mana mana STAIN jadikan IAIN mana mana IAIN jadikan UIN saja tentu dengan melakukan sejumlah pengkajian dan sejumlah persyaratan yang menurut kami sudah sangat cukup ketat, *ok*.”²¹⁵*

Hal ini juga digambarkan oleh Dekan FEBI. Namun permasalahan mendasar adalah begitu sulitnya alumni IAIN-SU dalam memperoleh pekerjaan karena masih adanya pandangan diskriminatif mengenai alumni IAIN.

“*Ok mulai dari Renstra dulu ya... eee... dulu ketika kita masih IAIN keinginan untuk menjadi UIN itu dikarenakan kita punya banyak persoalan antara lain persoalan eksklusif visi. Maksud*

²¹⁵ Rektor UIN-SU, *wawancara* (Medan, 25 Januari 2017).

saya begini, dulu kami di Fakultas Syariah itu membina dua prodi: *Satu*, Prodi Syariah dan Hukum yang kedua Prodi Ekonomi Islam yang sekarang sudah menjadi fakultas sendiri, dulukan asalnya dari Fakultas Syariah ya..nah asal muasal kenapa kita dorong untuk bertransformasi dulu dari IAIN untuk menjadi UIN karena banyak alumni kita kemudian itu terkotak-kotak dia. Karena punya label institusi label syariah misalnya label ekonomi Islam yang dulu itu gelarnya S.H.I. gelarnya S.E.I, ketika tamat ketika mau cari kerja dia tidak bisa masuk ke instansi-instansi umum. Misalnya dulu alumni syariah itu hanya bisa masuk di pengadilan agama tapi di pengadilan umum, pengadilan negeri di pengadilan tata usaha negara di pengadilan militer misalnya. Itu alumni umum kita nggak bisa karena alumninya harus spesifik haaaa... ini anda alumni Syariah nih anda alumni Ekonomi Islam haaaa... gitu ya, lah..”²¹⁶

Perubahan menjadi UIN tidak terlepas dari dorongan masyarakat dan alumni agar IAIN segera berubah menjadi UIN untuk dapat kompetitif di pasar kerja, dan tidak hanya dikenal sebagai perguruan tinggi yang hanya mengkaji Islam.

“lalu muncul dorongan-dorongan waktu itu ada gerakan bagaimana supaya kita tidak eksklusif tapi inklusif. Maksudnya gimana? gimana supaya kita ini bagian dari dunia global ini tapi kita punya spesialisasi dibidang ilmu berdasar islam, memang kita ahli hukum gitukan tapi gimana kita bisa masuk hukum nasional juga iya, internasional juga iya, tapi kita punya spesifikasi ilmu Syariah ...kalau begitu kita rubah menjadi Universitas Islam Negeri yang menawarkan bidang-bidang ilmu yang tidak hanya menawarkan bidang ilmu keislaman tapi juga menawarkan bidang ilmu yang nanti kita juga lihat dalam konteks integrasi ilmunya.

Gagasan perubahan menjadi UIN diwujudkan melalui Fakultas Syariah, yaitu dengan mendirikan program studi Ekonomi Islam.

Tapi ide kenapa kita dulu termasuk kita yang *Syariah* dan ekonomi ini termasuk yang mendorong untuk ikut transformasi ke UIN karena itu, yang kedua kalau kita tidak transformasi ke UIN kita *nggak* bisa *membukak* prodi-prodi umum misal dulu kita di Fakultas Syariah kita gak bisa *membukak* prodi hukum yang

²¹⁶ Rektor UIN-SU, wawancara (Medan, 25 Januari 2017).

memang alumninya nanti gelarnya SH karena waktu itu gelar kita masih S.H.I, kemudian kita nggak bisa buka prodi ekonomi yang gelarnya umum SE, karena gelar sarjana kita waktu itu SE.I, jadi nomenklatur itu membelenggu kita, kita nggak bisa ke sana tapi orang umum bisa masuk ke tempat pekerjaan orang agama, orang Syariah atau orang ekonomi Islam.”

Sebelum menjadi UIN, terdapat diskriminasi dalam perebutan lapangan pekerjaan. Universitas umum dapat masuk ke dalam wilayah kerja alumni IAIN, namun sebaliknya IAIN tidak dapat masuk ke wilayah kerja alumni universitas.

“Mereka bisa masuk ke Bank Syariah kan gitu kan mereka bisa masuk ke pengadilan agama karena untuk menjadi calon hakim agama itu boleh sarjana hukum yang mengerti *Syariah*. Sementara kita nggak bisa masuk ke sana, maka dua tadi ya ...yang pertama nomenklatur ekonomi, kita nggak bisa ke sana yang kedua kalau kita mau pengembangan kelembagaan nggak bisa karena kita institut maka ini harus dirubah jadi lembaganya harus bertransformasi.”²¹⁷

Perubahan menjadi UIN, menjadi memungkinkan bagi UIN untuk mendirikan program studi umum yang selama ini berada dalam wilayah Kemenristekdikti.

“Artinya tidak bisa IAIN lagi tapi harus berubah menjadi UIN kenapa karena untuk universitas kita boleh mengajukan permohonan prodi-prodi baru yang bernuansa ilmu-ilmu umum di bawah Kemenristek Dikti, nah itu yang kemudian dilakukan ini dari sisi ide, ya nah... lalu Renstranya dulu,, dimana rencana strategis yang dibangun dibukalah prodi-prodi eee pengembangan yang itu nanti jadi fakultas-fakultas baru. Contoh di Fakultas Syariah itu dulu FASE namanya Fakultas Syariah dan Bisnis Islam lalu kemudian dipisah Fakultas Ekonomi Bisnis Islam berdiri sendiri Fakultas Syariah berdiri sendiri sekarang ganti nama Fakultas Syariah itu Fakultas Syariah dan hukum yaa...ke depan mereka mau bukap prodi hukum sudah diajukan kemenristek dikti dan tinggal turun SK nya saja...nah kita di sini Fakultas Ekonomi apa FEBI namanya Fakultas Ekonomi Bisnis Islam saat ini juga sedang ..eeee...”²¹⁸

²¹⁷ Rektor UIN-SU, wawancara (Medan, 25 Januari 2017).

²¹⁸ Dekan FEBI UIN SU, wawancara (Medan 2017).

Perencanaan strategis dirumuskan bersama unsur pimpinan, *stakeholders* didampingi para ahli yang diselenggarakan di Ruang Sidang Senat Akademik IAIN SU.²¹⁹ Rektor UIN SU menambahkan bahwa perencanaan strategis UINS U telah berdasarkan kapasitas dan kapabilitas yang ada pada IAIN SU.

“Rencana strategis tentu kita bincang dari kapasitas dan kapabilitas yang ada. Kita *alhamdulillah* saat itu apa namanya tentu dengan persyaratan yang pertama kemauan kita, persyaratan dan kemampuan kita dirapatkan di senat.”²²⁰

Namun demikian terdapat masalah mengenai perencanaan yang bukan hanya salah di bagian perencanaan tapi bagi keseluruhan sivitas akademika UIN SU. Perencanaan menjadi masalah ketika apa yang telah direncanakan tidak sesuai sehingga terjadi perubahan secara sporadis yang dapat merubah anggaran yang telah ditetapkan. Sedangkan dari aspek lain misalnya pendirian program studi yang strategis UIN SU belum melihat bidang keilmuan yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat UIN SU, misalnya pentingnya pendirian bidang perkebunan yang merupakan ciri khas dan menjadi penghasilan di Sumatera Utara. Semestinya keilmuan mengenai perkebunan mulai digarap oleh UIN SU. Program strategis yang sering berubah dari yang direncanakan merupakan sebuah masalah dalam menjalankan agenda perubahan.²²¹

4. Implementasi Renstra menuju UIN SU Kompetitif

a. Menjalankan Renstra

Dalam Renstra UIN SU dirancang dalam rentang 2014-2044 UINSU akan membuka 12 fakultas baru. Setelah berubah menjadi UIN SU saat ini secara struktur telah terdapat perubahan, dari tingkat universitas sampai ke jurusan. Secara program studi dan fakultas-fakultas telah bertambah program-program baru begitu juga dengan sumber daya manusia telah terdapat peningkatan kualitas, dan juga telah terdapat perubahan di kurikulum.²²² UIN SU telah menerapkan kurikulum KKNI. Dosen di setiap fakultas di lingkungan UIN SU diberikan pelatihan dan arahan mengenai

²¹⁹ Rektor UIN SU, *wawancara* (Medan 2017).

²²⁰ Rektor UIN SU, *wawancara* (Medan 2017).

²²¹ Ketua PIU UIN SU, *wawancara* (Medan, 1 Maret 2017).

²²² Wakil Rektor 1 UIN SU, *wawancara* (Medan 2017)

penerapan KKNI.²²³ Informan dosen merespon bahwa kurikulum KKNI sangat bagus dan mendukung agenda perubahan UIN SU.²²⁴

Pelatihan yang difasilitasi oleh PIU UIN SU memberikan peluang bagi UIN SU meningkatkan kualitas: dosen, staf administrasi. Beberapa pelatihan yang diikuti di antaranya: Manajemen Kepemimpinan, Manajemen Pembelajaran, Administrasi Perguruan Tinggi. Pelatihan yang diberikan PIU sangat penting perannya dalam menjalankan visi perubahan, karena sivitas akademika tidak akan dapat terlibat menjalankan perubahan jika tidak memiliki ilmu dan keahlian.²²⁵

Implementasi agenda perubahan bidang akademik, Lembaga Penjamin Mutu (LPM) berperan penting untuk menjamin tercapainya Visi UIN SU. LPM bekerja di bawah koordinasi Wakil Rektor I namun tetap Rektor sebagai penanggung jawab mutu UIN SU. LPM berkoordinasi dengan Wakil Rektor II, Wakil Rektor III karena dalam penjaminan mutu tidak terlepas dengan unit kerja yang ada di UIN SU.²²⁶

b. Akreditasi Lembaga

Saat ini akreditasi institusi UIN SU masih bernilai C, penyebab rendahnya akreditasi lembaga ini dikarenakan nilai-nilai keunggulan belum menjadi budaya sehingga akreditasi institusi dan akreditasi program studi belum maksimal. Prof. Dr. Hasan Asari, MA ketika masih menjabat Wakil Rektor I UIN SU menjelaskan mengenai nilai akreditasi UIN SU C yang berlaku sampai tahun 2108, bahwa terdapat banyak variabel yang dinilai untuk mendapatkan nilai baik. UIN SU masih banyak memiliki program studi yang baru dibuka yang masih bernilai C.²²⁷ Meningkatkan akreditasi institusi dibutuhkan akreditasi program studi yang juga baik, pihak rektorat berupaya meningkatkan akreditasi prodi yang sudah mulai meningkatkan dari akreditasi B menjadi A, yaitu prodi

²²³ Ketika peneliti observasi di Kampus I UIN SU tanggal 1 Maret 2017 sedang dilakukan pertemuan di Auditorium UIN SU yang dilakukan FKIT memberikan pengarahan kepada Dosen PNS dan Dosen Non PNS mengenai penerapan KKNI. Dosen dilatih bagaimana mempersiapkan rencana pembelajaran berbasis KKNI dengan arahan dari Dekan, Wakil Dekan dan Instruktur ahli.

²²⁴ MLT, Dosen UIN SU, *wawancara* 1 Maret 2017.

²²⁵ MSN, Wakil Dekan 3, *wawancara* 16 Januari 2017.

²²⁶ Ketua LPM UIN SU, *wawancara* (Medan, Maret 2017).

²²⁷ Wakil Rektor I UIN SU (periode 2016), Prof. Dr. Hasan Asari, MA, *Dinamika*, Edisi 41 Maret 2016.

Ekonomi Islam, Muamalah, dan Perbandingan Mazhab. Hasan Asari menjelaskan bahwa perbaikan nilai akreditasi dilakukan dengan memfasilitasi dosen menerbitkan buku, dan melanjutkan studi. Terdapat beberapa peningkatan nilai akreditasi, selama IAIN SU berubah menjadi UIN SU, di antaranya: *Pertama*, Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris (PBI) FITK mendapat status akreditasi B pada tanggal 09 Januari 2015 oleh BAN PT berdasarkan SK No.004/SK/BAN-PT/AKRED/5/2015; *Kedua*, Jurusan Manajemen Pendidikan Islam (MPI) menjadi akreditasi B dengan No. SK. 120/SK/BAN-PT/Akred/S/XIII/2015.

Perubahan menjadi UIN SU memiliki konsekuensi bertambahnya fakultas dan program studi hingga saat ini UIN SU memiliki delapan fakultas dengan 30 prodi. Akreditasi C diperoleh prodi-prodi baru di fakultas baru dengan prodi, di antaranya prodi: Ilmu Komunikasi, Ilmu Perpustakaan, Kesehatan Masyarakat, Biologi, Ilmu Komputer, prodi baru ini berakreditasi C dan Izin Operasional. Sedangkan di FITK, prodi Pendidikan Matematika adalah satu-satunya yang memperoleh akreditasi C. Sedangkan di Fakultas Ushuluddin, prodi yang berakreditasi C, yaitu: Perbandingan Agama, dan Ilmu Alqur'an.

c. Pengembangan Prodi dan Fakultas

Saat ini UIN SU memiliki delapan fakultas dengan 34 program studi yang menyebar di fakultas. Jika dilihat dari target rencana strategis akan membuat 53 program studi baru maka program studi yang ada saat ini belum tercapai.

Beberapa fakultas di UIN SU: FITK dan Fakultas Syariah dan Hukum telah diberikan kewenangan untuk menyelenggarakan program S2 yang memiliki akar keilmuan di fakultas. Misalnya di FITK terdapat program S1 Manajemen Pendidikan Islam maka FITK berhak untuk menyelenggarakan S2. Sedangkan di Program Pascasarjana UIN SU menyelenggarakan program yang tidak ada program S1 di fakultas, sehingga tidak terjadi persaingan internal UIN SU.²²⁸

d. Seleksi dan Kualitas mahasiswa

Sistem perekrutan mahasiswa awalnya hanya melalui jalur SPAN-PTKIN, UM-PTKIN dan Ujian Lokal Mandiri UIN SU, pada tahun 2016 UIN SU mulai menerapkan Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Kemenristek memberikan izin kepada UIN SU untuk membuka jalu SBMPTN

²²⁸ Warek 1 UIN SU, wawancara (Medan 2017)

khusus untuk program studi umum, terdapat tiga fakultas yang membuka jalur SBMPTN.

Pada awal dibuka SBMPTN, FKM merupakan salah satu fakultas yang diminati, namun dalam perekrutan mahasiswa yang mahasiswa non Muslim. Tidak diterima mahasiswa non Muslim dikarenakan kampus UIN SU dilandasi oleh nilai-nilai Islam. Mahasiswa FKM diupayakan berasal dari MAN dengan adanya sosialisasi oleh kampus ke MAN, sehingga diharapkan calon mahasiswa yang masuk adalah Muslim dan berkualitas.²²⁹ Dekan FKM mengatakan bahwa keberadaan FKM adalah untuk menciptakan Sarjana Kesehatan dengan basis nilai Islam. Dalam menjalankan SBMPTN, UIN SU masih mengikuti panitia lokal Unimed.

Tahun 2013 jumlah pendaftar IAIN SU 4,874, yang diterima 3,622 dan yang mendaftar ulang berjumlah 2,560 orang.²³⁰ Setelah IAIN SU berubah menjadi UIN SU terdapat sebuah kepercayaan diri dalam diri sivitas akademika dan perubahan mulai diterima oleh sivitas akademika.²³¹ Namun demikian UIN SU belum menjadi kompetitor Unimed dan USU, karena UIN SU masih dalam tahap memantapkan agenda perubahan dan keorganisasian sehingga dapat bertahan di tengah kompetisi perguruan tinggi di skop lokal dan nasional.²³² Ukuran bisa menjadi kompetitor dapat dilakukan ketika UIN SU telah memiliki alumni. Pihak UIN SU sedang merumuskan strategi sehingga Fakultas Kesehatan Masyarakat dapat kompetitif dengan FKM USU, dengan sebuah keyakinan dan optimis pimpinan UIN SU meyakini UIN SU dengan fakultas umumnya akan dapat menjadi kompetitor minimal di skop Sumatera Utara dahulu.²³³

Sedangkan kualitas akademik di Pascasarjana UIN SU nampak dengan adanya kewajiban bagi mahasiswa program doktor untuk menerbitkan tulisan di sebuah jurnal nasional sebagai salah satu syarat mengikuti ujian proposal disertai. Satu sisi persyaratan adanya terbit tulisan di jurnal nasional ini adalah meningkatnya kualitas akademik, di sisi lain persyaratan ini menjadi salah satu penghambat mahasiswa doktoral UIN SU

²²⁹ Dekan FKM dalam *Dinamika Edisi* 41 Maret 2016.

²³⁰ Buku Statistik IAIN SU tahun 2014.

²³¹ Dekan FITK, *wawancara* (Medan, 19 Januari 2017).

²³² Dekan FITK, *wawancara* (Medan, 19 Januari 2017).

²³³ Dekan FITK, *wawancara* (Medan, 19 Januari 2017).

dalam menyelesaikan studi.²³⁴ Informan menjelaskan bahwa untuk terbit tulisan di jurnal nasional sangat sulit dan bisa menghambat penyelesaian studi. Informan memberi contoh bahwa dosen Pascasarjana di program Ekonomi Syariah dan telah bergelar Profesor membutuhkan penolakan sampai 26 kali untuk bisa masuk ke Jurnal Internasional terindeks *Scopus*.

e. **SDM sebagai Modal UIN SU Kompetitif**

Di Profil UIN-SU terdapat 399 orang dosen tetap yang memiliki berbagai bidang keahlian. Dari jumlah tersebut terdapat sebanyak 28 orang Guru Besar. Dari segi kualifikasi akademik, sejumlah 68 orang berpendidikan doktor (S3) dan 328 orang berpendidikan magister (S2). Keberadaan Guru Besar UIN SU merupakan salah satu terbanyak di lingkungan perguruan tinggi Islam, sehingga diharapkan dengan jumlah guru besar tersebut dapat menjadi keunggulan UIN SU dan dapat nampak hasil-hasil riset dari para Guru Besar

Bagi Rektor UIN-SU jumlah profesor di UIN-SU merupakan keunggulan kedua setelah adanya Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

“...nah...keunggulan kita yang kedua adalah Pascasarjana kita punya tiga puluh profesor itu lebih dari sejumlah perguruan tinggi dan itu akan kita pacu terus doktor-doktor kita yang ratusan ini untuk segera menjadi profesional menjadi profesor.”²³⁵

Wakil Rektor 1 UIN-SU menjelaskan bahwa jumlah profesor di UIN-SU ini menjadi sebuah keunggulan dan diferensiasi dengan kampus sesama perguruan tinggi Islam atau pun perguruan tinggi umum. Bagi Pascasarjana jumlah Guru Besar ini menjadi sebuah daya saing.

Secara kuantitas kualifikasi pendidikan dosen sudah mengalami peningkatan jika dibanding sewaktu masih IAIN SU. Masalah yang masih ditemui adalah tenaga pengajar di fakultas-fakultas baru. Saat ini di fakultas umum terutama di FKM tenaga dosen yang dipakai masih banyak tenaga kontrak, karena belum ada pegawai negeri sipil yang relevan. Tidak hanya dosen, pimpinan mulai dari prodi sampai dekan di FKM saat ini belum relevan untuk mendukung kinerja FKM yang

²³⁴ Busyaris, Mahasiswa Program Doktor Pascasarjana UIN SU, wawancara (Medan, 15 Maret 2017).

²³⁵ Plt. Rektor UIN-SU, Prof. Dr. Hasan Asari, MA.

kompetitif.²³⁶

Dalam rangka menjalankan agenda perubahan UIN SU melalui dana bantuan IDB juga memberikan bantuan beasiswa S3 bagi dosen Non PNS. Dosen Non PNS yang mengikuti program beasiswa PIU UIN SU ini melakukan sebuah kontrak dan dipersiapkan akan menjadi dosen UIN SU.

UIN SU melalui PIU juga memberikan beasiswa S3 kepada dosen Non PNS yang diharapkan akan dapat menjadi dosen UIN SU untuk mengisi program studi yang membutuhkan dosen.

UIN SU dengan status Badan Layanan Umum (BLU) membuat sebuah kebijakan dengan merekrut dosen dengan pendanaan dari layanan UIN SU. Dosen BLU hampir sama dengan pegawai negeri sipil, seperti mendapatkan sertifikasi, gaji bulanan, dan gaji 13. Hal yang membedakan bahwa Dosen BLU tidak mendapatkan uang pensiun.²³⁷

f. Kualitas Akademik: Penelitian, Buku, dan Jurnal UIN SU

Biaya penelitian di UIN SU sebagian besar masih banyak tergantung pada dana yang bersumber dari pemerintah (DIPA). Sangat sedikit dana yang berasal dari sektor swasta ditambah dengan masih minimnya jaringan penelitian antara UIN SU dengan antar lembaga riset ataupun universitas lain yang memiliki kesamaan program riset. UIN SU juga mendapatkan bantuan dana pendampingan IDB.

UIN-SU memiliki jurnal nasional terakreditasi B yang bernama *Miqot*. Jurnal *Miqot* merupakan satu-satunya jurnal yang dianggap menjadi andalan UIN-SU. Jurnal *Miqot* telah berdiri selama 40 tahun dengan melewati berbagai dinamika, hingga tahun 2014 *Miqot* meraih akreditasi B. *Miqot* telah memenuhi persyaratan sebuah jurnal terakreditasi, di antaranya komposisi tulisan 75% penulis dari luar dan 25% penulis dari lingkungan UIN SU.

Di Fakultas Syari'ah dan Hukum, Dekan berupaya mewujudkan jurnal terakreditasi dalam masa kepengimpinannya. Dekan berkomitmen dalam masa kepengimpinannya akan menjadikan minimal dua jurnal di FSH agar dapat diakreditasi nasional. Sedangkan dari kontribusi akademik di FSH telah banyak dosen FSH menulis dan ikut even akademik internasional, di antaranya: Andre Soemitra, Mustafa Kamal

²³⁶ Wahyuddin, *wawancara* (Medan, 10 Januari 2017).

²³⁷ Sukri, Dosen UIN SU, *wawancara* (Medan 7 Januari 2017).

Rokan, Sukri Albani.²³⁸ Menurut Dekan Fakultas Syariah dan Hukum masing masing jurusan mendapat satu riset. Tidak hanya dana riset di jurusan, dosen juga mendapat bantuan membuat buku dasar.

Di FEBI beberapa dosen mendapatkan proyek hibah penelitian, salah satunya adalah bantuan dana riset dari Bank Indonesia terkait pemberdayaan masyarakat pesantren. FEBI juga aktif dalam forum riset ekonomi dan keuangan Syariah. Dosen FEBI turut serta dalam forum akademik internasional untuk presentasi hasil penelitian, seperti di Amerika, Jerman, Inggris.²³⁹ Namun demikian, terdapat dosen masih mengeluhkan tidak adanya dana riset dari UIN SU. Informan menyampaikan bahwa jika dibandingkan dengan jumlah dosen dan riset yang diberikan oleh Lemlit masih sangat sedikit. Di FITK terdapat 165 dosen yang belum tentu mendapatkan dana penelitian. Anggaran penelitian sudah tidak tersedia lagi semenjak tahun 2016. Sehingga terdapat masalah dalam pengembangan keilmuan dosen yang dapat menyampaikan hasil riset di kalangan mahasiswa.²⁴⁰ Minimnya anggaran riset membuat dosen harus memenuhi kewajiban meneliti dengan anggaran pribadi.²⁴¹ Informan dosen di program studi mengatakan bahwa pendistribusian anggaran penelitian tidak dilakukan secara transparan mengenai siapa saja yang berhak mendapatkannya. Anggaran penelitian hanya diperoleh pengelola jurusan seperti Ketua Jurusan dan Sekretaris Jurusan.²⁴² Sehingga jurnal-jurnal yang ditulis dosen lebih banyak menggunakan studi kepustakaan.²⁴³ UIN SU memiliki jurnal terakreditasi nasional, yaitu Jurnal *Miqot*. Sementara jurnal yang ada di UIN SU ditargetkan juga akan meraih akreditasi. Dalam tabel di bawah adalah nama-nama jurnal yang dimiliki UIN SU. Dalam upaya meningkatkan kualitas akademik dalam penelitian, UIN SU memiliki 25 jurnal akademik yang dikelola oleh jurusan, fakultas, unit, dan universitas.

²³⁸ Dekan FSH UIN SU, *wawancara* (Medan, 2017).

²³⁹ Dekan FEBI UIN SU, *wawancara* (Medan 2017).

²⁴⁰ Wadek III FITK UIN SU, *wawancara* (Medan, 16 Januari 2017).

²⁴¹ Warek 1 UIN SU, *wawancara* (Medan 2017).

