



LAPORAN PENELITIAN
DIK SUPLEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA
TAHUN ANGGARAN 2004

67 = 37
~~37 = 67~~

**PERENCANAAN STRATEGI JANGKA PANJANG UNIVERSITAS
AIRLANGGA MENUJU KEMANDIRIAN (STATUS BHMN)
DENGAN MENGGUNAKAN MODEL MANAJEMEN
STRATEGIS WHEELEN-HUNGER**

Peneliti:

**Hj. Tri Siwi Agustina, SE., M.Si.
Febriana Wuryaningrum, SE.**

LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Dibiayai oleh Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga Tahun 2004
S.K Rektor Universitas Airlangga Nomor 4223/J03/PP/2004
Tanggal 7 Juni 2004
Nomor Urut: 52

PUSLIT PEMBANGUNAN REGIONAL
UNIVERSITAS AIRLANGGA

Nopember, 2004

006706141

- UNIVERSITIES AND COLLEGES - PLANNING.
- STRATEGIC PLANNING

IR-PERPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA



LAPORAN PENELITIAN
DIK SUPLEMEN UNIVERSITAS AIRLANGGA
TAHUN ANGGARAN 2004

LP. 67/06 ✓
Agu
P-2

**PERENCANAAN STRATEGI JANGKA PANJANG UNIVERSITAS
AIRLANGGA MENUJU KEMANDIRIAN (STATUS BHMN)
DENGAN MENGGUNAKAN MODEL MANAJEMEN
STRATEGIS WHEELEN-HUNGER**

Peneliti:

**Hj. Tri Siwi Agustina, SE., M.Si.
Febriana Wuryaningrum, SE.**

LEMBAGA PENELITIAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Dibiayai oleh Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga Tahun 2004

S.K Rektor Universitas Airlangga Nomor 4223/J03/PP/2004

Tanggal 7 Juni 2004

Nomor Urut: 52

0067061A1

53

PUSLIT PEMBANGUNAN REGIONAL
UNIVERSITAS AIRLANGGA

Nopember, 2004



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS AIRLANGGA
LEMBAGA PENELITIAN

- | | | |
|--|---------------------------------------|--|
| 1. Puslit Pembangunan Regional | 5. Puslit Pengembangan Gizi (5995720) | 9. Puslit Kependudukan dan Pembangunan (5995719) |
| 2. Puslit Obat Tradisional | 6. Puslit/Studi Wanita (5995722) | 10. Puslit/ Kesehatan Reproduksi |
| 3. Puslit Pengembangan Hukum (5923584) | 7. Puslit Olah Raga | |
| 4. Puslit Lingkungan Hidup (5995718) | 8. Puslit Bioenergi | |

Kampus C Unair, Jl. Mulyorejo Surabaya 60115 Telp. (031) 5995246, 5995248, 5995247 Fax. (031) 5962066
E-mail : lpunair@rad.net.id - http://www.geocities.com/Athens/Olympus/6223

**IDENTITAS DAN PENGESAHAN
LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN**

1. a. Judul Penelitian	:	Perencanaan Strategi Jangka Panjang Universitas Airlangga Menuju Kemandirian (Status BHMN) Dengan Menggunakan Model Manajemen Strategis Wheelen-Hunger
b. Macam Penelitian	:	<input type="checkbox"/> Fundamental <input type="checkbox"/> Terapan <input type="checkbox"/> Pengembangan
c. Kategori Penelitian	:	I / II / III
2. Kepala Proyek Penelitian		
a. Nama Lengkap	:	Hj. Tri Siwi Agustina, SE.,M.Si.
b. Jenis Kelamin	:	Perempuan
c. Pangkat/Golongan dan NIP	:	Penata Muda (Gol. III/a) 132 301 034
d. Jabatan Sekarang	:	Asisten Ahli
e. Fakultas/Jurusan/Puslit	:	Puslit Pembangunan Regional
f. Univ./Inst./Akademi	:	Universitas Airlangga
g. Bidang Ilmu yang Diteliti	:	Ilmu Ekonomi
3. Jumlah Tim Peneliti	:	2 (Dua) orang
4. Lokasi Penelitian	:	
5. Kerjasama dengan Instansi lain		
a. Nama Instansi	:	-
b. A l a m a t	:	-
6. Jangka Waktu Penelitian	:	5 (lima) bulan
7. Biaya yang Diperlukan	:	Rp 4.300.000,00
8. Seminar Hasil Penelitian		
a. Dilaksanakan Tanggal	:	8 Oktober 2004
b. Hasil Penilaian	:	<input type="checkbox"/> Amat Baik <input checked="" type="checkbox"/> Baik <input type="checkbox"/> Sedang <input type="checkbox"/> Kurang

Surabaya, 8 Oktober 2004

Mengetahui /Mengesahkan:
a.n. Rektor

Ketua Lembaga Penelitian Unair,

Prof. Dr. H. Sarmanu, M.S.
NIP. 130 701 125

RINGKASAN PENELITIAN

- Judul Penelitian** : Perencanaan Strategi Jangka Panjang Universitas Airlangga Menuju Kemandirian (Status BHMN) dengan Menggunakan Model Manajemen Strategis Wheelen –Hunger”
- Ketua Peneliti** : Hj. TRI SIWI AGUSTINA, SE, M.Si
Anggota Peneliti : FEBRIANA WURJANINGRUM, SE
- Sumber Dana** : Dana DIK Suplemen Universitas Airlangga
 Nomor S.K. Rektor : 4223/JO3/PP/2004
 Tanggal : 7 Juni 2004
-

Penelitian ini mengamati dan menganalisa kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan tantangan dan lingkungan baik internal maupun eksternal yang dihadapi Universitas Airlangga selama ini dan menjelang pemberlakuan status BHMN, serta merancang formulasi perencanaan strategis dengan mempertimbangkan hasil analisa melalui penggunaan model manajemen strategis Wheelen – Hunger.

Penelitian ini menggunakan data primer yang langsung dikumpulkan dari responden, yaitu para pengambil kebijakan dalam lingkungan Universitas Airlangga. Alasan pemilihan responden tersebut adalah responden-responden tersebut dianggap merupakan ‘*Key Persons*’ yang memberikan masukan bagi penetapan rencana