²⁴² MLT, Dosen UIN SU, *wawancara* (Medan, 1 Maret 2017).

²⁴³ Wadek III FITK UIN SU, *wawancara* (16 Januari 2017).

g. Pembangunan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Sebelum menjadi UIN-SU, melalui program IDB telah banyak para pejabat di lingkungan UIN SU diikutsertakan untuk mengikuti pelatihan manajemen, dan kepemimpinan di luar negeri. Dalam menjalankan agenda perubahan yang kompetitif *Project Implementation Unit* (PIU) IDB telah merancang program pengembangan sumber daya manusia berbentuk beasiswa S3, *Short Course*, dan *Visiting Schoolar* ke Luar Negeri.

Perjalanan dinas ke luar negeri dapat dikelompokkan dalam: Post-doktoral, *Shotcourse*, dan Penajajaran Kerjasama. Pembiayaan ke luar negeri ini dibiayai oleh *Project Implementation Unit* (PIU) UIN Sumatera Utara dengan harapan akan dapat meningkatkan kapasitas individu dan kapasitas UIN-SU. Perjalanan dinas ke luar negeri terutama yang berbentuk *short course* diberikan kepada pejabat fakultas, mulai dari wakil dekan sampai fakultas. Dosen yang memperoleh program ke luar negeri dari PIU yaitu yang sedang menempuh studi doktor dan yang sudah meraih gelar doktor.

Program pelatihan manajemen perguruan tinggi sangat dirasakan bermanfaat oleh peserta. Misalnya pelatihan di Melbourne University Australia merupakan sebuah pelajaran berharga bagaimana mengelola sebuah perguruan tinggi berskala internasional. Peserta menilai bahwa Melbourne University sangat baik dalam administrasi, manajemen dosen, dan manajemen kelas.

h. Implementasi Memorandum of Understanding

Di UIN SU terdapat tiga kelompok kerja sama: 1) Kerja sama UIN SU dengan perguruan tinggi lain; 2) Kerja sama UIN SU dengan dunia usaha; 3) Kerja sama UIN SU dengan pemerintah. Di UIN SU bentuk kerja sama terdiri dari dua: *networking* dan *webworking*. *networking* merupakan suatu jaringan kerja sama yang dilakukan pada tataran lembaga atau organisasi dan program UIN SU dengan instansi lain. Sedangkan *webworking* merupakan jaringan kerja sama yang lebih menyentuh tataran *content* kelembagaan, seperti kurikulum, program dan produk dengan instansi lain. UIN SU banyak memiliki MoU namun banyak kerja sama belum sampai ke tahap implementasi dan tidak diturunkan sampai ke unit-unit. UIN SU telah melakukan beberapa kerja sama dengan berbagai lembaga dari dalam dan luar negeri: MoU dalam Negeri terdapat 16 dan MoU Luar Negeri ada 15.

UIN SU berupaya merintis kerjasama dengan berbagai pihak di luar negeri, terdapat beberapa negara yang diusahakan untuk terdapat kerjasama, seperti Belanda, Jerman, Australia, Canada, Abu Dhabi, Mesir, Qatar, Maroko, Turki, India, Malaysia, Singapore, Thailand, Brunei Darussalam, Filipina, Cina. Usaha kerjasama yang dirintis tersebut tidak semua menghasilkan MoU, dan jika terdapat MoU tidak semua dapat menjalankan apa yang telah disepakati dalam kerja sama. Sehingga MoU hanya menjadi sebuah kertas kerja sama tanpa ada pelaksanaan.

i. Peningkatan kualitas pembinaan mahasiswa

Dalam menjalankan perubahan, UIN SU mendasarkan dalam melakukan perubahan manajemen dengan didasarkan pada tiga masalah. *Pertama*, Perubahan Ortaker yang berdampak pada semakin banyaknya manusia dan data yang dikelola maka perlu pembenahan dalam manajemen dengan sistem informasi dan pemanfaatan teknologi informasi.

Kedua, perguruan tinggi Islam menghadapi masalah dengan rendahnya kualitas *output* dan relevansi dengan pekerjaan. Agar UIN SU dapat mampu bersaing (*better competitive situation*). Dalam rangka menjalankan perubahan menjadi UIN-SU, manajemen khusus adalah sebuah konsep pengelolaan kampus yang dijalankan untuk memperlancar proses belajar mengajar dan memenuhi kebutuhan mahasiswa.

Perpustakaan UIN SU berperan penting dalam mendukung aktifitas akademik di UIN SU. Jumlah koleksi buku semasa belum menjadi UIN SU terlihat tidak begitu banyak perubahan dalam jumlah koleksi. Pada tahun 2015 tercatat saat ini perpustakaan UIN-SU memiliki koleksi 60.000 judul buku dan lebih dari 320.000 kopi. Selain berbentuk buku perpustakaan UIN SU juga mengoleksi jurnal, laporan penelitian, diktat, surat kabar, dvd, yang ditempatkan di lantai dua.

C. Pendekatan Transdisipliner : Strategi Bersaing Universitas Islam Negeri Sumatera Utara di Era Digital

1. Transdisipliner dan Revolusi Digital

Di era Revolusi Digital 4.0 terjadi disrupsi dalam berbagai aspek kehidupan. Terjadi pergeseran gaya hidup yang selama ini berlangsung manual menjadi serba *online* dan digital. Era digital 4.0 menuntut perguruan tinggi Islam untuk merubah paradigma

keilmuan yang selama ini fokus pada tradisi ilmu keislaman seperti Ushuluddin, Tarbiyah, Dakwah, Syari'ah dan Peradaban. Fakultas dan program studi yang ada membuat alumni perguruan tinggi Islam sulit menghadapi dunia kerja yang membutuhkan kecakapan teknis dan penguasaan berbagai teknologi.

Terdapat stagnasi soal konsep paradigma ilmu dan implementasinya di perguruan tinggi Islam. Misalnya apa yang membedakan Fakultas Kesehatan Masyarakat UIN SU dengan FKM Universitas Sumatera Utara, apa pembeda kedokteran UIN Sumatera Utara dengan Universitas Indonesia. Sepanjang perubahan IAIN menjadi UIN yang telah dimulai UIN Jakarta, UIN Yogyakarta, dan UIN Malang masih terdapat persoalan distingsi ilmu antar prodi yang belum terjawab dan mendapatkan solusi yang memuaskan. Salah satu persoalan yang nampak adanya kecenderungan Islamisasi yang hanya melakukan pemberian ayat-ayat Al-Qur'an dari ilmu pengetahuan yang ada. Oleh sebab itu ilmuwan dan pemangku kepentingan di perguruan tinggi Islam terus berupaya merumuskan paradigma keilmuan yang dapat mempertahankan identitas keislaman namun juga dapat beradaptasi dengan perkembangan teknologi.

Rektor UIN Sumatera Utara, Saidurrahman mengatakan perubahan menjadi universitas diharapkan tidak hanya perubahan struktur kelembagaan namun juga menuntut perubahan struktur keilmuan, model kurikulum, dan strategi pembelajaran.

Dari beberapa konsep yang muncul untuk diterapkan di UIN Sumatera Utara, misalnya konsep *Wahdatul 'Ulum*, namun Paradigma Transdisipliner lebih mendapat perhatian sehingga difokuskan dan dipilih untuk mewujudkan konsep Paradigma Transdisipliner yang pernah digagas oleh Prof. Dr. Nur Ahmad Fadhil Lubis, MA.

Dalam implementasinya konsep Paradigma Ilmu Transdisipliner terdapat beberapa persoalan, misalnya sulitnya menegaskan diferensiasi dengan paradigma ilmu yang telah ada di perguruan tinggi Islam misalnya dengan UIN Sunan Kalijaga, UIN Syarief Hidayatullah, UIN Malik Ibrahim Malang, hingga dengan universitas umum. Selain itu konsep Transdisipliner UIN SU belum memiliki *blue print* yang mantap untuk dapat dijabarkan dalam kurikulum, proses belajar dan menjadi budaya dan *worldview* kehidupan kampus. Paradigma Transdisipliner UIN SU masih sebatas slogan dan belum mampu menjadi distingsi yang membuat UIN SU dapat lebih kompetitif di era Revolusi Digital 4.0. berdasarkan kasus-kasus tersebut maka perlu dilakukan sebuah penelitian konsep

mengenai paradigma ilmu Transdisipliner UIN Sumatera Utara dan implementasinya agar dapat dipelajari bagaimana strategi diferensiasi ini dapat memberi dampak kepada daya saing UIN Sumatera Utara.

Integrasi ilmu mulai muncul ketika tahun 1977 di Konferensi Pendidikan Islam yang salah satu amanatnya adalah integrasi ilmu. Secara teori mulai ramai diperbincangkan setelah Ismail Raji Al-Faruqi dan Syed Naquib Alatas menyampaikan gagasan Islamisasi. Pada awalnya konsep Islamisasi Ilmu cukup menarik ilmuwan Islam namun dalam perkembangannya wacana Islamisasi ilmu mulai ditinggalkan dengan munculnya tawaran-tawaran konsep baru. Di Indonesia setiap universitas Islam Negeri memiliki konsep keilmuan dan kekhasan masing-masing. Hal ini dilakukan sebagai pembeda di antara perguruan tinggi Islam dan perguruan tinggi umum.

Abudin Nata menyatakan gagasan keilmuan perguruan tinggi Islam yang dimanifestasikan dalam budaya akademik universitas Islam Negeri dipelopori oleh tiga UIN: UIN Sunan Kalijaga, UIN Malik Ibrahim, dan UIN Syarif Hidayatullah yang memiliki ciri khas paradigma ilmu masing-masing. Amin Abdullah menyatakan di UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta diterapkan konsep "Integrasi-Interkoneksi" yang kemudian disimbolkan dengan "Paradigma Keilmuan Jaring Laba-laba."

Sedangkan di UIN Malik Ibrahim Malang menurut Muhaimin (2004) Paradigma keilmuannya dengan mengembangkan konsep *Ulul al-bab*. *Ulul al-bab* terulang 16 kali dalam Alqur'an: Q.S. Al-Baqarah:179, 197, 269; Q.S. Ali-Imran: 7, 190; Q.S. Al-Maidah: 100; Q.S. Yusuf: 111; Q.S. Al-Ra'd: 19; Q.S. Ibrahim: 52; Q.S. Shad: 29, 43; Q.S. Al-Zumar: 9, 18, 21; Q.S. Al-Mukmin/Ghafir: 54; Q.S. Al-Thalaq: 10. *Ulul al-bab* yang merupakan prinsip dan paradigma UIN Malang menuntut profil alumni ilmuwan yang ulama, ulama yang ilmuwan. Sarjana UIN Malang dengan profil *Ulul al-bab* dituntut memahami gejala alam, dan gejala sosial di sekitarnya. Suprayogo menjelaskan dalam praktiknya di UIN Malik Ibrahim Malang dianggap penting mengembangkan ilmu-ilmu yang dapat diklasifikasi menjadi tiga golongan, yaitu ilmu-ilmu alam, ilmu sosial, dan ilmu-ilmu humaniora.

Berikutnya model pengembangan paradigma ilmu perguruan tinggi Islam adalah paradigma reintegrasi ilmu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Azyumardi Azra (2013) menjelaskan bahwa gagasan Syed Hosein Nasr sangat relevan untuk diadopsi sebagai paradigma baru perguruan tinggi Islam dalam persaingan abad

global. Pandangan ini menginginkan seluruh ilmu keislaman memperlihatkan kesatuan dan keterhubungan dengan semua yang ada sehingga dalam kontemplasi kesatuan semesta manusia akan diarahkan kesatuan prinsip Ilahi. Melalui konsep reintegrasi ilmu diharapkan dapat menyatukan ayat *kawliyah* dan ayat *kawuniyyah*'.

Azra mengatakan tidak ada konsep ilmu agama dan ilmu umum dalam Islam. Dalam kerangka itulah UIN Jakarta merumuskan reintegrasi ilmu-ilmu yang bersumber dari ayat-ayat Allah, ayat Qur'ani. Tetapi Allah tidak terbatas, ada ayat-ayat *kawuniyyah*' yang selama ini diabaikan ilmuwan Muslim. Sehingga perguruan tinggi Islam dapat bersaing.

Sedangkan dalam konteks bisnis, pengembangan paradigma ilmu di perguruan tinggi Islam merupakan sebagai strategi bisnis agar terdapat keunggulan. Sebagaimana dinyatakan Porter bahwa strategi bisnis dapat juga digunakan di organisasi nirlaba seperti lembaga pendidikan.

Perguruan tinggi Islam tidak bisa mengabaikan Revolusi digital 4.0. Menurut Effendi hal ini karena terdapat banyak disrupsi yang bahkan menghancurkan banyak perusahaan dan industri besar. Lebih lanjut Effendi Revolusi digital ini berdampak dalam interaksi dosen dan mahasiswa di perguruan tinggi misalnya dengan adanya penerapan *Massive Open Online Courses* (MOOCs). Oleh karena itu perguruan tinggi Islam harus beradaptasi dengan melakukan berbagai perubahan, salah satunya mengkaji ulang paradigma ilmu yang selama ini diterapkan di IAIN.

2. Dinamika Perkembangan UIN Sumatera Utara

UIN SU adalah Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri yang merupakan hasil dari transformasi IAIN Sumatera Utara. Secara geografis kampus UIN Sumatera Utara berada di beberapa lokasi: Kampus Sutomo; Kampus Pancing; Kampus Helvetia; dan Kampus Tuntungan. Pusat administrasi UIN SU berada di Kampus 2 UIN SU yang beralamat di Jalan Willièm Iskandar yang secara administratif masuk wilayah Kabupaten Deli Serdang.

Dalam Lustrum I IAIN Sumatera Utara (1978) dijelaskan sejarah berdirinya IAIN SU yaitu untuk merespon gencarnya daerah-daerah di Indonesia sejak tahun 1960 an ke atas mendirikan IAIN. Daerah-daerah tersebut di antaranya: Aceh, Sumatera Selatan, Sumatera Barat, Jambi, Riau, dan Lampung. Di luar Sumatera juga terdapat pendirian IAIN di Kalimantan, Sulawesi, dan Pulau Jawa. Karena belum terdapatnya perguruan tinggi agama negeri di Sumatera

Utara dan dikarenakan merasa tertinggal dari daerah yang telah mendirikan IAIN maka muncul inisiatif mendirikan IAIN di Sumatera Utara.

Titik awal IAIN di Medan dirintis pada tanggal 12 Oktober 1968 setelah diresmikan oleh Menteri Agama dua buah fakultas: Tarbiyah dan Syari'ah yang merupakan cabang dari IAIN Ar-Raniry Banda Aceh. Masyarakat Sumatera Utara terus mendesak Menteri Agama untuk mendirikan IAIN di Medan. Sehingga pada awal 1970 terdapat kesepakatan antara Menteri Agama, K.H. Moh. Dachlan dengan Gubernur KDH Provinsi Sumatera Utara, Marah Halim, untuk membangun satu kampus IAIN di Medan, dengan ketentuan Pemerintah Daerah menyediakan areal tanah dan pembangunan dilaksanakan bersama dengan biaya Pelita Nasional Departemen Agama dan Pelita Daerah.

Sejak bulan November 1972 terdapat kesepakatan antara Pemerintah Daerah dan Menteri Agama, dan Rektor IAIN di Banda Aceh dan Rektor IAIN di Padang Sidimpuan menyetujui untuk melepas fakultas-fakultas yang ada di Medan dan di Padang Sidimpuan untuk digabungkan. Kepada Gubernur KDH Provinsi Sumatera Utara, minta dipersiapkan dalam rangka peresmian IAIN penuh di Medan. Gubernur Kepala Daerah dan Menteri Agama menunjuk H. Ismail Sulaiman Kadit Kesra Kantor Gubernur Sumut menjabat sebagai Rektor pertama. Kemudian Gubernur KDH Provinsi Sumut melalui surat tanggal 15 Juni 1973 No. 191603/20 mengusulkan "Susunan Panitia Peresmian IAIN Medan" dan kemudian ditetapkan dengan Keputusan Menteri Agama No. 65, tanggal 9 Juli 1973 tentang panitia Peresmian IAIN Sumut.

Pada tanggal 26 Oktober 1973 diadakan rapat pleno panitia membicarakan: Nama IAIN; Lambang IAIN; Hari dan tanggal peresmian; Hal yang menyangkut peresmian. Mengenai nama IAIN terdapat empat pilihan: Syekh Mustafa Husain; Syekh Hasan Maksum; Hamzah Al-Fansuri; Sumatera Utara. Hingga akhirnya nama IAIN Sumatera Utara dipilih melalui musyawarah. Kelahiran IAIN Sumatera Utara ditandai dengan pembacaan Piagam oleh Menteri Agama R.I. Prof. Dr. H. A. Mukti Ali, pada jam 10.00 WIB hari Senin 24 Syawal 1398 H, 19 November 1973.

Perubahan IAIN Sumatera Utara menjadi Universitas Islam Negeri Sumatera Utara secara resmi yaitu setelah terbitnya Keputusan Presiden RI No 131 tahun 2014. Setelah perubahan menjadi universitas, maka terdapat perubahan organisasi tata kerja, dan paradigma keilmuan. Prof. Dr. Nur Ahmad Fadhil Lubis sebagai

pelopor perubahan menawarkan paradigma ilmu Transdisipliner sebagai diferensiasi dari UIN Sunan Kalijaga yang menggunakan integrasi interkoneksi; UIN Syarif Hidayatullah reintegrasi ilmu; dan UIN Maliki Malang integrasi ilmu, serta universitas umum yang ada di Sumatera Utara dan Indonesia. Namun demikian perubahan menjadi universitas tetap harus memastikan bahwa ilmu keislaman seperti Ushuluddin, Ilmu Dakwah, Ilmu Syari'ah dan Ilmu Tarbiyah tetap dikembangkan bahkan semakin maju.

3. Pendekatan Transdisipliner UIN Sumatera Utara

Konsep transdisipliner merupakan sebuah keinginan untuk menggabungkan berbagai macam keunggulan dari berbagai macam disiplin ilmu untuk memecahkan atau menjadi sebuah rumusan solusi untuk mengatasi suatu persoalan. Penggagas Paradigma Ilmu Transdisiplin UIN Sumatera Utara, Prof. Dr. Nur A. Fadhil Lubis mengatakan bahwa transdisiplin sering diasosiasikan dengan pendekatan silang antar disiplin ilmu untuk menyelesaikan masalah meliputi dua atau lebih disiplin.

Konsep transdisiplin menurut Nur Ahmad Fadhil Lubis yaitu berusaha menghibridasi pendekatan-pendekatan kosmopolis agar umat Islam Indonesia dapat lebih maju. Wakil Rektor III UIN SU menjelaskan konsep Transdisipliner sebagai berikut.

”Jadi kalau saya bilangkan ilustrasikannya, mau masak roti misalnya *kan* di antara bahan-bahan mau buat itu banyak. Ada tepung, ada gula, roti, tepung, gula, apa lagi? airnya itu kan sebuah unsur tersendiri, bidang tersendiri atau bidang kajian tersendiri kalau dari sisi keilmuan. Tepung terbaik, gula terbaik, air terbaik, itulah yang ingin digunakan untuk membuat roti yang unggul, jadi yang terbaiknya dari satu bidang keilmuan untuk membangun sebuah solusi atau memberikan solusi bagi sebuah persoalan yang muncul.”

Gagasan transdisipliner Nur Ahmad Fadhil Lubis (1993) bukan sebuah pemikiran yang tiba-tiba muncul, atau sekedar mengikuti paradigma ilmu di UIN yang sudah ada. Jika dirujuk kepustakaan dan pemikiran Nur Ahmad Fadhil Lubis mengenai transdisipliner telah pernah ditulisnya di artikel “Kecenderungan Kajian Keislaman di Amerika Serikat: Sebuah Survei Kepustakaan” yang dimuat Jurnal *Ulumul Qur'an*. Artikel ini ditulis ketika Nur Ahmad Fadhil Lubis masih sedang menyelesaikan disertasi di University of California Los Angeles. Nur Ahmad Fadhil Lubis menjelaskan bahwa

pengalaman keagamaan Islam, tidak dapat dipisahkan dari aspek lain pengalaman manusia, sehingga membutuhkan pendekatan “holistik” atau “anti reduksionis”. Bagi Nur Ahmad Fadhil Lubis pengakuan atas perlunya suatu pendekatan yang lintas disiplin atau multi disiplin sebenarnya sangat Islami. Ilmuwan dari sejak zaman Nabi Muhammad saw telah menekankan pentingnya disiplin-disiplin seperti: Ekonomi, Sosiologi, Ilmu Alam dan Matematika dalam memahami Islam sebagai agama. Sementara, kajian keislaman juga penting bagi pengkaji Ilmu Alam dan Kemasyarakatan.

Nur Ahmad Fadhil Lubis memandang konsep keilmuan Barat sangat diperlukan dalam paradigma ilmu UIN, karena selama ini banyak memandangnya dalam filsafat ilmu Islam, sementara Nur Ahmad Fadhil Lubis melihatnya dari perspektif pendidikan tinggi transdisiplin. Nur Ahmad Fadhil Lubis menjelaskan bahwa saat ini umat Islam tinggal dalam masyarakat yang kompleks. Mengutip Einstein, bahwa masalah penting yang dihadapi manusia adalah tidak dapat menyelesaikan masalah level yang dari pemikiran yang mereka ciptakan.

Nur Ahmad Fadhil Lubis mengatakan bahwa kerangka berpikir pengelola perguruan tinggi Islam harus lebih tinggi dari akar masalahnya. Nur Ahmad Fadhil Lubis menilai ilmu telah menjadi pecah belah, kemudian produksi ilmu setelah revolusi industri sangat luar biasa. Produksi ilmu menjadi berlipat ganda sehingga menjadi spesialisasi. Misalnya, di kedokteran, S1 nya seluruh tubuh manusia namun spesialisasinya khusus tubuh tertentu. Akibatnya ilmuwan menjadi reduktif, karena tidak peduli ilmu yang lain. Hingga muncul istilah sains untuk sains, *homo homini lupus*, dan keuntungan yang sebesar-besarnya.

Nur Ahmad Fadhil Lubis mengatakan pentingnya visi *learning society*, “*Scholls that learn*, bukan hanya muridnya yang belajar tetapi menjadi sebuah *learning organization*.” Nur Ahmad Fadhil Lubis menilai Pembelajaran di IAIN sudah *out of date*, bukan untuk kepentingan sekarang. Sistem pembelajaran masih banyak gaya piramid. Kemampuan berpikir yang paling bawah adalah mengingat, memahami, menerapkan, menganalisa, mengevaluasi, dan menciptakan. Di IAIN menurut Nur Ahmad Fadhil Lubis masih banyak mengingat bukan menciptakan dan masih bersifat reproduksi belum pada tahap menciptakan.

Bagi Nur Ahmad Fadhil Lubis tujuan pendidikan di Perserikatan Bangsa-Bangsa harus menjadi dasar dalam pendidikan UIN. Nur Ahmad Fadhil Lubis mengatakan terdapat perbedaan

antara *transdisciplinary* dan *multidisciplinary*. Transdisiplin adalah kemampuan yang wajib diberikan multidisipliner. Nur Ahmad Fadhil Lubis berharap UIN kelak merupakan hasil perdebatan keilmuan yang ketat dan keragaman cara pandang. Nur Ahmad Fadhil Lubis mengharapakan UIN SU menjadi hibrida, hasil dari perkawinan berbagai debat yang jika diibaratkan musik adalah *monophony, polyphony, symphony*. Harapannya IAIN menjadi simfoni yang baik, semakin banyak perbedaan semakin baik. Bentuk konkret konsep hibrida yang dimaksud Nur Ahmad Fadhil Lubis sedikit menerapkan konsep di Amerika, misalnya ketika masuk *Law School* maka harus mengambil *general education (liberal arts education)*. Nur Ahmad Fadhil Lubis berharap di masa setelah perubahan menjadi UIN, mahasiswa dapat menentukan mayor dan minor keahlian, contoh mayornya Syari'ah dan minornya ekonomi, sehingga terjadi hibrida. Nur Ahmad Fadhil Lubis menginginkan alumni UIN SU memiliki profil: Teguh *rule of law*; Berpikir dan berzikir; Mampu menangkap makna ayat Allah dalam fenomena alam; Mampu mengambil pelajaran dari sejarah.

Pembangunan paradigma ilmu Transdisipliner UIN SU melewati tiga proses. *Pertama*, membangun pondasi yang kokoh; *Kedua*, mewujudkan kesatuan elemen sehingga terintegrasi; *Ketiga*, perlung nilai praktis dari ilmu pengetahuan. Ketiga nilai ini dijadikan landasan yang dibangun secara bertahap dan berkesinambungan dimulai dengan: Membangun landasan keilmuan berbasis *tauhid*; Memformulasikan kurikulum integratif-multidisipliner; Revitalisasi dimensi praktis keilmuan Islam.

Prinsip *tauhid* diharapkan adanya perubahan IAIN menjadi UIN tidak membuat UIN SU menerapkan sains sekuler. Pengintegrasian membutuhkan interkoneksi dan integrasi beragam ilmu sehingga dapat mempertemukan ilmu keislaman dengan ilmu umum. Integrasi keilmuan akan membuat kurikulum UIN SU mampu merespon perkembangan Ipteks dan perubahan kompleks di masyarakat yang selama ini tidak dapat ditangani oleh UIN SU. Sedangkan Revitalisasi dimensi praktis keilmuan Islam menunjukkan kecenderungan dimensi praktis yang membuat adanya kesinambungan antara dimensi teoritis dan praktis. *Blueprint* Manajemen UIN SU menjelaskan bahwa UIN SU tidak boleh lagi hanya berorientasi pengetahuan teoritis filosofis, namun harus dapat menyelesaikan permasalahan praktis.

Namun demikian, gagasan Paradigma Ilmu Transdisipliner UIN SU belum memiliki distingsi yang kuat. Bangunan keilmuan

Transdisipliner UIN SU belum kokoh sehingga belum dapat menjadi *icon* seperti di UIN Malang, UIN Yogyakarta dan UIN Jakarta. Sebagaimana disampaikan Rektor UIN SU, Prof. Dr. Saidurrahman.

“Kemudian yang kedua mungkin masalah bangunan keilmuan yang memang masih belum kokoh dalam hal ini transdisiplin itu ciri khasnya. Tapi bangunannya yang seperti apa untuk dikembangkan sehingga menjadi aplikatif. Maklum karena ini masih merintis *gitu*.”

Paradigma ilmu Transdisipliner UIN SU belum memiliki *blue print* dan menjadi budaya akademik. Persoalan ini berdampak ke dalam proses perkuliahan, salah satunya adalah ketidakpahaman dosen dan mahasiswa apa pembeda perkuliahan setelah menjadi UIN, dan mengaplikasi paradigma Transdisipliner. Sehingga banyak muncul inisiatif dosen berupaya menerjemahkan apa yang mereka dengar mengenai transdisipliner dan integrasi ilmu melalui aktivitas membaca Al-Qur'an (dan menghafal), nasehat-nasehat mengenai *akhlaqul karimah*, serta memperbanyak ibadah. Praktik ini berlangsung di hampir setiap fakultas.

4. Strategi Diferensiasi Keunggulan Bersaing di Era Revolusi 4.0

Perkembangan perguruan tinggi sudah mengarah ke industri pendidikan yang kapitalistik dan kompetitif. Konsep *competitive advantage* atau keunggulan bersaing secara teoritis merupakan nyawa dari kapitalisme. Para pemimpin perubahan di UIN SU menyadari bahwa kapitalisme akan merambah dunia perguruan tinggi.

Rencana strategis UIN SU ini secara tegas menyatakan bahwa perubahan menjadi UIN adalah salah satu langkah kompetitif menghadapi perdagangan bebas yang berpengaruh kepada layanan pendidikan tinggi, sehingga liberalisasi layanan pendidikan menjadi sebuah kebutuhan yang akan diterapkan UIN SU.

5. Nilai-nilai Ajaran Islam sebagai Strategi Bersaing

Revolusi digital yang memicu disrupsi membuat perubahan kelembagaan menjadi UIN memerlukan sebuah *distingnsi* keilmuan, sehingga terdapat pembeda dengan universitas yang telah ada, namun Nur Ahmad Fadhil Lubis (2014) menegaskan perubahan menjadi universitas tetap mempertahankan identitas sebagai perguruan tinggi Islam, terutama sebagai pusat dalam studi Islam.

Pandangan Prof. Nur M Fadhil Lubis merupakan sikap bahwa ilmu yang dikembangkan di UIN SU memiliki diferensiasi dari perguruan tinggi kompetitor dengan kekhasan konsep keilmuan dan ajaran Islam. Ketika masih dalam kepemimpinan Prof. Dr. Nur Ahmad Fadhil Lubis, pembukaan tiga fakultas baru: FEBI, FKM, dan Fakultas Sains dan Teknologi.

Nilai-nilai keislaman dianggap merupakan keunggulan UINSU yang diharapkan menjadi modal dalam menghadapi kompetitor. Nilai-nilai Islam yang ada di UIN SU diharapkan oleh Wakil Rektor 1 UIN SU akan dapat menjadi pembeda dengan universitas yang ada. Bentuk praktis yang diharapkan adalah bahwa prodi Matematika di UIN SU harus berbeda dengan prodi Matematika Universitas Negeri Medan. Jika dibandingkan dengan USU yang tidak terdapat jurusan Hukum Islam di UIN SU terdapat Hukum Islam namun juga memiliki jurusan hukum positif, Ilmu Hukum.

Seorang dosen menjelaskan UIN SU memiliki diferensiasi dibanding universitas umum, “..kalau universitas lain itu mempelajari hanya bidang umum, tapi kalau kita mempelajari umum plus Islam.” Keunggulan nilai Islam UIN SU memberi pengaruh akademis bagi Sumatera Utara khususnya. Banyak cendekiawan Muslim muncul dari UIN SU yang memberi pandangan dan solusi permasalahan masyarakat. Dekan FITK mengatakan dasar nilai-nilai Islam ini diharapkan sekitar 10 tahun ke depan UIN SU akan lebih dapat kompetitif. Visi UIN SU *learning society based values* Islam adalah keunikan dan keunggulan yang dapat menjadi alasan kenapa UIN SU lebih unggul dari universitas umum. Nilai-nilai Islam yang diharapkan Prof. Dr. Nur Ahmad Fadhil Lubis nampak pada perkuliahan di prodi umum.

IAIN SU menjadi kompetitif setelah berubah menjadi UIN-SU, sebagaimana dikatakan oleh seorang mantan Wakil Dekan 1 FITK yang juga pernah terlibat dalam proses perubahan bahwa bukti UIN SU mulai kompetitif dapat dilihat UIN SU merupakan peringkat dua terbesar di Sumatera Utara. Setelah menjadi UIN segmentasi UIN SU menjadi lebih kompetitif. Kemampuan sebagian dosen UIN SU dalam mengakses literatur Bahasa Arab juga merupakan keunggulan dan pembeda dengan universitas umum. Beberapa dosen UIN SU memiliki kemampuan bahasa Arab selain bahasa Inggris sehingga secara keilmuan akan diperkaya dengan nilai-nilai Islam, sehingga memiliki karakter khas UIN SU.

Kecakapan berbahasa Arab diharapkan akan menjadi pembeda alumni UIN SU dengan universitas umum lain, khususnya di

Sumatera Utara. Kemampuan Bahasa Arab alumni UIN SU diharapkan dapat menjadi diferensiasi yang tidak dimiliki universitas umum di Sumatera Utara. Dengan kecakapan bahasa Arab alumni UIN-SU yang menguasai bidang ilmu umum dapat juga menguasai ilmu-ilmu agama sehingga menjadi sebuah diferensiasi dengan alumni perguruan tinggi umum.

Dalam *Blue Print* UIN SU dijelaskan bahwa tidak hanya menjadikan nilai-nilai Islam dalam program studi umum. UIN SU dengan perubahan status menjadi UIN SU tidak mengabaikan pengembangan kajian keislaman. Fakultas-fakultas agama yang ada pada masa IAIN: Tarbiyah, Syariah, Dakwah, Ushuluddin tidak hanya dipertahankan namun justru akan tetap dikembangkan.

Prodi keislaman yang merupakan tradisi keilmuan IAIN akan diperkuat dengan standar metodologi dan epistemologi baru sehingga memiliki daya tawar. Semasa menjabat Rektor UIN SU, almarhum Nur Ahmad Fadhil Lubis menyampaikan bahwa dengan berubah menjadi UIN semestinya kajian Islam semakin kompetitif yang jika dibandingkan dengan Unimed hanya berbasis keimanan umum maka UIN SU memiliki keunikan keilmuan Islam.

UIN Sumatera Utara tidak hanya memiliki kekhasan dalam keilmuan yang transdisipliner. Namun memiliki komitmen dan secara konsisten dalam mengembangkan karakter mahasiswa yang muslim sejati. Pembentukan karakter sarjana Muslim ini dibentuk dengan melalui proses kurikuler dan ko-kurikuler, sehingga target karakter *Ulul al-bab* dapat terwujud. Prof. Dr. Syafaruddin, dalam wawancara *Dinamika* Edisi 38 April 2015. Kata *Ulul al-bab* juga sering didengar dalam keinginan UIN SU menjadi sebuah profil alumni. *Ulul al-bab* yaitu target bagaimana UIN SU mampu menghasilkan para cendekiawan Muslim yang tidak hanya berperan sebagai ilmuwan namun juga peduli dengan perjuangan perbaikan umat dan bangsa. Syafaruddin menjelaskan bahwa profil *Ulul al-bab* merupakan profil ideal cendekiawan Muslim yang dilandaskan dan digali dari Al-Qur'an. Dalam berbagai kesempatan, pemimpin perubahan UIN SU, Prof. Dr. Nur Ahmad Fadhil Lubis juga sering mensosialisasikan profil alumni *Ulul al-bab* yang diyakinkannya bahwa visi ini telah ada sejak didirikannya Masjid *Ulul al-bab* Pascasarjana UIN SU. Prof. Dr. Ilhamuddin menjelaskan bahwa cita-cita *Ulul al-bab* UIN-SU yaitu sebuah kelompok pemikir yang tidak hanya mengandalkan pikiran namun juga mata hati menjadi intelektual yang tidak hanya sisi intelek namun juga beriman.

Ketika peneliti menanyakan nilai-nilai Islam seperti apa yang diterapkan oleh dosen di kelas ketika mengajar mahasiswa. Terdapat banyak penafsiran dan implementasi dari nilai-nilai Islam sebagaimana menjadi visi UIN SU. Ada dosen yang memahami konsep ilmiah dengan konsep ibadah, misalnya di FITK pembelajaran *cooperative learning* dimaknai dosen sebagai jemaah. Dosen diminta untuk menanyakan kepada mahasiswa mengenai shalat berjamaah, bagaimana bacaan Al-Qur'an mahasiswa, dan bagaimana komunikasi dengan orang tua. Dosen-dosen yang mengampu mata kuliah umum seperti Bahasa Inggris, Matematika mereka menjawab bahwa untuk menampakkan nilai-nilai Islam mereka biasa memulai perkuliahan dengan membaca beberapa Surat dalam Al-Qur'an, dan memberikan nasehat-nasehat. Bagi informan bahwa kemampuan ilmu umum tidak bermanfaat jika mahasiswa tidak memiliki akhlak yang baik. Strategi yang dilakukan untuk internalisasi informan bisa melakukan membaca Surat Al-Fatiha sebelum memulai perkuliahan secara rutin, dan mengingatkan mahasiswa bahwa mencari ilmu adalah mengharap *ridha* Allah.

Penekanan kepada akhlak, praktik ibadah dianggap penting oleh dosen-dosen UIN SU, karena terdapat kecenderungan pergeseran masalah moral dan akhlak yang Islami. Sebelum berubah menjadi UIN, terdapat 11 karakteristik mahasiswa IAIN SU. Kemudian Prof. Nur A. Fadhil Lubis menggagas Konsep Profil *Ulul al-bab* yang telah dibakukan dalam bentuk Keputusan Rektor UIN Sumatera Utara Nomor: 344 A Tahun 2015, bahwa alumni UIN SU memiliki karakter:

Pertama, Berzikir dan berpikir. Berzikir maksudnya mengingat Allah di setiap waktu dan dalam segala hal. Sedangkan berpikir maksudnya memikirkan langit dan bumi serta seluruh alam semesta (Qs. Ali Imran 390-91). *Kedua*, Berpegang teguh pada kebaikan dan keadilan. *Ulul al-bab* mampu memilah yang baik dari yang buruk, benar dan salah, dan memperjuangkan keadilan menentang kezaliman (Qs. Al-Maidah: 100).

Ketiga, Terbuka, teliti, dan kritis dalam menerima informasi (Qs. Az. Zumar: 18). *Keempat*, Mengetahui sejarah dan mampu mengambil pelajaran (Qs. Yusuf: 12: 111). *Kelima*, Rajin bangun malam untuk sujud (Qs. Az. Zumar: 9). *Keenam*, Patuh kepada sistem hukum Allah dan Rasul-Nya (Qs. Al-Baqarah: 179). *Ketujuh*, Bukan hanya sebagai ilmuwan namun mencapai hikmah (kebijaksanaan) (Qs. Al-Baqarah: 209).

Kedelapan, Memanfaatkan ilmu di jalan Allah dan hanya takut kepada Allah. *Kesembilan*, Kemampuan dan kesadaran memilah

kebenaran (Qs. Ali Imran: 7). *Kesepuluh*, Mampu mengkaji rangkaian wahyu Ilahi yang telah diturunkan kepada utusan Allah sebelumnya (Qs. Al-Mukmin:54). *Kesebelas*, Menerapkan *long life education*. *Keduabelas*, Berdedikasi menyebarkan ilmu, mengabdikan diri bagi kesejahteraan manusia dan menyampaikan kebenaran kepada semua serta mencerahkan kehidupan masyarakat (Qs. Ibrahim: 52).

Dalam diri *Ulul al-bab* terpadu sikap intelektual, dan orang yang dekat dengan Allah. Profil *Ulul al-bab* tidak hanya ditujukan kepada mahasiswa namun juga kepada tenaga pendidik UIN SU yang harus memasukkannya ke dalam kurikulum, rencana dan strategi pembelajaran. Profil *Ulul al-bab* juga sesuai dengan UU Nomor 20 tahun 2003 mengenai tujuan dan fungsi pendidikan. Profil *Ulul al-bab* dikembangkan didasarkan sumber Al-Qur'an, Hadis, Pancasila, Budaya, dan karakter khusus yang ingin dikembangkan dalam tujuan program studi. Ketua Lembaga Penjamin Mutu UIN SU menjelaskan implementasi Profil *Ulul al-bab* yang diinginkan oleh UIN SU diatur penerapannya dalam Buku Pedoman Penyusunan Rencana Pembelajaran Semester yang dirumuskan oleh Pokja Akademik/PIU/IsDB Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan Tahun 2015.

Beberapa kendala dalam menjalankan konsep paradigma transdisipliner UIN SU di antaranya. Pelaksanaan nilai keilmuan Islam masih bersifat praktik ibadah. Dosen belum utuh memahami visi *learning society based Islamic values*, dilihat dari praktik pengajaran di kelas dosen memaknai integrasi ilmu dengan praktik ritual, misalnya: membaca doa, membaca Al-Qur'an sebelum perkuliahan. Di Fakultas Sains dan Teknologi UIN SU dalam Rapat Koordinasi Fakultas Sains dan Teknologi tanggal 2 Maret 2017 ditegaskan bahwa membaca Al-Qur'an sebelum perkuliahan adalah inovasi yang dilakukan oleh Fakultas Sains dan Teknologi dan menjadi sebuah kebijakan yang disetujui Dekan Fakultas Saintek. Membaca Al-Qur'an dianggap salah satu aplikasi upaya penanaman nilai-nilai keislaman dan menumbuhkan kecintaan terhadap Al-Qur'an. Padahal dalam konsep Paradigma Transdisipliner UIN SU persoalan ritual simbolik bukanlah penekanan utama transdisipliner, tetapi bagaimana mampu menghibridasi berbagai ilmu pengetahuan dan keilmuan Islam.

Persoalan penting lainnya dalam aplikasi paradigma Transdisipliner UIN SU adalah kualitas sumber daya manusia, khususnya tenaga dosen yang memiliki permasalahan dalam bahasa Arab yang menjadi ilmu alat untuk menggali Al-Qur'an, Hadis, dan *turats* khasanah keilmuan Islam. Pendirian program

studi baru seperti teknologi informatika, kesehatan masyarakat, ekonomi bisnis, sosiologi dan lain sebagainya membutuhkan perekrutan dosen yang berasal dari universitas umum yang tidak memiliki kecakapan dalam bahasa Arab, sehingga menghadapi kesulitan untuk mewujudkan hibriditas antara ilmu pengetahuan umum dengan tradisi keilmuan Islam. Konsekwensinya dalam perancangan silabus, dan pembelajaran dosen mata kuliah umum dan program studi umum tidak dapat memanifestasikan paradigma transdisipliner. Sehingga memunculkan pertanyaan apa perbedaan program studi umum yang ada di UIN SU dengan universitas non perguruan tinggi Islam.

Paradigma ilmu Transdisipliner UIN SU merupakan gagasan Prof. Dr. Nur Ahmad Fadhil Lubis dengan harapan keilmuan di UIN SU dapat melintasi banyak tapal batas disiplin keilmuan untuk menciptakan pendekatan yang holistik. Melalui paradigma transdisipliner maka sebuah konsep, metode yang awalnya diterapkan dan dikembangkan oleh satu disiplin ilmu maka akan dapat digunakan disiplin ilmu lainnya. Transdisipliner UIN SU merupakan sikap kosmopolit yang menghasilkan hibriditas ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni unggulan. Dalam implementasi Paradigma Ilmu Transdisipliner UIN SU belum optimal karena *blue print* belum tuntas sehingga terdapat kendala dalam internalisasi dalam kurikulum, pembelajaran di kelas, hingga menjadi budaya. Selain itu tawaran Paradigma Transdisipliner UIN SU secara konsep masih banyak mengadaptasi dari tiga model perubahan UIN: UIN Maliki Malang, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta; dan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dalam konsep strategi bersaing, Paradigma Transdisipliner UIN SU harus menawarkan distingsi yang kuat. Pihak UIN SU direkomendasikan untuk mempertegas diferensiasi dalam *blue print* dan menjadikannya sebagai *worldview* dalam aktifitas Tri Dharma Perguruan Tinggi.

D. Transformasi IAIN Ar-Raniry menjadi UIN: menuju Perguruan Tinggi Islam Kompetitif

1. Sejarah Singkat UIN Ar-Raniry

Istilah “Jantung Hati” sering diucapkan, atau pun ditulis masyarakat Aceh untuk menggambarkan pentingnya peranan UIN Ar-Raniry bagi masyarakat Aceh.²⁴⁴ Rektor UIN Ar-Raniry ketika

²⁴⁴ Salah satu artikel mengenai “Jantung Hati” Fauzi Saleh, “Peran Universitas Islam Negeri Ar-Raniry dalam Membangun Karakter Masyarakat Aceh yang Berperadaban”, Jur-

menerima Perpres perubahan menjadi UIN Ar-Raniry mengatakan “Mari sama-sama kita bangun UIN Ar-Raniry agar benar-benar menjadi jantung hate rakyat Aceh yang bercirikan syariat Islam.”²⁴⁵ *Jantung Hate* adalah bahasa Aceh yang artinya Jantung Hati. Masyarakat Aceh memiliki pepatah “*Adat ngon hukom lagee zat ngon sifeut*” (adat dengan hukum normatif agama dan adat seperti zat dengan sifatnya)²⁴⁶ memiliki harapan besar terhadap keberadaan UIN Ar-Raniry untuk menjadi benteng ajaran Islam bagi masyarakat Aceh khususnya.

Namun demikian kata “Jantung Hate” (Jantung Hati) juga ditujukan kepada Universitas Syiah Kuala²⁴⁷ yang berada dalam satu kompleks dengan UIN Ar-Raniry Banda Aceh, sehingga dikenal sebagai Kota Pelajar dan Mahasiswa (Kopelma).²⁴⁸ Prof. Dr. H. M. Budiman, MA menjelaskan bahwa Unsyiah dan Uin Ar-Raniry adalah saudara, tidak ada merasa saling bersaing. Dua universitas ini adalah Jantung Hati Rakyat Aceh, UIN Ar-Raniry sebagai jantung kanan yang mempelajari agama, dan Unsyiah jantung kiri yang mempelajari sains dan teknologi.²⁴⁹ Walau dalam perkembangannya UIN Ar-Raniry juga menggarap apa yang dipelajari di Unsyiah.

Jantung Hati Rakyat Aceh: UIN Ar-Rairy dan Unsyiah berada dalam Kopelma Darussalam yang merupakan simbol intelektualisme yang di dalamnya terdapat perguruan tinggi dan bermukim ribuan mahasiswa.²⁵⁰ Ide mendirikan Kopelma dimulai pada tanggal 1 Februari 1958 yang telah diadakan rapat mengenai haluan kebijakan pendidikan Aceh yang melahirkan keputusan: a) Di Ibukota harus didirikan kota pelajar dan mahasiswa, sebagai pusat lembaga pendidikan tinggi di Aceh; b) Di setiap ibukota

nal Ulul Albab Volume 15, No.1 Tahun 2014.

²⁴⁵ <http://www.menpan.go.id/liputan-media/89-sub-bidang-sdm-aparatur/1957-iain-resmi-berubah-menjadi-uin-ar-raniry>, 23 Oktober 2013 diakses tanggal 26 Februari 2017.

²⁴⁶ Fauzi Saleh, “Peran Universitas, hlm. 35.

²⁴⁷ Unsyiah (Universitas Syiah Kuala) diambil dari nama seorang ulama Aceh di Abad 17 yang memiliki nama Syekh Abdurrauf Singkili. Syiah Kuala merupakan sosok Ilmuan, pemimpin, politisi, dan negarawan. A. Hasjmy, *Universitas Syiah Kuala menjelang 20 Tahun*, (Medan: Percetakan Offset Waspada, 1980). Makam Syiah Kuala tidak jauh dari Kopelma Darussalam, observasi, 18 Maret 2017.

²⁴⁸ Observasi peneliti di Komplek Pelajar dan Mahasiswa Darussalam, 20 Maret 2017.

²⁴⁹ Dekan FISIP UIN Ar-Raniry, wawancara Maret 2015. “*Syiah Kuala represents general or physical science and Ar-Raniry represents religious science*”, dalam M. Daud, “Impacts of the Internet on Academic Culture in Aceh, Indonesia” A Dissertation (USA: Oregon State University, 2000), hlm. 118.

²⁵⁰ Darni M. Daud, *Impacts of the Internet*, hlm. 118.

kabupaten didirikan perkampungan pelajar; c) Di setiap ibukota kecamatan didirikan taman pelajar.²⁵¹ Untuk merealisasikan keputusan tersebut maka 26 Maret 1958 dibuat sebuah yayasan bernama “Yayasan Dana Kesejahteraan Aceh” yang diketuai oleh M.Husin. Kemudian, karena kebijakan Pemerintah Pusat mengenai koordinasi pembangunan, maka YDKA diserahkan ke Badan Koordinasi Pemerintah Daerah.²⁵²

Selanjutnya berdasarkan SK Gubernur Aceh tanggal 13 Mei 1967 didirikan “Yayasan Pembina Darussalam” (YPD). Tugas BKPD diserahkan ke YPD yang diketuai oleh A.Hasjmy yang kemudian merencanakan Kopelma Darussalam yang akan didirikan lembaga pendidikan yang terdiri dari pendidikan dasar sampai pendidikan tinggi serta dengan beragam jenis: agama, umum, dan kombinasi agama dan umum.²⁵³

Sejarah pendirian IAIN Ar-Raniry yang berada dalam lingkungan Kopelma tidak terlepas dari peristiwa politik, salah satunya adalah Ikrar Lamteh yang dilakukan antara Pemerintah Pusat dan Pemberontak DI/TII pada April 1957 yang inti ikrarnya: a) Sama-sama berusaha untuk memajukan agama Islam; b) Sama-sama berikhtiar untuk membangun Aceh dalam arti seluas-luasnya; c) Sama-sama bekerja untuk memberi kepada kemakmuran dan kebahagiaan kepada rakyat dan masyarakat Aceh. Sebagai lanjutan Ikrar Lamteh pada Mei 1959 Pemerintah Pusat yang diketuai Wakil Perdana Menteri, Mr. Hardi membawa misi dengan Pemerintah Daerah (A.Hasjmy), DI/TII, Penguasa Perang Kepala Staf Kodam I Iskandar Muda (T.Hamzah) menyepakati Keputusan PMRI No.1/ Misi/1959.

Berpijak pada peristiwa politik tersebut, maka sebagai langkah I mengenai keistimewaan dalam bidang pendidikan pada tanggal 2 September 1959 Presiden Sukarno meresmikan pembukaan Kopelma Darussalam. Peresmian Kopelma Darussalam ditandai dengan didirikannya Tugu Kopelma yang terdapat pesan Presiden Republik Indonesia, “Tekad bulat melahirkan perbuatan njata. “Darussalam” menudju kepada pelaksanaan tjita2.”²⁵⁴ Tugu Darussalam didirikan untuk mempersatukan pendidikan Islam sehingga diharapkan tidak terdapat egosentris, dan komplek Kopelma adalah milik masyarakat

²⁵¹ 25 Tahun Fakultas Syariah IAIN Ar-Raniry Banda Aceh, 1985.

²⁵² 25 Tahun Fakultas Syariah IAIN Ar-Raniry Banda Aceh, 1985, hlm. 24.

²⁵³ 25 Tahun Fakultas Syariah IAIN Ar-Raniry Banda Aceh, 1985.

²⁵⁴ Observasi, 24 Maret 2017.

Aceh.²⁵⁵

Setelah berdirinya Tugu Darussalam maka mulai dibangun Kota Pelajar dan Mahasiswa Darussalam yang di dalam kompleks ini terdapat institusi pendidikan tinggi: Universitas Syiah Kuala (Unsyiah); IAIN Ar-Raniry; IKIP; APDN; Dayah Tinggi Tgk. Chik Pantekulu; Universitas Ubudiyah Indonesia, Sekolah Tinggi Ilmu Kehutanan Tgk. Chik Pante Kulu, Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Washliyah, Sekolah Tinggi Bina Bangsa.

A Hasjmy²⁵⁶ menjelaskan bahwa jika dirunut sejarah Universitas Islam, di Abad XV, Kerajaan Aceh Darussalam telah memiliki Universitas Islam “Djami’ah Baiturrahim” dengan berbagai fakultas, seperti: Darus Sjarifah, Darul Hadis, Daruz Zira’ah, Darus Shina’ah, Darul Harb. Universitas Baiturrahman harus tutup setelah Belanda masuk ke Aceh dan membakar seluruh gedung dan mesjid. Hingga kemerdekaan Republik Indonesia, Rakyat Aceh yang sangat merindukan didirikannya kembali Universitas Islam. Pada tanggal 5 September 1959, atas nama Rakyat Aceh, Gubernur Aceh, A. Hasjimy meminta kepada Presiden Sukarno agar Aceh diperbolehkan memiliki sebuah Universitas Islam Negeri. Presiden Sukarno setuju dan memanggil Menteri Agama, Kiyai Wahid Hasyim untuk melaksanakannya. Menindaklanjuti gagasan pendirian Universitas Islam, Gubernur Aceh, A. Hasjimy ke Jakarta melanjutkan pendirian Universitas Islam Aceh bertemu dengan Presiden Sukarno, Perdana Menteri Djuanda, dan Menteri Agama. Disepakati dibentuk sebuah Panitia Persiapan yang diketuai oleh Panglima Kodam I Iskandar Muda, Kolonel Sjamun Gaharu, dan Wakil Ketua, Gubernur Aceh A. Hasjimy. Akhirnya, tahun 1960, Aceh hanya diberikan sebuah

²⁵⁵ Rektor UINAR menjelaskan bahwa dalam sejarahnya tidak terdapat pemisahan komplek Unsyiah dan UINAR namun dalam perkembangannya dua kampus yang dijuluki Jantung Hati Rakyat Aceh tersebut terpisah dan Tugu Darussalam serta lapangan diklaim oleh Unsyiah sebagai aset Unsyiah karena berada dalam lingkungan Unsyiah. Farid Wajdi menegaskan bahwa Lapangan dan Tugu Darussalam dari awal adalah milik bersama dan akan terus milik bersama tidak boleh diklaim milik satu golongan atau institusi. Lihat Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober-Desember 2014, hlm. 8.

²⁵⁶ A. Hasjmy dalam Lustrum I IAIN Djami’ah Ar-Raniry Darussalam. Dalam tulisannya A. Hasjmy selalu menggunakan kata Universitas Islam untuk menggambarkan pendidikan tinggi Islam di Aceh. Menurut A. Hasjmy walaupun Fakultas Syariah di Aceh merupakan cabang IAIN Yogyakarta, saat itu belum memiliki nama, melainkan hanya “IAIN Al-Djami’ah al Islamijah Al-Hukumijah Jogjakarta”. Aceh adalah pelopor, pertama yang menggunakan nama “IAIN Al-Djami’ah Al-Hukumijah Darussalam, dan lahir dengan pasti IAIN Djami’ah Ar-Raniry. Kemudian menyusul perguruan tinggi Islam menamakan diri mereka: IAIN Djami’ah Sunan Kalijaga, IAIN Djami’ah Sjarif Hidayatullah dan IAIN lainnya.

Fakultas Syariah sebagai bagian dari IAIN Jogjakarta.²⁵⁷

2. Awal Munculnya Gagasan menjadi UIN

Secara historis dan filosofis posisi keberadaan IAIN Ar-Raniry dan kontribusinya di masyarakat telah menjadi evaluasi Menteri Agama RI masa itu, H.A. Mukti Ali. Dalam Sambutan Menteri Agama RI bertanggal 10 Januari 1974, Mukti Ali menulis bahwa sivitas akademika harus terus mempertanyakan mengenai peran, fungsi dan kontribusi IAIN Ar-Raniry di tengah kehidupan masyarakat yang dinamis.

*“Assalamualaikum...10 tahun sudah berdirinya IAIN Ar-Raniry Darussalam Banda Aceh, 10 tahun pula perjuangan untuk menghidupkan, mengembangkan dan membinanya. Kemudian timbul pertanyaan, telah berhasilkah IAIN mencapai tujuannya dan telah sesuaikah dengan fungsinya, khususnya pusat memperdalam dan memperkembangkan ilmu pengetahuan agama Islam secara ilmiah untuk kemudian diabdikan kepada masyarakat? kehidupan masyarakat yang dinamis dan selalu berkembang terus dengan pesatnya, menuntut IAIN untuk benar-benar dapat mempersiapkan calon-calon sarjana Muslim yang mampu menghayati perubahan-perubahan sosial yang cepat dan mampu memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi umat dan bangsa serta mampu pula menerjemahkan nilai-nilai yang termaktub dalam ajaran-ajaran Islam kepada masyarakat. Kesemuanya itu merupakan tantangan-tantangan bagi IAIN yang masih muda ini. Untuk itu, jadikanlah tantangan-tantangan ini sebagai bahan pengolahan yang dapat mendorong dan mengarahkan gerak lanjut IAIN dalam mencapai tujuannya.”*²⁵⁸

Sambutan H.A. Mukti Ali dalam 10 Tahun IAIN Jami'ah Ar-Raniry tersebut terdapat pesan perubahan yang harus dilakukan perguruan tinggi Islam untuk mengikuti dinamika masyarakat. Terdapat pesan dan semangat perubahan dari Era tahun 1980-1990 an sedang ramai diperbincangkan gagasan Ismail Raji Al-Faruqi mengenai Islamisasi ilmu, namun saat itu IAIN Ar-Raniry belum tertarik. Gagasan perubahan mulai saat masa Rektor IAIN Ar-raniry Abdul Fatah yang mengutus Rusjdi Ali memiliki kesempatan belajar ilmu manajemen universitas bersama 19 rektor PTAIN. Rusjdi terkesan dengan kegigihan Ahmad Sukardja, Purek 1 IAIN

²⁵⁷ A. Hasjimy dalam Lustrum I IAIN Ar-Raniry Banda Aceh.

²⁵⁸ Sambutan Menteri Agama RI, H.A. Mukti dalam Buku 10 Tahun IAIN Jami'ah Ar-Raniry Banda Aceh (Banda Aceh: Panitia Dies Natalis X, 1974).

Jakarta yang gencar menyampaikan perubahan menjadi universitas yang saat itu dipimpin Prof. Quraish Shihab. Rusjdi menyampaikan usaha IAIN Jakarta menjadi UIN kepada para pejabat IAIN Ar-Raniry: Rektor IAIN Ar-Raniry, dan Purek 1, Prof. Safwan Idris.²⁵⁹

Tahun 2009 Muhibuddin, S.Ag.M.Ag, seorang dosen Fakultas Tarbiyah menulis pentingnya perubahan menjadi UIN dengan judul artikel “Metamorfosis IAIN ke UIN melalui Pengintegrasian Ilmu-ilmu Keislaman” yang dimuat Warta Ar-Raniry, edisi XIII/2009. Artikel ini mengemukakan pentingnya memperluas mandat kelembagaan dan keilmuan IAIN Ar-Raniry yang diikuti dengan pembenahan dimensi ontologis, epistemologis, dan aksiologis. Perubahan menjadi UIN diharapkan dapat mengintegrasikan ilmu umum dan ilmu keislaman. Sehingga diharapkan muncul Ibnu Sina, Al-Farabi, dan Ibnu Rusyd yang tidak hanya menguasai Syariat, namun juga Filsafat dan Kedokteran. Perlu perubahan kurikulum dan dibuka program-program studi baru yang dilandasi ajaran Islam sehingga menampakkan perbedaan dengan ilmu sekuler Barat. Transformasi menjadi UIN merupakan tanggapan positif terhadap dinamika sejarah kemanusiaan, pluralisme, dan berpikir maju dari keislaman.²⁶⁰ Perubahan menjadi UIN juga mendapat perhatian pihak luar kampus UIN Ar-Raniry, Ketua Majelis Pendidikan Daerah Aceh dan Mantan Rektor Universitas Abulyatama optimis bahwa dengan perubahan menjadi UIN akan membuat IAIN Ar-Raniry akan mampu bersaing di tengah gelombang besar perubahan.²⁶¹

3. Proses Perubahan menjadi UIN

Perubahan IAIN Ar-Raniry Banda Aceh menjadi UIN relatif cepat murah dibanding IAIN lain yang ingin berubah.²⁶² Bahkan ketika empat IAIN (Medan, Semarang, Palembang, Lombok) sedang berjuang berubah menjadi UIN, UIN Aceh telah lebih dulu disahkan menjadi UIN. Dalam sebuah perkuliahan Mata Kuliah Manajemen

²⁵⁹ “Napak Tilas Transformasi IAIN Ar-Raniry Menjadi UIN”

²⁶⁰ Warta Ar-Raniry, edisi XIII/2009, hlm.14-15.

²⁶¹ Melalui perubahan menjadi UIN diharapkan dapat mengembalikan kejayaan Islam seperti masa lampau. Secara sosiologis Aceh memiliki keistimewaan di bidang agama, adat istiadat, pendidikan dan peran ulama sehingga dibutuhkan perguruan tinggi Islam di Aceh yang mampu mengisi keistimewaan tersebut melalui penguatan intelektualisme Islam di Aceh. Lihat Warul Walidin, “Ketika IAIN menjadi UIN”, Serambi Indonesia, 7 Juni 2012.

²⁶² Perjuangan berubah menjadi UIN dilakukan ketika IAIN Ar-raniry berusia ke 49 bersamaan dengan IAIN Sumatera Utara, IAIN Raden Fatah presentasi untuk perubahan. Lihat Muhibuddin Hanafiah, “Era Modern Pendidikan Aceh”, Serambi Indonesia 22 Oktober 2012. Penulis adalah Dosen Prodi Pendidikan Agama Isla Fakultas Tarbiyah IAIN Ar-raniry.

Perguruan Tinggi Islam, Prof. Dr. Imam Suprayogo menggambarkan kesan mudahnya perubahan ini dikarenakan keistimewaan Aceh, sehingga Aceh boleh minta apa saja, asal jangan merdeka dari Republik Indonesia.²⁶³

Rektor IAIN Ar-Raniry, Prof. Dr. Farid Wajdi Ibrahim menerima langsung Peraturan Presiden mengenai perubahan status IAIN Ar-Raniry menjadi UIN Ar-Raniry yang ditandatangani Presiden Republik Indonesia, Susilo Bambang Yudhoyono pada hari Kamis, 11-10-2013 di Kantor Sekretariat Kabinet (Setkab) Jakarta.²⁶⁴ Peresmian UIN Ar-Raniry bertepatan dengan Ulang Tahun Emas IAIN Ar-Raniry yang ke lima puluh pada tanggal 5 Oktober 2013 Perubahan IAIN Ar-Raniry menjadi UIN Ar-Raniry Banda Aceh diresmikan oleh Wakil Menteri Agama, Prof. Dr. Nasruddin Umar. Rektor UIN Ar-Raniry menyebut bahwa UIN Ar-Raniry adalah UIN ke tujuh, setelah UIN Sutan Syarif Kasim Pekanbaru.²⁶⁵

Dalam pengesahan perubahan IAIN Ar-Raniry Banda Aceh menjadi UIN Ar-Raniry Banda Aceh dihadiri Wakil Menteri Agama Nasaruddin Umar menyampaikan bahwa UIN Ar-Raniry akan menjadi momentum kebangkitan dunia ilmu keislaman yang terintegratif.²⁶⁶ Nasaruddin Umar juga menyebutkan bahwa kegemilangan pengetahuan Islam terdapat banyak ilmuawan dan filsuf seperti Ar-Razi, Ibnu Khaldun, Ibnu Haitam dan banyak ilmuwan lain yang bukan hanya pemikir Islam namun juga sebagai ilmuwan dan menemukan banyak teknologi.

Wakil Menteri Agama, Nasaruddin Umar meresmikan pemakaian gedung baru UIN Ar-Raniry yang dibangun Pemerintah Pusat atas bantuan pinjaman Bank Pembangunan Islam (IDB) senilai Rp 350 miliar. Pada acara yang juga dihadiri Gubernur Aceh,

²⁶³ Penulis mencatat apa yang disampaikan oleh Prof. Dr. Imam Suprayogo ini. Prof. Dr. Imam Suprayogo dalam perkuliahannya mengatakan bahwa ia sering mengunjungi Aceh, karena banyak perguruan tinggi Islam di Aceh yang meminta pendapat, dan berkonsultasi untuk membenahi perguruan tinggi yang mereka kelola dengan belajar dari kesuksesan UIN Maliki Malang.

²⁶⁴ <http://www.menpan.go.id/liputan-media/89-sub-bidang-sdm-aparatur/1957-iain-resmi-berubah-menjadi-uin-ar-raniry>, 23 Oktober 2013 diakses tanggal 26 Februari 2017.

²⁶⁵ Serambi TV 17 September, 2014, "Wakil Meeri Agama Resmikan Status Baru IAIN Ar-Raniry, <https://www.youtube.com/watch?v=HWXzkmCFU0o>, diakses tanggal 26 Februari 2017.

²⁶⁶ <http://uin-arraniry.web.id/berita/berita-umum/28/wamen-agama-resmikan-uin-ar-raniry-aceh-dan-gedung-baru-senilai-rp350-m>

Zaini Abdullah menjelaskan berubahnya status menjadi UIN maka sarjana Islam akan lebih dapat berdaya saing.

UIN Ar-Raniry diharapkan menciptakan sarjana yang juga berakhlakul karimah, sehingga cita-cita awal ketika IAIN Ar-Raniry berdiri sebagai jantung hati rakyat Aceh akan lebih dapat komprehensif menyelesaikan seluruh persoalan umat Islam secara menyeluruh, tidak lagi hanya persoalan fiqih. Kampus UIN Ar-Raniry akan menjembatani persoalan dikotomis yang sudah begitu mengakar saat ini, maka akan di rekonstruksi dengan sentuhan konsep Islam yang lebih *rahmatan lil alamin*.

4. Perubahan menjadi UIN Ar-Raniry

Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar mengatakan bahwa Islam adalah agama universal yang melalui perubahan menjadi UINAR diharapkan dapat mewadahi keluasan keilmuan Islam. Masyarakat Aceh memberikan dukunagn IAIN Ar-Raniry menjadi UINAR karena sebagai *Jantong Hatee* Rakyat Aceh akan dapat menyesuaikan diri dalam dinamika global.²⁶⁷ Bagi Rektor UINAR, perubahan menjadi UIN adalah sebuah kado ulang tahun bagi IAIN Ar-Raniry yang telah berumur 50 tahun.²⁶⁸

Perubahan menjadi UINAR tidak terlepas dari dukungan dan bantuan masyarakat Aceh, Pemerintah Aceh, dan Pemerintah Indonesia dalam bentuk dukungan moral dan bantuan material, seperti Pemerintah Aceh yang telah memberi bantuan Ruang Kuliah Umum. Dengan perubahan menjadi UINAR maka akan banyak ilmu dapat dipelajari yang tidak lagi hanya kajian Islam tetapi juga mempelajari Ilmu Sosial, Sains dan Teknologi yang didukung dengan kemampuan mahasiswa dalam berbahasa Arab dan bahasa Inggris.²⁶⁹ Setelah perubahan menjadi UIN di tahun 2013 maka sesuai visi dan misi UINAR didirikan fakultas dan program studi baru dengan prinsip pengintegrasian ilmu keislaman dan ilmu umum.²⁷⁰

5. Perubahan Konsep Visi dan Misi

Visi UIN Ar-Raniry Banda Aceh adalah:

“Menjadi universitas yang unggul dalam pengembangan dan pengintegrasian ilmu keislaman, sains, teknologi dan seni.”²⁷¹

²⁶⁷ Sambutan Gubernur Aceh dalam Launching UINAR, lihat Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober- Desember 2014, hlm. 13.

²⁶⁸ Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober- Desember 2014, hlm. 13.

²⁶⁹ Rektor UINAR dalam Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober- Desember 2014, hlm. 13.

²⁷⁰ Wakil Rektor I UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

²⁷¹ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2015 tentang

Visi tersebut merupakan arah dan strategi pengembangan UIN Ar-Raniry ke depan. Visi ini menjadi perekat dan penyatu berbagai gagasan strategis yang memiliki orientasi terhadap masa depan UIN Ar-Raniry. Di samping itu, visi ini juga menggambarkan pandangan UIN Ar-Raniry yang visioner dan terbuka terhadap kajian-kajian kontemporer dengan tetap mengedepankan nilai-nilai keislaman. Dewasa ini, UIN Ar-Raniry tengah berupaya ke arah terwujudnya pengembangan dan pengintegrasian keilmuan yang komprehensif seperti kedokteran, sains dan teknologi, ekonomi dan bisnis, psikologi. Tuntutan pengembangan keilmuan tersebut sebagai jawaban dari keinginan masyarakat Aceh setelah IAIN Ar-Raniry menjadi UIN Ar-Raniry.

Poin-poin penting dalam rumusan visi UIN Ar-Raniry adalah sebagai berikut:

- a. Menjalankan Tri Dharma Perguruan Tinggi dilandasi UUD 1945, Pancasila yang dikembangkan dengan fondasi iman dan takwa.
- b. Sebagai keterlibatan dalam pembangunan Indonesia.
- c. Pengetahuan didasari iman dan takwa.
- d. Menjunjung tinggi intelektualitas.
- e. Prinsip belajar seumur hidup.
- f. Pengelolaan yang transparan.
- g. Keunggulan dan kolaborasi dalam dan luar negeri.

Maka dikembangkan misi UIN Ar-Raniry dengan prinsip: melahirkan sarjana yang kompeten dan berakhlak; pengembangan keilmuan multidisipliner, integratif dan didasarkan syariat Islam; mewujudkan masyarakat madani. Rektor UINAR, Farid Wajdi menyampaikan bahwa perubahan menjadi UINAR harus memberi perbedaan dibanding STAIN, dan IAIN yang hanya mengkaji Islam sebagai ilmu agama.

“Memang UIN itu kan beda dengan IAIN, IAIN beda dengan STAIN, wilayah STAIN adalah kajian ilmu-ilmu ke-Islaman. Ilmu keagamaan *an sich* begitu kan keilmuan kalau IAIN sudah berubah dari ilmu keagamaan saja bertambahlah wilayah tanggung jawabnya ilmu humaniora disamping pengembangan ilmu agama.”²⁷²

Statuta Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

²⁷² Rektor UINAR, Farid Wajdi, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

Perubahan menjadi UINAR maka tanggung jawab pengembangan ilmu menjadi lebih beragam. Sudah masuk ke Sains dan Teknologi hal yang paling penting untuk dikuasai UINAR. Jika masih ilmu dalam bidang Humaniora UINAR tidak mengalami kendala, karena pada dasarnya ilmu humaniora telah lama dikembangkan di IAIN.

“Jadi itu sudah dilakukan bertahun - tahun walaupun ada prodi-prodi lain yang berkaitan dengan MIPA, tapi itu masuk ke dalam wilayah *Islamic Studies* juga karena itu berada di fakultas tarbiyah berkaitan dengan pendidikan fisika pendidikan matematik, pendidikan kimia masih masuk dalam wilayah kita kajian keislaman. Jadi pada saat IAIN itu berubah menjadi UIN itu tanggung jawab kita itu menjadi bermacam-macam ilmu pengetahuan. Jadi itu kita lihat situasi bidang apa yang kita kembangkan. Bidang ilmu baru yang belum ada kita kaji sebelumnya. Kalau ilmu keagamaan dan humaniora sudah mapan, sudah jalan tidak ada masalah lagi.”²⁷³

Konsekuensi dari perubahan menjadi UINAR, maka dikembangkan program studi yang juga dikembangkan di fakultas-fakultas baru.

“Jadi kemudian demi perkembangan kampus pengembangan fakultas jadi harus didukung oleh prodi-prodi. Prodi itu mendukung fakultas. Jadi itu tambahlah empat fakultas dan prodi fakultas ekonomi dan bisnis fakultas psikologi fakultas ilmu sosial dan pemerintahan dan fakultas sains dan teknologi. Walaupun baru tahap awal ini, maksud awal baru tiga tahun. Kita sudah berkembanglah prodi-prodi baru itu di empat fakultas baru ini jadi pada tahap kita mengajukan prodi mengajukan dosen menata kurikulum dan sebagainya sudah jalan sesuai dengan standar kita buktinya sudah ada akreditasi sudah datang semua sebahagiannya sudah mendapatkan. Jadi maknanya kita sudah mengelola prodi secara standar. Standar itu adalah sesuai dengan protap sesuai dengan atau dengan SOP. Jadi belum terlahirkan alumni di prodi-prodi baru ini. Jadi nanti kita berharap prodak kita berbeda dengan prodak dari fakultas sains dan teknologi di perguruan tinggi umum atau di fakultas sainteks swasta umum.”²⁷⁴

²⁷³ Rektor UINAR, Farid Wajdi, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

²⁷⁴ Rektor UINAR, Farid Wajdi, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

Tahap-tahap yang dilalui dalam agenda perubahan adalah dengan menambah program studi, merumuskan SOP baru setelah perubahan nomenklatur.

6. Perubahan Konsep Paradigma Ilmu: Respon terhadap Perubahan Zaman

Saat ini belum ditetapkan mengenai konsep keilmuan yang dipakai di UINAR, namun konsep yang ada telah merumuskan konsep yang berbeda ketika masih berbentuk IAIN. UIN Ar-Raniry adalah *Jantong Hatee* Rakyat Aceh, dikampus UIN diharapkan dapat melahirkan kader-kader ilmuwan yang mumpuni atau paling tidak menyamai ulama Aceh masa lalu. Oleh karena itu paradigma ilmu yang diterapkan di UIN Ar-Raniry menjadi penting.²⁷⁵ Paradigma ilmu yang dipakai di UINAR adalah pembeda dengan universitas, sebagaimana pernah dipertanyakan oleh Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara, Azwan Abu Bakar kepada Tim 11 (Tim Perubahan IAIN Ar-Raniry) mengenai jika terjadi perubahan menjadi UIN lalu apa beda alumni Fakultas Teknik UIN dengan universitas lain; dan apa yang membedakan alumni Fakultas Kedokteran UIN dengan di tempat lain? pertanyaan ini dijawab oleh Syahrizal, bahwa yang membedakannya jika alumni Fakultas Teknik UIN akan seperti Al-Khawarizm dan alumni Fakultas Kedokteran UIN akan seperti Ibnu Sina.²⁷⁶ Apa yang dikemukakan oleh Tim 11 untuk perubahan tersebut pada dasarnya dapat diwujudkan dengan paradigma ilmu yang sudah dibangun secara jelas dan rinci dalam penerapannya.

UIN Ar-Raniry dalam berbagai dokumen menulis bahwa paradigma ilmu yang dipakai adalah integrasi dan multidisipliner. Sivitas akademika UIN Ar-Raniry telah berusaha untuk merumuskan paradigma keilmuan UIN Ar-Raniry. Dimulai dari tahun 2013 beberapa seminar untuk menggali konsep keilmuan UIN Ar-Raniry telah dilakukan, di antaranya: Pertama, Seminar Internasional "Revitalisasi Ilmu Ushuluddin dalam Menghadapi Tantangan Global" yang dilaksanakan oleh Fakultas Ushuluddin pada tanggal 25 September 2013. Pemateri utama dalam seminar ini adalah Prof. Amin Abdullah²⁷⁷ dan Prof. Dr. Zakaria Stapa²⁷⁸.

²⁷⁵ Kamaruzzaman, *wawancara* (Banda Aceh, 28 Maret 2017).

²⁷⁶ Makmur Dimila, *Napak Tilas*

²⁷⁷ Amin Abdullah sebagai penggagas Integrasi dan Interkoneksi dan Prof. Azyumardi Azra yang sering menyampaikan reintegrasi ilmu juga menjadi pemateri di UIN Sumatera Utara dalam upaya mencari distingsi paradigma ilmu.

²⁷⁸ Zakaria Stapa adalah Dekan Fakulti Pengajian Islam Universiti Kebangsaan Malaysia. Beberapa buku yang dituliskannya: *Akhlaq dan Tasawuf Islam*, Ibnu Arabi: Tokoh Sufi,

Sedangkan seminar kedua yang diselenggarakan untuk memperingati 50 tahun IAIN Ar-Raniry yang diselenggarakan pada tanggal 30 September 2013. Dalam seminar ini salah satu pemateri adalah Prof. Azyumardi Azra untuk diminta pandangannya mengenai bagaimana IAIN Ar-Raniry menjadi UIN.²⁷⁹ Selanjutnya pada tanggal 21 Oktober diselenggarakan orasi ilmiah yang disampaikan oleh Menteri PAN, Azwar Abubakar. Azyumardi Azra menyampaikan pentingnya *distingsi* keilmuan yang harus dimiliki oleh UIN Ar-Raniry. Sedangkan Azwar Abubakar mengatakan bahwa pada dasarnya ilmu harus *menyjinari*.

Kamaruzzaman mengatakan walaupun dalam berbagai kesempatan Rektor UIN Ar-Raniry selalu menyampaikan interdisipliner dan multidisipliner namun pada dasarnya hal itu baru sebatas slogan, belum nampak dijalankan di kurikulum.²⁸⁰ Paradigma ilmu UIN Ar-Raniry belum menjadi *distingsi* yang dapat membedakan atau menjadi keunikan yang membedakan UIN Ar-Raniry dengan UIN yang telah ada. Kamaruzzaman menjelaskan bahwa jika UIN Ar-Raniry ingin memperlihatkan *distingsi* maka UIN Ar-Raniry dapat menggunakan konsep ilmu yang digagasnya yaitu Frikatifikasi.²⁸¹ Kamaruzzaman menerangkan bahwa pimpinan UIN Ar-Raniry harus kembali melihat bahwa tradisi keilmuan tidak pernah putus dengan keberadaan ilmu yang ada di Aceh. Oleh karena itu Kamaruzzaman mengatakan pimpinan UIN Ar-Raniry harus melihat apa yang pernah dipraktekkan ulama Aceh terutama akar keilmuan yang pernah disampaikan Syeikh Nurdin Ar-Raniry, Syeikh Abd. Rauf al-Singkili, dan Syeikh Hamzah Fansuri.

7. Dinamika Perubahan menjadi UIN

Pertama, *Sarana dan Prasarana Pendidikan*. Di UINAR cukup tersedia sarana pendidikan seperti ruang kelas untuk perkuliahan yang telah dibangun dengan beragam bantuan dana mulai dari IDB, Pemerintah Pusat dan Pemerintah Aceh. Cukup baiknya sarana, prasarana, dan fasilitas pendidikan di UINAR juga tidak terlepas

Ilmu Akidah dan Kerohanian, Tokoh Sufi dan Penyelewengan Akidah, dan menyunting buku *Survival Politik Muslim Malaysia*.

²⁷⁹ Kamaruzzaman Bustamam Ahmad, Peneliti UIN Ar-Raniry, *wawancara* (Banda Aceh, 28 Maret 2017).

²⁸⁰ Kamaruzzaman Bustamam Ahmad, Peneliti UIN Ar-Raniry, *wawancara* (Banda Aceh, 28 Maret 2017).

²⁸¹ Frikatifikasi Ilmu adalah usaha menghembuskan ilmu ke berbagai penjurua mata angin. Pandangan Frikatifikasi Ilmu ini juga ditulisnya dalam buku “Wahdatul Wujud: Membedah Dunia Kamal” dan makalah, “Menggagas Paradigma Frikatifikasi Ilmu bagi UIN Ar-Raniry”.

dari program rehabilitasi Aceh pasca bencana tsunami. Namun demikian, Rektor UINAR, Farid Wajdi mengatakan persoalan sarana dan prasarana cukup dirasakan menjadi kendala untuk bidang ilmu sains dan teknologi.

Kedua, *Kesiapan Sumber Daya Manusia terhadap perubahan*. UINAR masih mengalami kendala SDM: mentalitas menyikapi perubahan dan peningkatan kapasitas personal. Rektor UINAR mengungkapkan bahwa masalah mentalitas warga kampus masih menjadi kendala dalam menjalankan agenda perubahan.

Ketiga, *Kekhawatiran Keberlanjutan Kajian Keislaman*. Prof. Dr. Imam Suprayogo dalam Orasi Ilmiah di dalam Rangka Dies Natalis ke 49 IAIN Ar-Raniry menyampaikan bahwa tidak dapat dipungkiri adanya resistensi dikarenakan adanya pandangan bahwa perubahan menjadi UIN akan mendangkalkan kajian Islam dan menyingkirkan guru besar serta dosen yang selama ini mengajar studi Islam²⁸² Penolakan perubahan IAIN Ar-Raniry menjadi UIN Ar-Raniry muncul dari beberapa kalangan masyarakat. Dalam sejarah masyarakat Aceh hingga saat ini ulama memainkan peran penting dalam berbagai sendi kehidupan masyarakat Aceh, hal ini dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan: Yusni Saby²⁸³, Nuraini,²⁸⁴ M. Hasbi Amiruddin.²⁸⁵

²⁸² Imam Suprayogo, *Kerangka Epistemologi Pengembangan Ilmu Pengetahuan pada Universitas Islam Negeri: Rencana Aksi Perubahan IAIN menjadi UIN Ar-Raniry*, Orasi Ilmiah dalam rangka Peringatan Hari Jadi ke-49 IAIN Ar-Raniry, Banda Aceh, 22 Oktober 2012. Dalam Syamsul Bahri, *Perubahan Paradigma Keilmuan IAIN menjadi UIN Ar-Raniry*, Jurnal Ilmiah Islam Futura, Volume XI, No. 2, Februari 2012, hlm. 40.

²⁸³ Yusni Saby, "The Ulama in Aceh: A Brief History Survey", Jurnal Studia Islamika, Vol. 8. No 1. 20012. Ketika berperang dalam melawan Belanda, para ulama menjadi peletak dasar ideologi perjuangan, yang dirumuskan dalam konsep jihad, dikenal sebagai Perang Sabil, perang melawan kolonial atau kaum *kafir (kaphe)*.

²⁸⁴ Ulama Aceh berperan dalam Agama, Pendidikan, Adat istiadat, dan kebijakan penerapan syariat Islam identik ulama sebagai pemimpin informal. Lihat Nuraini, *Peran Ulama dalam Politik Aceh Kontemporer 1998-2012*, Disertasi tidak dipublikasikan (Jakarta: UIN Jakarta, 2015).

²⁸⁵ Ulama Dayah sangat berperan dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat Aceh: pertanian, ekonomi, pendidikan, dan politik. Ulama Dayah, Inshafuddin selalu membahas persoalan-persoalan mutakhir yang diajukan masyarakat dalam setiap Raker, Mubes. Mukhtar. Ulama Dayah menolak kemungkinan untuk melakukan ijtihad. Bagi Ulama Dayah bahwa apa yang dilakukan ulama saat ini tidak dapat dikatakan ijtihad, karena ijtihad hanya dapat dilakukan oleh ulama berpengalaman luas dan ini tidak dimiliki ulama kontemporer dan ulama dayah. Ulama dayah sangat berhati-hati dalam mengeluarkan pendapat, berdasarkan keyakinan bahwa mereka tidak memiliki kemampuan ijtihad seperti ulama terdahulu. Lihat M. Hasbi Amiruddin, "The Respon of Ulama' Dayah to Modernization of Islamic Law in Aceh", terj. Kamaruzzaman Bustamam Ahmad (Banda Aceh: Yayasan Nadiyah, 2007), hlm. 128-129.

Ulama dayah adalah elemen ulama tradisional, sedangkan elemen masyarakat adalah organisasi masyarakat, seperti Lembaga Swadaya Masyarakat yang mengawasi pembangunan di Aceh. IAIN Ar-raniry merupakan lembaga pendidikan tinggi Islam yang merupakan kemilikan bersama masyarakat Aceh, dan mendapatkan dukungan dari ulama Aceh, dimana ulama memainkan peran penting dalam pengambilan kebijakan dan menata kehidupan masyarakat Aceh. Terdapat kelompok-kelompok ulama di Aceh, diantaranya: Majelis Ulama Nanggroe Aceh (MUNA), Majelis Permusyawaratan Ulama (MPU), Himpunan Ulama *Dayah* (HUDA).²⁸⁶ Selain itu di Aceh juga terdapat Nahdlatul Ulama, Muhammadiyah, Fron Pembela Islam (FPI), Jamiyah Al-Washliyah, Rabithah Taliban Aceh (RTA), Insafuddin (Ulama Aswaja), Tarbiyah Islamiyah. MUNA, HUDA, MPU memiliki pengaruh besar terhadap kebijakan-kebijakan yang dirumuskan di Aceh.

Dari kelompok-kelompok ulama ini terdapat perbedaan pandangan dalam menyikapi transformasi IAIN Ar-Raniry menjadi UIN Ar-Raniry.

“Majelis ulama Aceh tidak mempermasalahkan perubahan IAIN Ar-Raniry menjadi UIN. Hanya saja ulama-ulama di *dayah* yang mempermasalahkan perubahan menjadi UIN. Perubahan menjadi UIN menurut ulama *dayah* membuat IAIN menjadi tempat berkembangnya paham liberal dan wahabi.”²⁸⁷

Kelompok ulama *dayah* menentang keras transformasi IAIN Ar-Raniry menjadi UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Bagi Ulama *dayah* UIN merupakan sarana penyebaran paham liberalisme, pluralisme, dan sekulerisme. Muhammad Yakub Yahya mengkritik kawasan Kopelma Darussalam telah menjadi pusat sekulerisme bahkan sex

²⁸⁶ HUDA (Himpunan Ulama Dayah) adalah asosiasi ulama yang didirikan tahun 1999 untuk mendukung referendum di Aceh (Michelle Ann Miller, *Rebellion and Reform in Indonesia*, sebagaimana dikutip Moch. Nur Ichwan, *Neo-Sufism, Shariatism, and Ulama Politics: Abuya Shaykh Amran Waly and the Tauhid-Tasawuf Movement in Aceh*, dalam Kees van Dijk., Nico J.G. Kaptein, *Islam, Politics, and Change: the Indonesian Experience after the Fall of Suharto* (Netherlands: Leiden University Press, 2016), hlm.226). Selain HUDA, juga terdapat asosiasi ulama *dayah*: Inshafuddin, Persatuan Tarbiyah Islamiyah (PERTI). Sedangkan MUNA (Majelis Ulama Nanggroe Aceh) adalah asosiasi ulama yang dibuat ex anggota GAM dan Partai Aceh sebelum Pemilihan Umum 2009. Selanjutnya Moch. Nur Ichwan, hlm. 221, menjelaskan bahwa MPU (Majelis Permusyawaratan Ulama) merupakan lembaga resmi ulama yang diatur dalam Qanun No.9/2003 yang memiliki otoritas penuh dimana lembaga eksekutif dan legislatif diwajibkan konsultasi tidak hanya masalah Syariah tetapi juga kebijakan-kebijakan ‘sekuler’.

²⁸⁷ SLD, Dosen UINAR *wawancara* (Banda Aceh, 29 September 2015).

bebas yang sangat ironis dengan keberadaan kampus UIN Ar-Raniry.²⁸⁸ Dikarenakan resistensi ulama *dayah* terhadap perubahan menjadi UIN membuat ulama *dayah* melarang alumni *dayah* untuk belajar ke UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Tentu saja ini akan menjadi masalah bagi UIN-Ar-Raniry dikarenakan *dayah* merupakan pemasok utama mahasiswa UIN Ar-Raniry. Walau pun terdapat protes dan pelarangan dari ulama *dayah*, jumlah mahasiswa baru di UIN Ar-Raniry Banda Aceh semakin meningkat. Bahkan begitu besarnya UIN Ar-Raniry Banda Aceh menyerap mahasiswa baru membuat Perguruan Tinggi Islam swasta di Provinsi Nangroe Aceh Darussalam mengalami penurunan jumlah mahasiswa baru.

Terjadinya resistensi dikalangan masyarakat *dayah* dianggap sebagai hal yang wajar dikarenakan visi lembaga yang berbeda, di satu sisi *dayah* ingin mengajarkan Islam berdasarkan satu mazhab *Ahlussunah wal jama'ah* sementara di UINAR merupakan lembaga pendidikan Islam yang mengakomodir beragam perbedaan pandangan yang merupakan hasanah kekayaan intelektual Islam.

“...ada kelompok-kelompok *dayah* itu mereka menginginkan paham satu aliran misalnya *Ahlussunah wal jama'ah* . Sementara kita kan tidak klaim satu aliran satu mazhab *Ahlussunah wal jama'ah*. Kita menginginkan seluruh mazhab dipelajari di UIN. Sehingga tidak ekstrim tidak muncul apa fanatisme dan sebagainya. Haa...jadi sehingga bisa menerima keberagaman ini bisa menerima bersama. Sementara di *dayah* tidak dia mengklaim hanya satu mazhab *Ahlussunah wal jama'ah*. Disitulah yang ada sisi perbedaan yang lain tidak ada.”²⁸⁹

Masyarakat *dayah* menjadi resisten karena mereka masih sangat kuat dalam memegang prinsip-prinsip ajaran lama yang mereka pelajari di *dayah*. Sehingga konsep-konsep yang dipelajari di *dayah* akan bertentangan dengan yang diajarkan mengenai hal-hal baru di perguruan tinggi Islam, salah satu contoh adalah mengenai akad jual beli.²⁹⁰

Salah satu elemen masyarakat yang menolak adalah Yayasan Advokasi Rakyat Aceh (YARA). Direktur eksekutif YARA, Safaruddin SH²⁹¹ menolak perubahan IAIN Aceh cukup sebagai

²⁸⁸ Refleksi 57 Tahun Kopelma Darussalam, 2 September 2016.

²⁸⁹ Dekan FISIP UINAR, wawancara (Banda Aceh, Februari 2017).

²⁹⁰ Dekan FEBI UINAR, wawancara (Banda Aceh, Februari 2017).

²⁹¹ Peneliti berusaha untuk menghubungi melalui email dan sms untuk meminta waktu wawancara langsung atau via telpon namun tidak terdapat balasan.

kampus pengkajian Islam. IAIN Aceh tidak perlu dirubah tetapi tetap harus dikembangkan sebagai pusat pengkajian Islam terbesar se Asia Tenggara. IAIN Aceh harus tetap berpegang pada visi pendiri IAIN Aceh. Safaruddin sempat menawarkan trikotomi pendidikan tinggi di Aceh yang kemudian ditolak.²⁹²

Ketua Yayasan Advokasi Rakyat (YARA), Safaruddin mendesak agar UIN Aceh kembali kepada semangat *Darussalam* dengan kembali kepada statusnya sebagai IAIN. Safaruddin menegaskan bahwa Aceh berbeda dengan daerah-daerah di Indonesia, dan tidak perlu mengikuti perubahan IAIN di daerah lain menjadi UIN. Maka Aceh harus membedakan sistem pendidikan dengan adanya perguruan tinggi umum, dan perguruan tinggi Islam namun berada dalam satu kompleks (UIN Ar-Raniry dan UNSYIAH berada dalam satu kompleks).

Gagasan perubahan IAIN Ar-Raniry mendapat sorotan kelompok masyarakat Aceh. Terjadi perdebatan dalam diskusi publik maupun perang argumentasi di media cetak, khususnya di Serambi Indonesia. Di antara artikel yang memunculkan perdebatan publik mengenai perubahan menjadi UIN ditulis oleh: Muhibuddin Hanafiah, Safaruddin, dan Miswar. Menariknya perdebatan publik di Harian Serambi Indonesia merupakan sahut-sahutan argumentasi dikalangan dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-Raniry.²⁹³ Perubahan menjadi UIN dikritik oleh Safaruddin, SH, Ketua Tim Pengacara Muslim (TPM) Aceh akan membuat perguruan tinggi Islam kebanggaan masyarakat Aceh menjadi kabur dan tidak memiliki identitas, ilmu Islam kabur, ilmu umum remang-remang.²⁹⁴

IAIN Ar-Raniry dianggap tidak memainkan peran penting sebagai "jantung hate" Rakyat Aceh dalam membela dan membantu tegaknya Syariat Islam di Aceh. Mengenai penegaan syariat Islam, pihak IAIN Ar-Raniry dinilai hanya mengeluarkan pernyataan normatif ke publik, dan bukan dari pimpinan IAIN Ar-Raniry,

²⁹² Safaruddin, SH, Direktur Eksekutif YARA dalam Aceh Journal Network, "YARA Desak UIN Kembali menjadi IAIN", 17 Oktober 2016. Diakses tanggal 23 Februari 2017.

²⁹³ Fafa Ursula melihat keganjilan perdebatan mengenai UIN Ar-Raniry yang menurut analisisnya pemilihan Rektor IAIN Ar-Raniry Periode 2013-2017 semua calon rektor berasal dari FTK: Prof. Dr. Farid Wajdi, Dr. Mujiburrahman, dan Dr. Chairan. Kemudian perdebatan di Koran Serambi Indonesia juga ditulis oleh dosen FTK: Muhibuddin Hanafiah (14/3/2013); dijawab Dr. Saifullah (16/3/2013); Dr. Anton Widyanto, M.Ag, dan terakhir alumni FTK, Hasan Basri M. Nur. Lihat Fafa Ursula, "IAIN Ar-Raniry = Tarbiyah?", Serambi Indonesia, 23 Maret 2013.

²⁹⁴ Safaruddin, "Menggugat Peran IAIN dalam Penegakan Syariat", Serambi Indonesia, 13 Maret 2013.

Rektor. Bagi kelompok masyarakat, IAIN Ar-Raniry sangat diharap terlibat aktif dalam menegakkan syariat Islam. Lembaga YARA yang menolak perubahan menjadi UIN Ar-Raniry dalam Koran Lokal Serambi Indonesia diberitakan akan menggugat mengenai perubahan status IAIN Ar-Raniry. Saifullah Isri, seorang dosen UIN Ar-Raniry menulis bahwa hal ini sangat kontraproduktif dengan sivitas akademika yang ingin segera perubahan menjadi UIN. YARA yang aktif menggelar diskusi publik dan memberitakannya di media dianggap Saifullah Isri pihak luar yang membesar-besarkan masalah.

“Sangat menarik lagi jika kita melihat dan memperhatikan, sebenarnya secara internal kampus tidak ada sesuatu yang berbeda dalam pemilihan rektor kali ini, semua berjalan dan memberikan dukungan positif. Namun mengapa ada pihak-pihak eksternal di luar kampus, seperti YARA yang tidak ada kaitannya dengan lembaga IAIN Ar-Raniry terus mengumbar bahasa-bahasa atau statemen baik melalui diskusi publik maupun media massa, yang seolah-olah di IAIN Ar-Raniry sedang terjadi konflik hebat dan bahkan seperti adanya perang dunia yang ke empat, padahal di dalamnya semua *adem ayem* dan saling *meujroh-jroh*....”²⁹⁵

Artikel Saifullah ditanggapi dalam sebuah artikel “Cinta Ar-Raniry” yang menulis bahwa IAIN bukan hanya milik akademi, alumni IAIN semata. IAIN Ar-Raniry adalah “Jantong Hate” Rakyat Aceh yang dibiayai oleh negara maka ia adalah milik masyarakat Aceh. Kritik terhadap IAIN Ar-Raniry lebih kepada cinta masyarakat Aceh kepada IAIN Ar-Raniry. Dalam artikel ini Hasan Basri M. Nur lebih banyak mempertanyakan legalitas dan kejujuran pemilihan rektor.²⁹⁶ Resistensi perubahan menjadi UIN Ar-Raniry bersamaan dengan berita pemilihan Rektor IAIN Ar-Raniry periode 2013-2017 yang dianggap tidak demokratis.²⁹⁷ Prof. Dr. Farid Wajdi terpilih

²⁹⁵ Saifullah Isri, “Ar-Raniry, Penuh dengan Warna dan Dinamika”. Serambi Indonesia, 16 Maret 2017. Dr. Saifullah Isri adalah Dosen Fakultas Tarbiyah dan Keguruan UIN Ar-raniry.

²⁹⁶ Hasan Basri M. Nur, “Cinta A—Raniry”, Serambi Indonesia, 20 Maret 2013. Penulis adalah alumni Fakultas Tarbiyah IAIN Ar-Raniry.

²⁹⁷ Awalnya pemilihan Rektor IAIN Ar-raniry diselenggarakan secara langsung dimana mahasiswa, dosen ikut memilih rektor. Rektor IAIN Ar-Raniry yang dipilih secara langsung adalah Prof. Drs. Yusny Saby, Ph.D pada tahun 2005. Pemilihan rektor langsung menyisakan masalah yaitu terciptanya kelompok-kelompok politik di kampus. Serambi Indonesia, 20 Maret 2013. Dr. Anton Widyanto, M.Ag. Ed.S adalah Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Ar-Raniry (masa sebelum berubah UIN).

menjadi Rektor IAIN Ar-Raniry dalam Rapat Senat Tertutup di Aula Pascasarjana IAIN Ar-Raniry, tanggal 14/3/2017. Prof. Dr. Farid Wajdi memperoleh 33 suara, Dr. Hj. Chairan M. Nur, M.Ag memperoleh 1 suara, Dr. Mujiburrahman, M. Ag tidak memperoleh suara.²⁹⁸ Diskusi perubahan Statuta IAIN Ar-Raniry telah dilakukan anggota senat Jami'ah Ar-Raniry dengan mengakomodir aspirasi sivitas akademika. Perumusan Statuta yang diketuai Prof. Farid Wjdi telah dimulai sejak tahun 2007 yang dirumuskan kalangan dosen dan senat.²⁹⁹

Di kalangan sivitas akademika UIN Ar-Raniry juga muncul kekhawatiran akan hilangnya kajian keislaman setelah berubah menjadi UIN. Masa kepemimpinan Prof. Yusny Saby sempat muncul kekhawatiran dan pesimisme dan bertanya apakah perlu institut agama diubah menjadi universitas dan bagaimana kelak masa depan fakultas keagamaan. Orang akan menjadi tidak suka belajar Fiqih, Ushuluddin, Syariah namun akan lebih memilih sains, teknologi, psikologi, kedokteran dan hukum.³⁰⁰

Pandangan sivitas, terutama dosen beberapa di antaranya disampaikan melalui karya akademis. Abdul Wahid³⁰¹ menulis bahwa Fakultas Ushuluddin adalah fakultas terpenting di sebuah IAIN³⁰², namun dalam faktanya Fakultas Ushuluddin selalu minim mahasiswa. UIN Ar-Raniry harus merancang strategi agar fenomena sepiunya Fakultas Ushuluddin tidak dialami UIN Aceh. Namun

²⁹⁸ Serambi Indonesia, 14 Maret 2013.

²⁹⁹ Saifullah Isri, "Ar-Raniry, Penuh dengan Warna dan Dinamika"

³⁰⁰ Makmur Dimila, *Napak Tilas*.

³⁰¹ Abdul Wahid, "Tantangan Pengembangan Ilmu-ilmu Ushuluddin Menyongsong Perubahan Ar-Raniry menjadi UIN", *International Journal of Islamic Studies* Vol. 1, No.1, Juni 2014.

³⁰² Semasa masih IAIN Ar-Raniry, Fakultas Ushuluddin memiliki jurusan: 1) Ushuluddin Aqidah filsafat yang bertujuan: Mendidik tenaga profesional dalam bidang aqidah Islam; Mendidik tenaga profesional yang mendalami filsafat umum dan Islam; Mendidik tenaga profesional dalam Ilmu Kalam dan Tasawuf; Mempersiapkan tenaga profesional berbasis pemikiran Islam dan filsafat dalam pembinaan umat; 2) Ushuluddin Perbandingan Agama yang bertujuan: Mendidik tenaga profesional dalam perbandingan agama; Mendidik tenaga profesional dalam bidang aliran-aliran dan setiap pemahaman agama; Mendidik tenaga profesional dalam penyiaran perkembangan agama-agama; Mempersiapkan tenaga profesional dalam mengembangkan kerukunan umat; 3) Ushuluddin Tafsir Hadis yang bertujuan: Mendidik tenaga profesional mendalami bidang ilmu tafsir; Mendidik tenaga profesional dalam bidang ilmu hadis; Mempersiapkan tenaga profesional yang mampu menerapkan Ilmu-ilmu Al-Qur'an; Mempersiapkan tenaga profesional yang mampu mengaplikasikan ajaran Islam berdasarkan Al-Qur'an dan Sunnah Nabi Muhammad. Farid Wajdi Ibrahim, *Ilmu-ilmu Ushuluddin Menjawab Problematika Umat Islam Dewasa Ini*, *International Journal of Islamic Studies* Vol.1. No.1, Juni 2014, hlm.54.

demikian Rektor UINAR memiliki konsep bahwa ilmu keislaman terutama di Fakultas Ushuluddin harus dikembangkan karena ilmu keushuluddinan berperan penting menempatkan manusia dalam posisi kemanusiaan dalam *tauhid*, oleh karena itu Fakultas Ushuluddin harus merespon berbagai perubahan dan dinamika masyarakat.

Kekhawatiran akan hilangnya kajian keislaman sudah muncul pada awal mulai disampaikan gagasan perubahan menjadi universitas. Rusjdi Ali Muhammad sebagai pelaku sejarah perubahan UIN mengatakan bahwa kalau IAIN berubah menjadi UIN maka akan menenggelamkan ilmu-ilmu keagamaan.³⁰³ Fenomena kekhawatiran hilangnya kajian Islam dikarenakan kecenderungan di 11 UIN yang ada program studi kajian keislaman kurang peminat sehingga memunculkan kekhawatiran hilangnya prodi keagamaan Islam.³⁰⁴

Walaupun terdapat riak-riak penolakan, Rektor UINAR, Farid Wajdi sangat optimis bahwa sebenarnya di UINAR tidak terjadi kekhawatiran dan resistensi berarti terhadap hilangnya kajian Islam dan perubahan menjadi UINAR.

“Kita tidak perlu dikhawatirkan itu lagi karena kekhawatiran itu tidak terbukti, karena masuknya prodi prodi agama masih rame orang. Itu peminatnya masih ramai kemudian produk-produknya pun semakin kita perkuat dengan macam-macam langkah yang dilakukan tidak ada kalahnya lah mereka. Baik dosennya terus meningkat, kemudian kualitas dosen, kemudian jumlah mahasiswa kemudian kualitas mahasiswa dan itu terbukti saat wisuda mahasiswa kita banyak *cumlaudanya*. Tidak ada yang kurang tidak ada yang masalah tidak ada yang diragu ragukan, dikita ndak ada.”³⁰⁵

Di tengah rasa khawatir elemen masyarakat mengenai perubahan menjadi UIN namun keilmuan Islam di UINAR tetap kokoh dan perubahan sangat berpengaruh pada daya saing UINAR. Sempat ada anggapan bahwa perubahan menjadi UINAR akan membuat calon mahasiswa lebih memilih IAIN Cut Kala, IAIN Malikussaleh, STAIN Meulaboh dan STAIN Gajah Putih sebagai tempat studi setelah IAIN Ar-Raniry menjadi UIN. Faktanya, setelah

³⁰³ Makmur Dimila, “Napak Tilas Transformasi IAIN Ar-Raniry menjadi UIN” Warta Ar-Raniry, Edisi Khusus No. XXIII Tahun 2003.

³⁰⁴ Dekan FTK UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

³⁰⁵ Wakil Rektor II UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

menjadi UINAR jumlah pendaftar mahasiswa justru semakin meningkat dua kali lipat, pendaftar mencapai 20.000 pendaftar dari hanya 4000 kuota yang tersedia, sehingga untuk masuk ke UINAR menjadi sangat selektif. Jumlah pendaftar mahasiswa yang besar ini memperlihatkan tidak begitu besar resistensi masyarakat terhadap UIN.³⁰⁶

8. Resisten terhadap Pengesahan Logo Baru UIN Ar-Raniry

Setelah berubah menjadi UIN Ar-Raniry Banda Aceh, maka sebagai konsekuensi lambang IAIN Ar-Raniry juga harus dirubah, sehingga dilakukan sebuah sayembara untuk mencari logo terbaik bagi UIN Ar-Raniry. UIN Aceh pernah menyelenggarakan sayembara logo UIN Ar-Raniry. Ketua Panitia Sayembara, Dr. Abdul Jalil Salam MA mengatakan terdapat 85 logo yang masuk ke email panitia semenjak dibuka dari 8 Agustus sampai 16 September 2017. Dari 85 logo satu gugur, hingga hanya 84 logo yang dinilai panitia. Kemudian tersaring hingga hanya 10 logo untuk kembali dinilai oleh dewan juri, dan juga dinilai secara polling oleh Dewan Senat.³⁰⁷ Dari polling terpilih nominasi karya: a) Fandy Diadine Windi Anugrah; b) Arie Iskandar; c) Martunis. Setelah dari beberapa nominasi dipilih oleh panitia, maka sebuah logo karya Fandy Diadine Widi Anugrah berhasil memenangkan sayembara.

Pengumuman pemenang logo UIN Ar-Raniry disampaikan melalui situs <http://www.ar-raniry.ac.id/>. Namun kemenangan logo ini menjadi kontroversial, banyak masyarakat Aceh yang terdiri dari mahasiswa, alumni dan masyarakat umum mengkritik pemenang logo, dan menjadi pemberitaan di media lokal Provinsi Aceh. Salah satu lembaga yang mengkritik adalah Lembaga Kajian Sosial Politik dan Kebijakan Publik (LINGKA FORUM), Dema UIN Ar-Raniry, dan Forum Eksekutif Ar-Raniry. Organisasi mahasiswa ini mengkritik bahwa dalam logo yang memperoleh nilai 547,7 dan sebagai Juara 1 tidak representatif jika ditinjau dari historis lahirnya IAIN Ar-Raniry, semangat ke-Aceh-an, dan spirit Darussalam sebagai kota mahasiswa. Akhirnya logo juara 1 dibatalkan dengan berbagai alasan dan tekanan dari berbagai elemen mahasiswa dan masyarakat. Situs yang mengumumkan pemenang logo dan sangat ramai kritikan keras dari masyarakat saat ini telah dihapus dan tidak

³⁰⁶ Wakil Rektor II UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

³⁰⁷ Serambi Indonesia, "Logo UIN Hasil Sayembara Dikritik, Berikut Penjelasan Panitia," Minggu 16 Oktober 2016.

dapat diakses lagi, karena sudah dihapus pihak IT UIN Ar-Raniry.

Tanggal 18-10-2016 puluhan mahasiswa menggelar aksi demonstrasi bertepatan dengan Dies Natalis ke-53 UIN Ar-Raniry. Aksi dilakukan di Gedung Auditorium Ali Hasymi. Aksi mahasiswa sempat terjadi kerusuhan dan terlibat kejar-kejaran dengan pihak keamanan kampus. Logo yang dimenangkan dalam sayembara tersebut dianggap tidak mencerminkan kearifan lokal Aceh.³⁰⁸ Ketua Panitia Sayembara, Dr. Abdul Jalil Salam, MA menjelaskan bahwa Sayembara Logo UIN digelar bukan berarti langsung dipakai. Logo yang mendapat juara 1 dianggap memiliki filosofi kuat, di dalamnya terdapat lafaz Allah yakni bintang segi delapan yang menjadi bingkai logo. Menjawab mengenai kritik masyarakat Aceh bahwa tidak terdapatnya unsur keacehan dan nilai historis IAIN Ar-Raniry, Abdul Jalil menjawab bahwa dua unsur yang dianggap para pemrotes tidak ada tersebut secara langsung memang tidak nampak, namun berdasarkan hasil keputusan rapat senat akan dilakukan dialog dengan pemenang untuk menyempurnakan agar dua unsur tersebut dapat terlihat jelas.³⁰⁹

Forum Alumni UIN Ar-Raniry juga menolak logo pemenang sayembara. Penolakan karena dituding mirip simbol Yahudi. Safaruddin, Direktur Eksekutif YARA yang merupakan salah satu elemen masyarakat penolak perubahan IAIN Aceh menjadi UIN mengatakan bahwa sebenarnya apa yang dituntut mahasiswa dan berbagai elemen masyarakat Aceh mengenai penolakan terhadap logo yang menang dalam sayembara tersebut tidak menyentuh akar masalah secara mendasar. Logo hanya sebuah konsekuensi dari perubahan paradigma UIN Ar-Raniry yang sudah menganut paradigma integrasi ilmu, pemaduan ilmu keislaman dengan ilmu umum. Tuntutan yang lebih penting menurut Syafaruddin adalah mengembalikan UIN Aceh menjadi IAIN Aceh sebagaimana pernah dicita-citakan oleh para pendiri IAIN Aceh. Bagi Safaruddin logo hanyalah sebuah *cashing* yang penting adalah mesinnya.³¹⁰

Rektor UINAR, Farid Wajdi menjelaskan bahwa penolakan terhadap hasil sayembara logo UINAR dikarenakan mahasiswa,

³⁰⁸ Selain menuntut pembatalan pemenang logo UIN Ar-Raniry Banda Aceh, mahasiswa juga menuntut kasus lain di antaranya: Korupsi yang terjadi di Fakultas Tarbiyah serta pengusutan kasus plagiat seorang dosen UIN Ar-Raniry yang justru duduk di jabatan strategis.

³⁰⁹ Serambi Indonesia, "Logo UIN Hasil Sayembara Dikritik, Berikut Penjelasan Panitia," Minggu 16 Oktober 2016.

³¹⁰ Safaruddin, SH, Direktur Eksekutif YARA dalam Aceh Journal Network, "YARA Desak UIN Kembali menjadi IAIN", 17 Oktober 2016. Diakses tanggal 23 Februari 2017.

dan masyarakat masih terbiasa dengan bentuk logo lama sehingga terkejut dengan logo baru yang futuristik dan visioner.

“...yang ada hanya bintang sembilan. Itu bintang *lapan* seolah itu dibilang, memang ada bintang Yahudi itu bintang enam. Bintang lima bintang kristen, kita *lapan* jadi orang ini ada yang tidak paham dianggaplah semua bintang itu bintang Yahudi. Jadi itu tadi tidak ada masalah apa-apa tidak ada masalah prinsip. Memang kemaren janjinya akan direvisi, sebelumnya sudah rapat pimpinan, kami rapat senat jadi ada masukan masukan supaya ciri khas ke-Acehannya atau ke-Islamannya jangan hilang. Sebenarnya bintang *lapan* itu sudah Islam tapi kan belum paham orang, waktu orang dijelaskan sudah tahu, sebenarnya sudah ada, revisinya sudah sampai, tapi kita belum rapat senat, begitu.”³¹¹

Dikarenakan penolakan terhadap logo bintang sembilan sebagai pemenang sayembara, maka dilakukan revisi dengan memasukkan nilai-nilai keislaman dan keacehan ke logo UINAR yang saat ini sudah selesai hanya menunggu rapat senat untuk disahkan.

Pihak Rektorat UIN Ar-Raniry sangat menyadari posisi UIN Ar-Raniry sebagai “Jantung Hate” Rakyat Aceh, sehingga Prof. Dr. M. Farid Wajdi Ibrahim sangat menghargai perdebatan yang beredar di masyarakat, karena merupakan cermin kepedulian masyarakat terhadap kampus UIN Ar-Raniry. Rektor menjelaskan bahwa logo yang memperoleh Juara 1 belum hasil final, dan masih memberikan hadiah kepada pemenang dan belum diputuskan langsung dipakai melainkan hanya salah satu proses panjang. Langkah yang akan ditempuh berikutnya adalah logo yang menang akan dimodifikasi sesuai keinginan sivitas akademika UIN Ar-Raniry. Langkah ini ditentukan berdasarkan keputusan senat UIN Ar-Raniry dan perjanjian yang disepakati oleh pemenang.³¹²

Bentuk penolakan terhadap perubahan UINAR terjadi karena pihak-pihak yang menolak tidak memahami terlebih dahulu akar masalah yang terjadi, salah satu kasus adalah penolakan logo UINAR.³¹³

³¹¹ Rektor UINAR, Farid Wajdi, *wawancara* (Banda Aceh Februari 2017).

³¹² Serambi Indonesia, “Soal Polemik Logo, Ini Kata Rektor UIN Ar-Raniry”, Senin, 17 Oktober 2016.

³¹³ SLD, Dosen UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, 23 Januari 2017).

9. Resisten terhadap Liberalisme

Nanggroe Aceh Darussalam memiliki keistimewaan, salah satunya adalah Provinsi Aceh dapat menerapkan Syariat Islam yang telah dilegalkan oleh Pemerintah Pusat melalui Undang-undang No. 18/2001 dan Undang-undang No. 11/2006.³¹⁴ IAIN Aceh bagi masyarakat Aceh adalah “Jantung Hati” masyarakat Aceh yang dianggap dapat mendukung bagi penerapan syariat Islam di Aceh. Oleh karena itu ketika IAIN Aceh dalam proses perubahan menjadi UIN banyak terdapat resistensi dari berbagai elemen dengan alasan bahwa UIN Aceh akan meninggalkan kajian keislaman dan justru akan mengembangkan Islam dalam perspektif liberalisme dan sekulerisme.

Dari pihak internal UINAR tidak begitu muncul kekhawatiran hilangnya kajian keislaman. Kekhawatiran muncul dari pihak luar yang tidak begitu memahami maksud tujuan dari transformasi menjadi UINAR. Kurang pemahannya masyarakat luar terhadap tujuan perubahan UINAR ini dikarenakan masih kurangnya internal UINAR melakukan komunikasi dan sosialisasi.³¹⁵

Mengenai penerapan Syariat Islam di Aceh Rektor UIN Aceh, Farid Wajdi menyampaikan pandangan bahwa tidak ada alasan untuk menolak Syariat Islam.³¹⁶

Pandangan Rektor UIN Aceh, Prof. Dr. Farid Wajdi tersebut sangat jelas bahwa ia sebagai pimpinan UIN Aceh memiliki sikap mendukung berjalannya Syariat Islam di Aceh, sehingga anggapan bahwa IAIN Aceh dengan berubah menjadi UIN Aceh akan menjadi liberal dan sekuler tidaklah tepat. Farid Wajdi menjelaskan bahwa setelah menjadi UIN maka kurikulum agar tidak melahirkan fundamentalis, radikal, dan orientalis, tetapi lebih kepada “tengah” dengan profil mahasiswa yang berakhlak dan bermoral.

Setelah IAIN Ar-Raniry Banda Aceh berubah menjadi UIN Ar-Raniry, sebuah kasus yang menyentuh persoalan akidah masyarakat

³¹⁴ Penerapan Syariah merupakan sebuah upaya Pemerintah Republik Indonesia untuk “memenangkan” masyarakat Aceh yang dikenal Islami dan sebagai mayoritas (98.19%, sensus 2010) sehingga tidak mendukung Gerakan Aceh Merdeka yang tidak memiliki agenda Syariah. Setelah penerapan Syariah, praktis setiap Hukum: Adat, Nasional, Konvensi Internasional harus tidak bertentangan dengan Syariah. Aceh menerapkan hukum lokal yang dikenal dengan *Qanun*. Lihat Moch. Nur Ichwan, “Faith, Ethnicity, and Illiberal Citizenship: Authority, Identity, and Religious “Others” in Aceh’s Border Areas”, 22 February 2017, Contending Modernities: A Blog about Catholic, Muslim, and Secular interaction in the Modern World, University of Notre Dame. Diakses tanggal 25 Februari 2017.

³¹⁵ Dekan FITK UINAR, wawancara (Banda Aceh, Maret 2017).

³¹⁶ Rektor UIN Aceh, dalam Hidayatullah.com

Aceh terjadi, yaitu dengan adanya seorang dosen yang membawa mahasiswa UIN Ar-Raniry ke gereja.³¹⁷ Peristiwa ini menjadi perhatian masyarakat dan ulama Aceh, sehingga UIN Aceh banyak mendapat protes dan dituduh sedang melakukan kristenisasi. Pimpinan UIN Aceh segera mengambil tindakan dengan memberi sanksi kepada dosen yang bersangkutan.³¹⁸ Setelah kejadian ini UINAR menetapkan standar mengenai tata cara dosen mulai dari berbicara, berpakaian, hingga membawa mahasiswa beraktivitas di luar kampus sehingga tidak terjadi masalah yang menjadi sorotan masyarakat.³¹⁹

Rektor UIN Aceh, Prof. Dr. Farid Wajdi menegaskan bahwa perubahan menjadi UIN Aceh tidak akan membuat perguruan tinggi kebanggaan masyarakat Aceh mengembangkan liberalisme.³²⁰

Farid Wajdi menyadari bahwa keberadaan UIN Ar-Raniry sebagai lembaga akademis, tentu akan agak terbuka terhadap pemahaman agama. Oleh karena itu mahasiswa harus dapat memilih paham yang lurus dan tidak terlibat dalam paham-paham di luar Islam dan tradisi masyarakat Aceh yang relegius. Sedangkan mengenai kasus dosen UIN Aceh yang membawa mahasiswa ke gereja, menurut Rektor dosen yang bersangkutan telah dibina kembali oleh pimpinan.³²¹

Maksud “Islam Protestan” yang disampaikan Farid Wajdi di atas adalah kasus seorang dosen Fakultas Dakwah UIN Aceh yang membawa mahasiswa ke gereja Kristen Protestan dalam rangka belajar gender.

10. Kebijakan Pendidikan Tinggi Islam

Rektor UINAR menyampaikan bahwa permasalahan anggaran pendidikan yang masih diskriminatif antara PTKIN dan Perguruan Tinggi umum membuat UINAR mengalami kendala untuk menjadi kompetitif.

³¹⁷ Berikut beberapa media *online* Aceh yang memberitakan kasus ini: 1) Atjehcyber, “Terbongkar, Inilah Sosok Dosen UIN Ar-Raniry yang Menyuruh Mahasiswa ke Gereja”, 6 Januari 2015; 2) Kantor Berita Antero, “Dosen Bawa Mahasiswa ke Gereja, DPR Minta UIN Lebih Selektif”, 7 Januari 2017.

³¹⁸ Serambi Indonesia, “UIN Jatuh Sanksi pada Dosen Pembawa Mahasiswa ke Gereja”, 7 Januari 2015.

³¹⁹ Dekan FEBI UINAR, wawancara (Banda Aceh, Maret 2017).

³²⁰ Rektor UIN Aceh, wawancara dengan Hidayatullah.com, “Prof Farid Wajdi Ibrahim Jamin UIN Ar-Raniry tak Akan Liberal”.

³²¹ Rektor UIN Aceh, wawancara dengan Hidayatullah.com, “Prof Farid Wajdi Ibrahim Jamin UIN Ar-Raniry tak Akan Liberal”.

“Kalau kita jelas berhadapan dengan kondisi keuangan yang ada di Kementerian Agama, itu sangat tidak mungkin kita berkompetitif, sangat terbatas dananya karena persyaratan untuk melaju kita pertama kalau sains dan teknologi itu labnya standar mulai gedungnya fasilitasnya, peralatannya dan sebagainya, satu, kemudian *ee...* dia itu ada IT, IT juga, kalau kita punya IT itu mungkin hanya setahun sekitar seratus dua ratus juta tapi kalau di Unsyiah itu sampai 3 M, tetangga kita gitu jadi kalau perbandingan anggaran itu sangat tidak mungkin.”³²²

Farid Wajdi membandingkan anggaran untuk teknologi informasi UINAR yang hanya dua ratus juta sangat jauh berbeda dengan kampus Unsyiah yang bisa mencapai tiga milyar untuk setahun. Untuk mengatasi minimnya anggaran yang diberikan oleh Kementerian Agama, UINAR melakukan strategi kerja sama dengan berbagai pihak. Misalnya kerja sama dengan Unsyiah agar mahasiswa UINAR dapat menggunakan laboratorium yang ada di Unsyiah. Rektor UINAR mengupayakan dana dari Pemerintah Daerah Aceh untuk memenuhi kebutuhan UINAR dikarenakan jika hanya mengharapkan anggaran Kemenag maka menurut Farid Wajdi akan sangat mustahil bagi UINAR akan menjadi perguruan tinggi Islam yang kompetitif karena anggaran tersebut untuk pembangunan gedung sarana belajar tidak mencukupi belum untuk kebutuhan lain.³²³ UINAR menerima bantuan dari Anggaran Pendapatan Belanja Aceh, namun ketika penelitian ini dilakukan APBA sedang minus sehingga berpengaruh pada bantuan ke UINAR.

“Fenomenologi negara kita yang sedang anjolak kan. Artinya sisi-sisi keuangan kita itu yang dipangkas jadi akibatnya coba kita kembangkan yang dulu namanya ada APBD yang di Aceh dikenal dengan APBA. Anggaran Pendapatan Belanja Aceh, *nah* sekarang itu sudah minus.”³²⁴

Kecilnya anggaran yang diperoleh UINAR menyulitkan bagi UINAR untuk memiliki daya saing dengan perguruan tinggi yang memiliki anggaran lebih besar.³²⁵ Permasalahan anggaran adalah

³²² Rektor UINAR, Farid Wajdi, *wawancara* (Banda Aceh Februari, 2017).

³²³ Rektor UINAR, Farid Wajdi, *wawancara* (Banda Aceh Februari 2017).

³²⁴ Wakil Rektor I UINAR, Farid Wajdi, *wawancara* (Banda Aceh Februari 2017).

³²⁵ Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

dampak dari politik pendidikan nasional yang berdampak pada kebijakan pendidikan Pemerintah yang belum berpihak kepada pendidikan Islam bahkan cenderung menganggap ‘sebelah mata’ perguruan tinggi Islam yang dapat dilihat dari porsi enam puluh PTKIN yang anggaran pendidikannya setara dengan satu Universitas Indonesia.³²⁶

Politik pendidikan Pemerintah yang berdampak pada penganggaran perguruan tinggi Islam mengakibatkan berbagai aspek untuk menjadi kompetitif, mulai dari sumber daya dosen yang sulit untuk memperoleh beasiswa hingga dana penelitian yang sangat kecil di lingkungan Kementerian agama jika dibandingkan dengan Kemenristekdikti. Sebagai contoh di Unsyiah seorang dosen bisa memperoleh anggaran dana 100 juta untuk sebuah penelitian kompetitif, sedangkan di UINAR anggaran penelitian kompetitif bagi seorang dosen adalah 25 juta sampai 30 juta. Politik pendidikan nasional yang masih diskriminatif membuat ketimpangan dan menjadi kendala besar dalam pembangunan UINAR yang kompetitif.³²⁷

11. Keunggulan Kompetitif UIN Ar-Raniry: menuju Pusat Kajian Islam Asia Tenggara

a. Syariat Islam sebagai Keunggulan UIN Ar-Raniry

Dalam Konferensi Internasional, “Syariat Islam dan Tantangan Global: Menggagas Format Penerapan Hukum Islam yang Aktual dan Dinamis di Indonesia” diselenggarakan oleh IAIN Ar-Raniry dan BRR NAD-Nias dirumuskan sebuah Deklarasi Aceh yang berisi lima poin.³²⁸

Penerapan Syariat Islam di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam membuat UINAR sebagai perguruan tinggi Islam tertua di Aceh harus ikut menjalankan Syariat Islam di Aceh.

³²⁶ Dekan FTK UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Maret 2017)

³²⁷ Dekan FTK UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Maret 2017)

³²⁸ Lima Poin Deklarasi Aceh:

Syariat Islam adalah rahmat bagi seluruh alam dan kewajiban bagi setiap Muslim untuk melaksanakannya dalam seluruh aspek kehidupan;

Masyarakat Muslim adalah bagian dari komunitas internasional yang perlu mendapat perlindungan dari berbagai ancaman dan tindakan kekerasan;

Masyarakat Muslim dunia harus berusaha membebaskan dirinya dari kemiskinan, kebodohan, dan keterbelakangan;

Masyarakat Muslim memiliki hak dalam percaturan dunia internasional tanpa diskriminasi dalam bidang politik, ekonomi, hukum, sosial budaya, dan pertahanan keamanan;

Pelaksanaan Syariat Islam di Aceh harus didasarkan pada asas kemaslahatan, kedamaian, keadilan, dan menjunjung tinggi hak asasi manusia.

Namun demikian Syariat Islam menjadi ciri khas bagi UINAR dibanding UIN lainnya. Bahkan mahasiswa yang berasal dari luar negeri menjadikan alasan bahwa penerapan syariat Islam membuat mahasiswa merasa aman untuk studi di Banda Aceh. UINAR juga berperan penting dalam mempersiapkan konsep-konsep Syariat Islam yang diterapkan di Aceh.

“...*Kedua*, mengembangkan tradisi riset yang multidisiplin dan terintegrasi yang dia berbasis Syariat Islam. Kenapa Syariat Islam yang kita tonjolkan? karena memang UU NO 44 1999 itu meniscayakan untuk Aceh menerapkan Syariah Islam secara *kaffah* di Aceh. Akibatnya merupakan salah satu tanggung jawab perguruan tinggi bagaimana menjadi basis penerapan Syariat Islam. Setidaknya pada aspek-aspek teoritik yang bisa dikembangkan oleh alumni kita.”³²⁹

UINAR merupakan perguruan tinggi yang menjadi penopang dan memperkuat penegakan Syariat Islam di Aceh. Kampus UINAR diharapkan mampu menghasilkan cendekiawan berwawasan Islam yang kuat walau dari bidang studi umum, hal ini menjadi pembeda UINAR dibandingkan dengan perguruan tinggi umum yang ada di Aceh.³³⁰

Pengembangan keilmuan dan kurikulum UINAR didasarkan pada prinsip Syariat Islam dan setiap mahasiswa UINAR di setiap prodi wajib mengikuti mata kuliah Studi Syariat Islam di Aceh baik itu program sarjana atau pun Pascasarjana.³³¹ UINAR menjadikan Syariat Islam sebagai *core bussiness*, “Nah, daya saing yang lain saya kira gak ada. Hanya itu dari dimensi Syariat Islam itu saja yang memberikan daya saing.”³³² Rektor UINAR menjelaskan bahwa nilai-nilai Islam yang diintegrasikan dengan ilmu umum menjadi keunggulan UINAR terutama jika dibandingkan dengan universitas umum.

“Kita pengintegrasian ajaran Islam dengan ilmu sains dan teknologi ini. Juga ilmu umum lainnya. Jadi semua jenis ilmu disini kita mulai dasarnya Alquran dan Hadis, makanya kita cari penyesuaian itu sudah masuk lewat silabus silabus yang ada di semua fakultas. Jadi itulah yang unggulan-unggulan yang nanti

³²⁹ Wakil Rektor UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

³³⁰ Gubernur Aceh dalam Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober-Desember 2014, hlm. 11.

³³¹ Wakil Rektor UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

³³² Dekan FISIP UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

lewat prodi-prodi.”³³³

Keunggulan keilmuan yang didasarkan keilmuan Islam dan Syariat Islam memberikan kelebihan UINAR dibandingkan dengan perguruan tinggi umum yang ada di Aceh. Salah satu contoh di FEBI ilmu-ilmu ekonomi yang dipelajari di perguruan tinggi umum dipelajari mahasiswa dan dosen juga mempelajari ekonomi Syari’ah, Fiqih Muamalah, dan Bahasa Arab sebagai alat mengkaji Islam sehingga FEBI UINAR memiliki kelebihan dibanding fakultas ekonomi yang murni mempelajari ekonomi.³³⁴ Besarnya minat masyarakat Aceh masuk ke FEBI didasari tiga argumentasi: *pertama*, alasan agama; *kedua*, yuridis; *ketiga*, kebutuhan masyarakat.³³⁵ Muhammad Yasir menjelaskan bahwa di Aceh memiliki peluang kerja yang besar dalam bidang ekonomi Syariah. Di Aceh terdapat Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) sebanyak 33 kantor di 23 kabupaten. Ada 15 kantor Bank Pembiayaan Syari’ah (BPRS) dan 100 lebih Baitul Qiradh. Diperkirakan dibutuhkan 1184 tenaga dalam Ekonomi Syariah di Aceh. Belum lagi jika dihitung 5 perusahaan asuransi syariah, Baitul Mal, unit bisnis syariah yang tersebar di setiap kabupaten di Aceh.³³⁶

UINAR mewajibkan mahasiswa memahami dasar keislaman sebagaimana tertulis dalam Statuta UINAR.³³⁷ Salah satu cara untuk menanamkan nilai-nilai Islam bagi mahasiswa S1 adalah kewajiban untuk masuk ke dalam Ma’had. Di Ma’had mahasiswa belajar bahasa (Arab, Inggris), Praktik Ibadah, dan pengamalan ajaran Islam. Mahasiswa di Ma’had dididik oleh ustaz dan ustazah yang telah melewati proses seleksi ketat. Rektor UINAR menjelaskan program Ma’had sangat bermanfaat untuk akselerasi penanaman nilai-nilai Islam kepada mahasiswa yang jika diserahkan hanya kepada prodi penanaman nilai dan praktik ibadah akan sangat lambat.

³³³ Rektor UINAR, Farid Wajdi, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

³³⁴ Dekan FEBI UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

³³⁵ Muhammad Yasir, *Harapan dan Tantangan*, hlm. 35.

³³⁶ *Institute for Management and Islamic Economic Development* (IMIE) tahun 2012 menyatakan bahwa secara nasional di tahun 2012 dibutuhkan 50.000 tenaga kerja terlatih di bidang Perbankan Syariah. Sementara di Indonesia baru menghasilkan 1000 lulusan ekonomi syariah pertahunnya. Lihat Muhammad Yasir, *Harapan dan Tantangan*, hlm. 34.

³³⁷ Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2015 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.

Untuk mengoptimalkan internalisasi nilai-nilai Islam UIN Ar-Raniry menerapkan Ma'had Al-Jami'ah. Ma'had Al-Jami'ah (Ma'had Aly) merupakan asrama mahasiswa (baca: pesantren) yang diperuntukkan guna penguatan bahasa dan penguatan *akhlakul karimah* agar lulusan UIN Ar-Raniry memiliki karakteristik sebagai insan akademik yang Islami.³³⁸ mahasiswa baru diwajibkan untuk tinggal di asrama sesuai dengan aturan yang berlaku. Kemampuan Bahasa Arab dan Bahasa Inggris merupakan syarat untuk bisa lulus UINAR.³³⁹

b. ICAIOS: Dunia Menyorot Aceh

Aceh merupakan daerah yang menarik banyak peneliti dengan beragam topik: kajian Islam, Politik, hingga dampak-dampak akibat tsunami.³⁴⁰ Ketua Pembina ICAIOS, Prof. Anthony Reid dalam sambutan konferensi ICAIOS V di UINAR tanggal 16-20 November 2014 menyatakan bahwa Aceh akan terus menarik untuk diteliti.³⁴¹

Tradisi Islam dan sejarah Islam yang sangat kaya di Aceh membuat Aceh menjadi unik dan menjadi kekhasan UINAR. Hingga saat ini tradisi Islam dan keacehan menjadi kajian para peneliti di samping itu juga masih terdapat banyak manuskrip karya ulama-ulama Aceh mulai dari: Hamzah Fansuri, Abdul Ra'uf As Singkili, Nurrudin Ar-Raniry yang menarik untuk dikaji. Kekayaan khasanah Islam ini membuat UINAR dapat mewarnai Islam Nusantara.³⁴² Banyaknya *turats* di Aceh membuat UINAR harus menjadikan kekayaan khasanah Islam inisebagailembagayangmenjadikannyaobjekkajianpenelitian.³⁴³ Di Aceh banyak peluang penelitian yang belum banyak digarap peneliti seperti persoalan Syi'ah, dan Tasawuf.³⁴⁴ Kekhasan akan khasanah keislaman ini membuat Aceh sering menjadi tempat pertemuan para ilmuwan, dan UINAR memainkan peran penting

³³⁸ Dalam Permen No. 12 Tahun 2014 tentang Ortaker UINAR, Pasal 94.

³³⁹ Rektor UIN Ar-Raniry, wawancara, Maret 2017.

³⁴⁰ Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UINAR, wawancara (Banda Aceh, Maret 2017).

³⁴¹ Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober-Desember 2014, hlm. 8.

³⁴² Dekan FTK UINAR, wawancara (Banda Aceh, Maret 2017).

³⁴³ UINAR diharapkan menjadi *agent of change* yang dapat meramu potensi lokal salah satunya adalah *turats* yang merupakan jati diri Rakyat Aceh. Fauzi Saleh, "Peran Universitas Islam Negeri Ar-Raniry dalam Membangun Karakter Masyarakat yang Berperadaban" Ulul Albab, Volume 15, No. 1 Tahun 2014, hlm. 39.

³⁴⁴ Rektor UINAR dalam pembukaan "Pelatihan Penelitian Sosial Keagamaan" di Pidie Aceh Besar, 24 s/d 18 April 2014, dalam Warta Ar-Raniry, Edisi April-Juni 2014, hlm. 27.

dalam forum internasional tersebut.

c. Keunggulan Geografis dan Politis

UINAR memiliki peluang besar untuk menjadi sebuah universitas Islam yang menjadi tujuan belajar bagi masyarakat luar negeri. Secara geografis posisi UINAR sangat strategis karena dekat dengan Singapore, Malaysia, Thailand. Kedekatan UINAR dengan negara-negara ditambah dengan karakter khas menjalankan Syariat Islam UINAR menjadi pilihan studi mahasiswa dari Malaysia, Thailand dan Singapore.³⁴⁵ Tidak hanya dikarenakan alasan geografis dan penerapan Syariat Islam bahkan Banda Aceh yang pernah dilanda bencana tsunami dijadikan alasan untuk studi, karena ingin melihat langsung bagaimana kondisi kota yang pernah dilanda bencana tsunami.³⁴⁶ Seorang mahasiswa UINAR mengatakan bahwa pilihan untuk studi di UINAR dikarenakan Aceh sangat *masyhur* di Malaysia jika dibandingkan daerah lain.

Posisi strategis UINAR secara geografis membuat pimpinan UINAR optimis untuk menjadi salah satu perguruan tinggi bertaraf internasional terutama di Asia Tenggara terutama dalam kajian Islam multidisipliner.³⁴⁷ Status Otonomi Khusus Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam memberikan dampak kepada UINAR untuk mengembangkan keunggulan UINAR. Penerapan Syariat Islam membuat UINAR menjadi sebuah perguruan tinggi Islam yang dijadikan perumus bagaimana Syariat Islam dapat diterapkan dengan baik. Konsekuensi dari peran UINAR dalam Syariat Islam adalah Pemda Aceh yang menjalin hubungan strategis dan dapat memberikan dukungan. Bentuk dukungan Pemda Aceh terhadap UINAR salah satunya adalah hibah tanah seluas 40 hektar yang digunakan untuk UINAR. Pemda Aceh juga memberikan bantuan pembangunan gedung.³⁴⁸ Pemda Aceh juga memberikan bantuan beasiswa kepada dosen UINAR yang menjalankan studi.

UINAR sebagai pusat pengkajian Islam menjadi sebuah lembaga konseptor bagi Pemda Aceh dalam menjalankan Syariat Islam. Salah satu contoh adalah peran besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UINAR³⁴⁹ yang diberikan tugas untuk

³⁴⁵ Dekan FTK UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Maret 2017).

³⁴⁶ MRA, Mahasiswa asal Malaysia, *wawancara* (Banda Aceh, Maret 2017).

³⁴⁷ Dekan FTK, *wawancara* (Banda Aceh, Maret 2017).

³⁴⁸ Dekan FTK, *wawancara* (Banda Aceh, Maret 2017).

³⁴⁹ Saat ini seluruh Prodi di FEBI UINAR telah terakreditasi: 1) D-III Perbankan Sya-

mentransformasi Bank Aceh dari bank konvensional menjadi Bank Syariah. Walaupun di Banda Aceh juga terdapat perguruan tinggi lain yang mempelajari Ekonomi Syariah, di antaranya Unsyiah, Malikussaleh, Meulaboh namun Pemda Aceh lebih memilih FEBI UINAR untuk mempersiapkan naskah akademik hingga kerangka bagaimana konversi menjadi Bank Syariah dilakukan.³⁵⁰ Keberadaan Undang-undang Pemerintahan Aceh (UUPA) No.11 Tahun 2006 memberikan peluang besar bagi UINAR untuk terlibat aktif dalam pembangunan Aceh, dalam bidang ekonomi salah satunya.³⁵¹

UINAR bersinergi dengan Pemerintah Aceh yang berupaya menjalankan Syariat Islam. Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Pemerintahan UINAR adalah salah satu yang berupaya memberi kontribusi bagi jalannya Syariat Islam. FISIP UINAR yang memiliki perbedaan karena khasanah keislaman jika dibandingkan dengan FISIPOL di Unsyiah atau di universitas lain di Banda Aceh sehingga dalam beberapa proyek FISIP UINAR dilibatkan, misalnya melakukan penelitian sebelum sebuah kebijakan berbasis Syariat Islam.³⁵² Keberadaan UINAR merupakan respon atas penegakan Syariat Islam di Aceh.³⁵³

Pemerintah Aceh mengharapkan perubahan menjadi UINAR akan membawa dampak positif bagi penegakan Syariat Islam di Aceh karena dengan adanya UINAR akan mencetak sarjana yang tidak hanya menguasai sebuah keahlian “umum” tapi memiliki perspektif Islam.³⁵⁴

riah, A; 2) S1 Perbankan Syariah, B; 3) S1 Ekonomi Syariah, B; 4) Ilmu Ekonomi, B. Lihat Badan Akreditasi Perguruan Tinggi (BAN-PT), <https://banpt.or.id/direktori/prodi/pencarian-prodi>,

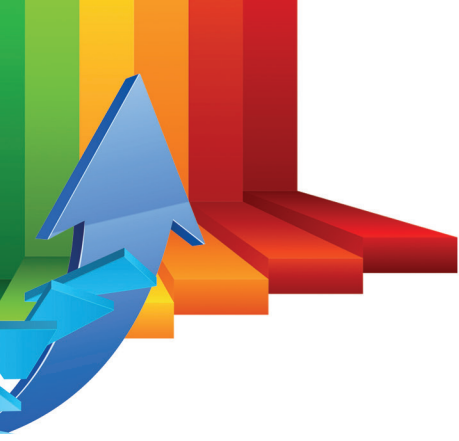
³⁵⁰ Dekan FEBI UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Maret 2017).

³⁵¹ UUPA No.11 Tahun 2006 BAB XXII ayat 1

³⁵² Dekan FISIP UINAR, *wawancara* (Banda Aceh, Februari 2017).

³⁵³ Sambutan Gubernur Aceh pada Launching Perubahan IAIN Ar-raniry menjadi UIN Ar-Raniry, Rabu, 17 September 2014. Dalam Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober-Desember 2014, hlm. 11.

³⁵⁴ Gubernur Aceh dalam Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober-Desember 2014, hlm. 11.



BAB 10

PENUTUP

Berdasarkan temuan penelitian aplikasi manajemen strategik di lembaga pendidikan Islam di atas, maka dapat disimpulkan. Masyarakat menuntut lembaga pendidikan Islam agar dapat menghadapi perubahan dan tantangan zaman, terutama di dunia kerja. Tidak dapat dipungkiri, alumni lembaga pendidikan Islam dianggap belum siap menghadapi pragmatisme dunia kerja, sebagaimana alumni STAIN, IAIN. Selain itu, masyarakat tidak hanya menuntut alumni lembaga pendidikan Islam yang profesional dan ahli, namun juga harus memiliki ciri khas berakhlaqul karimah.

Masyarakat mengharapkan lembaga pendidikan Islam dapat mempersiapkan kader dan generasi muda yang benar-benar menguasai agama Islam secara kaffah, yang tidak hanya untuk diri sendiri namun juga dapat bermanfaat bagi masyarakat. Tidak hanya harapan masyarakat agar IAIN melahirkan ulama-ulama yang ahli, masyarakat juga menuntut IAIN tidak hanya mempersiapkan ulama namun juga mampu mengeluarkan para teknokrat dan tenaga-tenaga muda yang dapat diserap oleh dunia kerja. Masyarakat mengharapkan adanya perubahan revolusioner terjadi di IAIN apakah itu perubahan secara kelembagaan maupun perubahan secara substansi yang dapat dilihat dari program studi, kurikulum, dan tenaga pengajar yang handal.

Saran dan langkah operasional untuk menyikapi kritikan masyarakat terhadap perguruan tinggi Islam, yaitu: *Pertama*, Pemerintah mengeluarkan kebijakan taktis mengenai penghapusan dikotomi ilmu. *Kedua*, meningkatkan kapasitas kelembagaan IAIN.

dengan memberi akses yang gampang bagi dosen-dosen IAIN untuk melanjutkan studi atau mengikuti berbagai pelatihan yang dilakukan di dalam negeri atau pun luar negeri. *Ketiga*, memperkuat riset dan pengembangan di IAIN sangat penting bagi kemajuan IAIN. Pemerintah telah melakukan penyatuan Dikti dan Kementerian Ristek menjadi Kementrian Riset dan Pendidikan Tinggi. Hal ini akan semakin memarjinalkan IAIN jika pemerintah tidak memiliki *road map* mengenai arah perguruan tinggi agama Islam negeri. Oleh karena itu dibutuhkan *political will* Pemerintah untuk meningkatkan riset di IAIN dengan dapat bersinergi di Kemenristek dan Dikti.

Tidak bisa dipungkiri masa depan dan kualitas IAIN sangat tergantung akan kebijakan Pemerintah. Dalam rangka meningkatkan daya saing IAIN, yaitu: *Pertama*, perlunya melanjutkan perubahan IAIN yang telah benar-benar siap untuk menjadi UIN. *Kedua*, Pemerintah perlu melakukan langkah revolusioner salah satunya adalah merubah seluruh STAIN yang ada di Indonesia saat ini untuk menjadi IAIN, selanjutnya STAIN yang telah berubah menjadi IAIN ini diberikan mandat untuk mempertahankan visi dan misi IAIN dengan melakukan perubahan kualitas dari paradigma IAIN lama. *Ketiga*, membangun kapasitas institusi IAIN sangatlah penting, oleh karena itu merupakan hal mutlak untuk membenahi kualitas sumber daya manusia yang dapat dimulai dari meningkatkan kualifikasi seluruh dosen IAIN dan memberikan berbagai pelatihan untuk meningkatkan keahlian mereka.

Keempat, selama ini IAIN mengalami banyak diskriminasi dalam banyak hal, apakah itu fasilitas, dana, sampai serapan alumni IAIN di instansi pemerintah. Hal ini terjadi karena dikotomi ilmu tidak hanya ada dalam pikiran masyarakat namun juga termanifestasi dalam beragam kebijakan yang diambil oleh pemerintah untuk pendidikan Islam pada umumnya dan perguruan tinggi Islam khususnya. Saat ini pemerintah telah membentuk lembaga baru sebagai gabungan dari pendidikan tinggi (dikti) dan kementerian ristek menjadi sebuah Kementrian Riset dan Pendidikan Tinggi. Sebuah langkah revolusioner akan terjadi jika IAIN berada dalam naungan Kemenristek dan Dikti atau paling tidak memiliki andil dalam mengembangkan penelitian dan teknologi sebagaimana yang diinginkan pemerintah.

Lembaga pendidikan Islam perlu merumuskan perencanaan strategis dengan kualitas yang baik dan berdasarkan analisis SWOT. Perencanaan strategis yang telah disepakati bukan hanya sebuah dokumen dan terhenti menjadi teori melainkan merupakan panduan

bagi lembaga pendidikan Islam menjalankan agenda-agenda strategisnya, sebagaimana yang telah diulas dalam perencanaan strategis di perguruan tinggi Islam (IAIN/UIN).

Manajemen strategis sebagai upaya organisasi untuk beradaptasi dengan tantangan dan peluang serta berbagai dinamika. Maka lembaga pendidikan Islam perlu melakukan langkah strategis dengan menciptakan distingsi dan keunikan bagi lembaga agar terdapat sebuah keunggulan daya saing. Salah satu upaya yang dilakukan misalnya seperti yang dilakukan oleh UIN dengan memiliki paradigma ilmu yang berbeda dibanding perguruan tinggi umum.

Paradigma Wahdatul 'Ulum diaplikasikan dengan pendekatan Transdisipliner. Transdisipliner UIN SU merupakan gagasan Prof. Dr. Nur Ahmad Fadhil Lubis dengan harapan keilmuan di UIN SU dapat melampaui batas disiplin ilmu yang kaku. Melalui paradigma transdisipliner maka sebuah konsep, metode yang awalnya diterapkan dan dikembangkan oleh satu disiplin ilmu maka akan dapat digunakan disiplin ilmu lainnya. Transdisipliner UIN SU merupakan sikap kosmopolit yang menghasilkan hibriditas ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni unggulan.

Dalam implementasi Paradigma Ilmu Transdisipliner UIN SU belum optimal karena *blue print* belum tuntas sehingga terdapat kendala dalam internalisasi dalam kurikulum, pembelajaran di kelas, hingga menjadi budaya. Selain itu tawaran Paradigma Transdisipliner UIN SU secara konsep masih banyak mengadaptasi dari tiga model perubahan UIN: UIN Maliki Malang, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta; dan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dalam konsep strategi bersaing, Paradigma Transdisipliner UIN SU harus menawarkan distingsi yang kuat. Pihak UIN SU direkomendasikan untuk mempertegas diferensiasi dalam *blue print* dan menjadikannya sebagai *worldview* dalam aktivitas Tri Dharma Perguruan Tinggi.

Di UIN Ar-Raniry hingga buku ini diselesaikan belum memiliki paradigma ilmu yang telah disepakati, namun masih dalam bentuk wacana dengan konsep Paradigma Frikatifikasi Ilmu yang dianggap akan menjadi ciri khas UIN Ar-Raniry jika telah disepakati. Hingga saat ini keunggulan UIN Ar-Raniry adalah kekhasan berada di wilayah yang menerapkan Syariat Islam, dan Aceh yang merupakan sentrum pusat kajian Islam yang menraik banyak para peneliti. Selain itu posisi UIN Ar-Raniry yang berada di Banda Aceh merupakan wilayah yang strategis secara geografis sehingga berpeluang menjadi pusat kajian Islam di Asia Tenggara. Namun demikian,

UIN Ar-Raniry perlu mempertimbangkan konsep pengembangan ilmu yang hanya dipusatkan kepada “syariah sentris”.

DAFTAR PUSTAKA

- Alimin, D.P. Sati, (red.), *Almanak Djawatan Pendidikan Agama 1959*, ,
Djakarta: Penerbit Sinta, 1958.
- Amiruddin, M. Hasbi, "The Respon of Ulama' Dayah to
Modernization of Islamic Law in Aceh", terj. Kamaruzzaman
Bustamam Ahmad, Banda Aceh: Yayasan Nadiyah, 2007.
- Anderson, Dean., Linda Ackerman Anderson, *Beyond Change: How to
Achieve Breaktrough Results through Conscious Change Leadership*,
San Fransisco: Pfeiffer, 2010.
- Ansoff**, Igor., *Implementing Strategic Management*, USA: Prentice
Hall, 1990.
- Aoudi, Samer., *Mobile Learning as a Competitive Resource in Higher
Education within the United Arab Emirates*, USA:Northcentral
University, 2015.
- Azra, Azyumardi, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju
Milenium Baru*, Jakarta: Kencana, 1999.
- Baker, V. Jared, *The Effects of Change Management on Employee
Engagement: Using Lean Principles to Increase Engagement*, USA:
California State University, 2011.
- Bryson, J.M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: a
Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*,
San Fransisco: Jossey-Bass, 1988.
- Buku Panduan Akademik IAIN Sumatera Utara 2012/2013.
- Buku Panduan Akademik IAIN Sumatera Utara Tahun Akademik
2014/2015.
- Cameron, Esther., dan Mike Green, *Making Sense of Change
Management*, London: Kogan Page, 2009.

- Christensen, M. Clayton, *The Clayton M. Christensen Reader*, Boston: Harvard Business Review Press, 2015.
- Culomone, Steven Anthony, *Quality-A Strategy for Competitive Advantage*, Thesis Master, USA: School of Business Administration, 1989.
- David, R. Fred., *Strategic Management: Concepts and Cases*, USA: Pearson, 2011.
- Daud, M., "Impacts of the Internet on Academic Culture in Aceh, Indonesia" A Dissertation, USA: Oregon State University, 2000.
- Daulay, Haidar Putra, *IAIN di Era Globalisasi: Peluang dan Tantangan dari Sudut Pendidikan Islam*, dalam Syahrin Harahap (ed.), *Perguruan Tinggi Islam di Era Globalisasi*, Yogyakarta: Suka Press dan Ar-Ruzz, 2005.
- Drucker, F. Peter, *Management Challenges for the 21st Century*, California: Perfectbound, 1999.
- Dunham, B. Randall., John L. Pierce, *Management*, USA: Scott, Foresman, 1989.
- Euis, Suwardi., Prima A. Biromo., Raymond Hadisubrata, *Even Elephants Can Dance: Transforming Organizations Through Strategy and Performance Execution Excellence (SPEX2)*, Jakarta: Gramedia, 2011.
- Fidler, Brian., *Strategic Management for School Development: Leading Your School's Improvement Strategy*, London: SAGE Publications Inc, 2002.
- Finch, Edward, *Change Management in Context*, dalam Edward Finch (Ed.), *Facilities Change Management*, Sussex: Blackwell Publishing, 2012.
- Grant, M. Robert., *Contemporary Strategy Analysis: Concept, Techniques, Applications*, 2nd ed, Terj. Thomas Secokusumo, *Analisis Strategi Kontemporer*, Jakarta: Erlangga, 1989.
- Gunara, Thorik., *Marketing Muhammad saw: Strategi Andal dan Jitu Praktik Bisnis Muhammad saw*, Bandung: Madani Prima, 2007.
- Hasjmy, A. *Universitas Syiah Kuala menjelang 20 Tahun*, Medan: Percetakan Offset Waspada, 1980.
- Hax, C. Arnoldo., dan Nicholas S. Manjluk, *The Strategy Process and Concept: a Pragmatic approach*, Prentice Hall International Ed, 1991.
- Hayward, M. Fed., and Daniel J. Ncayiyana, *A Guide to Strategic Planning for African Higher Education Institutions*, USA: CHET, 2003.

- Heene, Aimee., dan Sebastia Desmidt, *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik*, Bandung: PT Refika Aditama, 2010.
- Helms, M. Marilyn., (Ed.), *Encyclopedia of Management*, USA: Thomson Gale, 2006.
- Hooley, Graham., dkk, *Marketing Strategy and Competitive Positioning, Third Edition*, London: Prentice Hall, 2004.
- Hoon, Hum Sin., *Zheng He's Art of Collaboration: Understanding the Legendary Chinese Admiral from a Management Perspective*, terj. Djohan Diaz Tjahjadi, Jakarta: Kompas, 2012.
- Hubbard, Graham., *Strategic Management: Thinking, Analysis & Action, 2nd Edition*, NSW: Pearson Education Australia, 2004.
- Johnson, G., K. Scholes, *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Harlow: Pearson Education, 1999.
- Kasali, Rhenald, *Myelin: Mobilisasi*, hlm. 198. Ria Sandra Alimbudiono, *Perubahan, Stabilitas, dan Resistensi dalam Sistem Akuntansi Manajemen*, dalam *Jurnal Sosial & Humaniora*, Vol 01, No.01, 2005
- Kasali, Rhenald, *Myelin: Mobilisasi Intangibles menjadi Kekuatan Perubahan*, Jakarta: Gramedia, 2010.
- Kasali, Rhenald, *Disruption*, Jakarta: Gramedia dan Rumah Perubahan, 2017.
- Kasali, Rhenald, *Disruption*, Jakarta: Gramedia, 2017.
- Kasali, Rhenald, *Cracking Zone*, Jakarta: Gramedia, 2010.
- Klein, A. Janice, *True Change: How Outsiders on the Inside Get Things Done in Organizations*, San Fransisco: Jossey-Bass, 2004.
- Koentjaraningrat, *Pengantar Ilmu Antropologi*, Jakarta: Rineka Cipta, 1990.
- Kotler, Philip., Roland Berger., Nils Bickhoff, *the Quintessence of Strategic Management: What You Really Need to Know to Survive in Business*, London: Springer, 2010.
- Kotter, P. John., *A Sense of Urgency*, terj. Rahmawati Rusli (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2011.
- Lee, W. William., Karl J. Krayner, *Organizing Change: An Inclusive, Systemic Approach to Maintain Productivity and Achieve Results*, San Fransisco: Pfeiffer, 2003.
- Lewin, Kurt, *Field Theory in Social Science*, New York: Harper and Row, 1947.
- Lembaga Penjamin Mutu, *Pedoman Integrasi Ilmu*, Jambi: LPM, 2019.
- Lewis, L. Laurie., *Organizational Change: Creating Change Through Strategic Communication*, USA: Blackwell Publishing, 2007.

- Lunenburt, C. Fred., dan Allan C. Ornstein, *Educational Administration*, USA: Wadsworth, 2000.
- Lustrum I IAIN Ar-Raniry Banda Aceh.
- Manual Mutu Sistem Penjaminan Mutu Internal (SPMI) UIN STS Jambi (LPM UIN STS Jambi, 2017.
- Mayling Oey-Gardiner, *Era Disrupsi: Peluang dan Tantangan Pendidikan Tinggi di Indonesia*, Jakarta: AIPI, 2017.
- Meade, J. Kimberly, *Developing A Change Management Plan for Organizational Transformation*, USA: California State University, 2013.
- Meuleman, John, *The Institut Agama Islam Negeri at the Crossroads: Some Notes on the Indonesian State Institute for Islamic Studies*, dalam Johan Meulman(ed.), *Islam in the Era of Globalization: Muslim Attitudes towards Modernity and Identity*, New York: Routledge Cruzon, 2002
- Miller, Michelle Ann, *Rebellion and Reform in Indonesia*, sebagaimana dikutip Moch. Nur Ichwan, *Neo-Sufism, Shariatism, and Ulama Politics: Abuya Shaykh Amran Waly and the Tauhid-Tasawuf Movement in Aceh*, dalam Kees van Dijk., Nico J.G. Kaptein, *Islam, Politics, and Change: the Indonesian Experience after the Fall of Suharto*, Netherlands: Leiden University Press, 2016.
- Mills, V. Joete, *Resistance to Corporate Change: Perceptions of First-Level Supervisors and Customer Service Employees*, Walden University, 1999.
- Morgan, Colin., Stephen Murgatroyd, *Total Quality Management in the Public Sector: an International Perspective*, Philadelphia: Open University Press, 1999.
- Nata, Abuddin, *Tokoh-tokoh Pembaruan Pendidikan Islam di Indonesia*, Jakarta: Rajawali Pers, 2005.
- Nuraini, *Peran Ulama dalam Politik Aceh Kontemporer 1998-2012*, Disertasi tidak dipublikasikan, Jakarta: UIN Jakarta, 2015.
- Olin, Michael Bruce., *The Institutional Mission and Identity of an American Catholic College in the Competitive Higher Education Market*, Doctor of Philosophy Dissertation, New York: New York University, 2005.
- Pearce II, A. John., dan Richard B. Robinson Jr, *Strategic Management, Formulation, Implementation and Control*, USA: Irwin McGraw-Hill, 2003.
- Pella, Darmin Ahmad., Afifah Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, Jakarta: Gramedia, 2011.

- Permen No. 12 Tahun 2014 tentang Ortaker UINAR,
Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 21 tahun
Peraturan Menteri Agama RI NO. 10 tahun 2016 tentang Statuta
Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 21 Tahun
2015 tentang Statuta Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda
Aceh.
- Pidato Rektor UIN SU dalam Acara Wisuda Sarjana UIN SU ke-64,
tanggal 29 September 2016.
- Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 64 tahun 2013
tentang Perubahan Institut Agama Islam Negeri Ar-Raniry
Banda Aceh menjadi Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda
Aceh. Diundangkan di Jakarta, pada tanggal 2 Oktober 2013.
- Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 21 tahun 2015
tentang Statuta Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
- Porter, E. Michael, *Competitive Advantage*, Terj. Lyndon Saputra dan
Suryanto, *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing)*, Jakarta:
Karisma Publishing Group, 2008.
- Qomar, Mujamil, *Manajemen Pendidikan Islam: Strategi Baru
Pengelolaan Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Erlangga, 2007.
- Quinn, J.B., *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, Homewood
IL: Irwin, 1980.
- Ralph H. Kilman, *Gaining Control of the Corporate Culture* (San
Francisco; Jossey-Bass, 1985.
- Rangkuti, Freddy, *Business Plan: Teknik Membuat Perencanaan
Bisnis & Analisis Kasus*, Jakarta: Kompas Gramedia, 2010.
- Rifai, George, *Prinsip-prinsip Pengelolaan Strategi Bisnis: Evaluatif,
Komprehensif, Integratif, Penuh Contoh, Inspiratif, dan Implementatif*,
Jakarta: Gramedia, 2012.
- Rival, Veithzal., dan Sylviana Murni, *Education and Management:
Analisis Teori dan Praktek* (Jakarta: Rajawali Press, 2009.
- Robbins, P. Stephen., dan Mary Coulter, *Management*, New Jersey:
Prentice Hall, 2012.
- Robbins, P. Stephen., Mary Coulter, *Management*, New York: Prentice
Hall, 2012.
- Robbins, P. Stephen., Mary Culter, *Management*, New Jersey: Pearson
Education, 2012.
- Robbins, P. Stephen., *Organization Theory: Structure, Design, and
Applications*, terj. Jusuf Udaya, Jakarta: Penerbit Arcan, 1994.
- Robbins, P. Stephen., *Organization Theory: Structure, Design and
Applications*, terj. Jusuf Udaya, Jakarta: Penerbit Arcan, 1994.

- Rosalin, Elin., "Membangun *Competitive Advantage* Perguruan Tinggi dalam Menghadapi Tantangan dan Perubahan Abad 21," *Jurnal Manajemen Pendidikan*, 2 Oktober, 2010
- Rowley, Daniel James., dan Herbert Sherman, *From Strategy to Change: Implementing the Plan in Higher Education*, San Fransisco: Jossey-Bass, 2001.
- Sadat, M. Andi., *Brand Belief: Strategi Membangun Merek Berbasis Keyakinan*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Schein, H. Edgar, "How Can Organizations Learn Faster? the Problem of entering the Green Room" *MIT Sloan School of Management*, 1992.
- Schein, H. Edgar, *Organizational Culture and Leadership* (San Fransisco: Jossey-Bass, 2010).
- Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Jakarta: Rafika Aitama, 2009.
- Sedarmayanti, *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi: untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan*, Bandung: Refika Aditama, 2014.
- Siahaan, Janpie., *Managing Competition*, Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Sembiring, Masana., *Budaya dan Kinerja Organisasi: Perspektif Organisasi Pemerintah*, Bandung: Fokusmedia, 2012.
- Sondang, P. Siagian., *Manajemen Strategi*, Jakarta: PT Bumi Aksara 2008.
- Suharsaputra, Uhar., *Manajemen Pendidikan Perguruan Tinggi: Strategi Menghadapi Perubahan*, Bandung: Refika Aditama, 2015.
- Talley, Sally Ann, *A Study of Resistance to Technological Change: Principals and the Use of Microcomputers as a Management Tool* , University of La Verse, 1986
- Ticoalu dan Dharma, *Management Policy And Strategy*, Jakarta: Erlangga, 2002.,
- Tilaar, H.A.R., *Paradigma Baru Pendidikan Nasional*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Thompson, John., Frank Martin, *Strategic Management: Awareness Vose, De, Cheryl, Succesfully Leading Needed Organization Change: Strategies for Leading Change and Managing Resistance*, USA: University of Maryland University College, Proquest, 2015.
- 25 Tahun Fakultas Syariah IAIN Ar-Raniry Banda Aceh, 1985.
- UUPA No.11 Tahun 2006 BAB XXII ayat 1
- 10 Tahun IAIN Jami'ah Ar-Raniry Banda Aceh (Banda Aceh: Panitia Dies Natalis X, 1974.

Internet

Ahmad, Kamaruzzaman Bustanam, "Wahdatul Wujud: Membedah Dunia Kamal" dan makalah, "Menggagas Paradigma Frikatifisasi Ilmu bagi UIN Ar-Raniry".

Rektor UIN Aceh, wawancara dengan Hidayatullah.com, "Prof Farid Wajdi Ibrahim Jamin UIN Ar-Raniry tak Akan Liberal".

Amir Nuruddin, "Transformasi IAIN ke UIN: Upaya Restrukturisasi dan Reorganisasi Bidang Keilmuan" <http://febi.uinsu.ac.id> diakses tanggal 2 Februari 2017.

<http://sumut.kemenag.go.id>, "Rektor IAIN SU: Studi Islam Perlu Pendekatan Baru. Diakses tanggal 2 Februari 2017.

Muhammad Syukri Albani Nasution, "UIN SU: Integrasi Ilmu dan Moral Keislaman Modern" *Dinamika* Edisi 41 Maret 2016. Penulis adalah Wakil Dekan III Fakultas Syariah dan Hukum UIN SU.

<http://www.uinsu.ac.id/?mod=kolom>, diakses tanggal 27 Januari 2017.

Majalah Dinamika Edisi 38, April 2015, hlm. 32.

"Peresmian UIN SU Mart dan Galery serta Gebyar Amal UIN SU 2017" uinsu.ac.id tanggal 17 Mei 2017, diakses tanggal 13 Juni 2017.

<http://www.menpan.go.id/liputan-media/89-sub-bidang-sdm-aparatur/1957-iain-resmi-berubah-menjadi-uin-ar-raniry>, 23 Oktober 2013 diakses tanggal 26 Februari 2017.

<http://www.menpan.go.id/liputan-media/89-sub-bidang-sdm-aparatur/1957-iain-resmi-berubah-menjadi-uin-ar-raniry>, 23 Oktober 2013 diakses tanggal 26 Februari 2017.

Serambi TV 17 September, 2014, "Wakil Meeri Agama Resmikan Status Baru IAIN Ar-Raniry, <https://www.youtube.com/watch?v=HWXzkmcFU0o>, diakses tanggal 26 Februari 2017.

<http://uin-arraniry.web.id/berita/berita-umum/28/wamen-agama-resmikan-uin-ar-raniry-aceh-dan-gedung-baru-senilai-rp350-m>

<http://uin-arraniry.web.id/berita/berita-umum/28/wamen-agama-resmikan-uin-ar-raniry-aceh-dan-gedung-baru-senilai-rp350-m>

<http://www.acehnews.net/iain-ar-raniry-akhirnya-resmi-menjadi-uin/> 27 januari 2017

<http://www.ar-raniry.ac.id/sejarah> 16 nov 2015

<https://www.merdeka.com/peristiwa/protes-logo-baru-demo-di-kampus-uin-banda-aceh-rusuh.html> 18 oktober 2016 diakses

- tanggal 27 januari 2017
<https://www.jambiindependent.co.id/read/2019/10/17/43918/langkah-awal-ubah-wajah-uin-sts-jambi> diakses tanggal 7 Mei 2020.
- <https://www.jambiindependent.co.id/read/2019/10/17/43918/langkah-awal-ubah-wajah-uin-sts-jambi> diakses tanggal 7 Mei 2020.
- Materi disampaikan Su'aidi pada Webinar "Moderasi Beragama di Era Pandemi" dengan PCINU Sydney 18 mei 2020.
- <https://uinjambi.ac.id/uin-jambi-lokomotif-perubahan-bergerak-cepat-ciptakan-kampus-berwibawa-dan-jadi-model-ikutan-masyarakat/>
- <https://www.jambiindependent.co.id/read/2019/10/17/43918/langkah-awal-ubah-wajah-uin-sts-jambi> diakses tanggal 7 Mei 2020.
- <https://banpt.or.id/direktori/prodi/pencarian/prodi>,
 Safaruddin, SH, Direktur Eksekutif YARA dalam Aceh Journal Network, "YARA Desak UIN Kembali menjadi IAIN", 17 Oktober 2016. Diakses tanggal 23 Februari 2017.
- Anton Widyanto, M.Ag. Ed.S, "Demokratisasi IAIN Ar-Raniry", Serambi Indonesia, 20 Maret 2013. Dr. Anton Widyanto, M.Ag. Ed.S adalah Dosen Fakultas Tarbiyah IAIN Ar-Raniry (masa sebelum berubah UIN).

Majalah dan Koran

- Dinamika, Edisi 41 Maret 2016.
- Dinamika Edisi 41 Maret 2016.
- Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober- Desember 2014, hlm. 13.
- Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober- Desember 2014, hlm. 13.
- Warta Ar-raniry, Edisi Januari-Maret 2014.
- Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober- Desember 2014, hlm. 12.
- Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober- Desember 2014, hlm. 12.
- Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober- Desember 2014, hlm. 13.
- "Napak Tilas Transformasi IAIN Ar-Raniry Menjadi UIN"
 Warta Ar-Raniry, edisi XIII/2009.
- "Pelatihan Penelitian Sosial Keagamaan" di Pidie Aceh Besar, 24 s/d 18 April 2014, dalam Warta Ar-Raniry, Edisi April-Juni 2014.
- Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober-Desember 2014.
- Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober-Desember 2014.
- Serambi Indonesia, "Logo UIN Hasil Sayembara Dikritik, Berikut Penjelasan Panitia," Minggu 16 Oktober 2016.

- Serambi Indonesia, "Logo UIN Hasil Sayembara Dikritik, Berikut Penjelasan Panitia," Minggu 16 Oktober 2016.
- Fafa Ursula, "IAIN Ar-Raniry = Tarbiyah?", Serambi Indonesia, 23 Maret 2013.
- Safaruddin, "Menggugat Peran IAIN dalam Penegakan Syariat", Serambi Indonesia, 13 Maret 2013.
- Saifullah Isri, "Ar-Raniry, Penuh dengan Warna dan Dinamika". Serambi Indonesia, 16 Maret 2017.
- Syamsul Bahri, "IAIN Ar-Raniry dan Tantangan Masa Depan", Serambi Indonesia, 22 Oktober 2012
- Atjehcyber, "Terbongkar, Inilah Sosok Dosen UIN Ar-Raniry yang Menyuruh Mahasiswa ke Gereja", 6 Januari 2015; 2) Kantor Berita Antero, "Dosen Bawa Mahasiswa ke Gereja, DPR Minta UIN Lebih Selektif", 7 Januari 2017.
- Serambi Indonesia, "UIN Jatuh Sanksi pada Dosen Pembawa Mahasiswi ke Gereja", 7 Januari 2015.
- Serambi Indonesia, "Soal Polemik Logo, Ini Kata Rektor UIN Ar-Raniry", Senin, 17 Oktober 2016.
- Muhammad Yakub Yahya, "Jangan Cabik 'Jantung Hate', Serambi Indonesia, 3 September 2016.
- Safaruddin, SH, Direktur Eksekutif YARA dalam Aceh Journal Network, "YARA Desak UIN Kembali menjadi IAIN", 17 Oktober 2016. Diakses tanggal 23 Februari 2017.
- Warul Walidin, "Ketika IAIN menjadi UIN", Serambi Indonesia, 7 Juni 2012.
- Muhibuddin Hanafiah, "Era Modern Pendidikan Aceh", Serambi Indonesia 22 Oktober 2012. Penulis adalah Dosen Prodi Pendidikan Agama Isla Fakultas Tarbiyah IAIN Ar-raniry.
- Warta Ar-Raniry, Edisi Oktober-Desember 2014.
- Hasan Basri M. Nur, "Cinta A – Raniry", Serambi Indonesia, 20 Maret 2013. Penulis adalah alumni Fakultas Tarbiyah IAIN Ar-Raniry.
- Saifullah Isri, "Ar-Raniry, Penuh dengan Warna dan Dinamika"
- Saleh, Fauzi, "Peran Universitas Islam Negeri Ar-Raniry dalam Membangun Karakter Masyarakat Aceh yang Berperadabn", Jurnal Ulul Albab Volume 15, No.1 Tahun 2014.
- Oktober 2012. Dalam Syamsul Bahri, *Perubahan Paradigma Keilmuan IAIN menjadi UIN Ar-Raniry*, Jurnal Ilmiah Islam Futura, Volume XI, No. 2, Februari 2012.
- Makmur Dimila, "Napak Tilas Transformasi IAIN Ar-Raniry menjadi UIN" Warta Ar-Raniry, Edisi Khusus No. XXIII Tahun 2003.

Jurnal

- Barber, Michael., Katelyn Donnelly, Saad Rizvi, "an Avalanche is Coming. Higher Education and the Revolution ahead". *Voprosy Obrazovaniya/Educational Studies*. Moscow, no. 3, hlm. 152-229.
- Fridiyanto dalam *Jurnal Analytica Islamica*, Vol. 21 No. 2 Juli-Desember 2019.
- Ichwan, Moch. Nur, "Faith, Ethnicity, and Illiberal Citizenship: Authority, Identity, and Religious "Others" in Aceh's Border Areas", 22 February 2017, *Contending Modernities: A Blog about Catholic, Muslim, and Secular interaction in the Modern World*, University of Notre Dame. Diakses tanggal 25 Februari 2017.
- Saby, Yunsni, "The Ulama in Aceh: A Brief History Survey", *Jurnal Studia Islamika*, Vol.8. No 1. 20012.
- Saleh, Fauzi, "Peran Universitas Islam Negeri Ar-Raniry dalam Membangun Karakter Masyarakat yang Berperadaban" *Ulul Albab*, Volume 15, No. 1 Tahun 2014.
- Suprayogo, Imam, *Kerangka Epistemologi Pengembangan Ilmu Pengetahuan pada Universitas Islam Negeri: Rencana Aksi Perubahan IAIN menjadi UIN Ar-Raniry*, Orasi Ilmiah dalam rangka Peringatan Hari Jadi ke-49 IAIN Ar-Raniry, Banda Aceh, 22
- Wahid, Abdul, "Tantangan Pengembangan Ilmu-ilmu Ushuluddin Menyongsong Perubahan Ar-Raniry menjadi UIN", *International Journal of Islamic Studies* Vol. 1, No.1, Juni 2014.
- Wajdi Ibrahim, Farid, *Ilmu-ilmu Ushuluddin Menjawab Problematika Umat Islam Dewasa Ini*, *International Journal of Islamic Studies* Vol.1. No.1, Juni 2014.

PROFIL PENULIS

As'ad lahir di Sarolangun pada tanggal 12 Maret 1969. Menyelesaikan pendidikan doctor di Universitas Negeri Jakarta. Saat ini bekerja sebagai dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam dan juga menjabat sebagai Wakil Rektor II Universitas Islam Negeri Sulthan Thaha Saifuddin Jambi. Asad Isma pernah menjabat sebagai Wakil Koordinator Kopertais Wilayah XIII Jambi 2015-2019, Anggota Dewan Riset Daerah Provinsi Jambi, Anggota Forum Kewaspadaan Dini Masyarakat Provinsi Jambi, Direktur CEPP Jambi Link Universitas Indonesia.

Beberapa karya tulisnya: 1) *the Effect of Visionary Leadership, Organizational Behavior, Persuasive Communication and Organizational Commitment on the Professionalism of Honorary Employees* (Journal of Educational Review 5(1), 2018; 2) *Street Children Religious Education: a Study on Car Window Cleaning Kids in Jambi* (Al-Ta'lim Journal 25 (3), 2018; 3) *Linking Open Acces Movement to the Indonesia Islamic Higher Education*, 3rd Asian Education Symposium (AES 2018); 4) Pengembangan Keilmuan Program Studi Jurnalistik Islam melalui Mata Kuliah Peace Journalism (Jurnal Dakwah Risalah 30 (1), 2019; 5) Pergeseran Peran Sosial Tuan Guru dalam Masyarakat Jambi Seberang (Kontekstualita, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan, 20 (1), 2005; 6) Peran Sosial Tuan Guru dalam Masyarakat Seberang Kota Jambi: Satu Tinjauan Ulang Social Role of Tuan Guru in the People of Seberang (Jurnal Penelitian Sosial dan Keagamaan, 34 (2), 2017; 7) Manajemen Sumber Daya Insani di Lembaga Pendidikan: *Optimalisasi Peran Supervisi* (Literasi Nusantara, 2020).

Fridiyanto lahir tanggal 19 Juni 1981 di Muara Bungo-Jambi. Tahun 2000-2004 studi di Program Pendidikan Bahasa Inggris Fakultas Tabiyah IAIN STS Jambi. Ia menyelesaikan pendidikan Magister bidang Manajemen Pendidikan Islam di Pascasarjana IAIN STS Jambi. Tahun 2018, Fridiyanto menyelesaikan pendidikan Doktor Manajemen Pendidikan Bahasa Inggris di Pascasarjana UIN Maliki Malang.

Fridiyanto dari tahun 2009-2020 menjadi tenaga pendidik di UIN Sumatera Utara, dan pernah mengajar di: Fakultas Bahasa Universitas Muara Bungo (2008-2009); Akademi Sekretaris Manajemen Jambi (2007-2009); IAIN STS Jambi (2004-2009); Akademi Bahasa Asing Jambi (2007-2009); dan Universitas Terbuka (2007-2009).

Buku yang pernah ditulis: Tan Malaka Guru Revolusioner: 1) Penggagas Pendidikan Kritis (Gre Publishing, 2016); 2) Mambangkik Batang Tarandam: Reaktualisasi Visi Kebangsaan Bung Hatta dan Bung Sjahrir (Gre Publishing, 2016); 3) Menjadi Indonesia di Negeri Belanda: sebuah Catatan Etnografis (Garuda Waca, 2015); 4) Pembelajaran Pendidikan Multikultural Berbasis Penelitian: Suku, Agama, Ras, Gender, Urban (GRE Publishuing, 2018); 5) Manajemen Strategik: Konsep Bisnis di Lembaga Pendidikan Islam (Literasi Nusantara, 2018); 6) Manajemen Strategik: Konsep dan Aplikasi di Lembaga Pendidikan Islam, Dilengkapi Hasil Penelitian (Literasi Nusantara, 2020); 7) Kaum Intelektual dalam Catatan Kaki Kekuasaan (GRE Publishing, 2018); 8) Ideologi, Politik, dan Kebijakan Pendidikan (Literasi Nusantara, 2020); 9) *the Hand Book Manajemen Pendidikan Islam* (Scientific Corner Publishing, 2020); 10) Supervisi Pendidikan (Scientific Corner Publishing, 2020). Ia juga rutin menulis *book chapter*, artikel jurnal dan makalah yang dipresentasikan di berbagai forum.

Fridiyanto pernah mengikuti kegiatan Dialog antar Agama di Program Young Moslem Leader Exchange Program di Australia di tahun 2007. Pada tahun 2012, Fridiyanto selama tiga bulan mengikuti program Research Assistance di Belanda. Tahun 2017 ia mempresentasikan tema disertasinya di Malaysia, Singapore dan Thailand. Fridiyanto juga aktif di organisasi kemasyarakatan: Pengurus Wilayah Ikatan Sarjana Nahdlatul Ulama Wilayah Sumatera Utara, Pengurus Rabithah Ma'ahid Islamiyah (RMI) Nahdlatul Ulama Wilayah Sumatera Utar.

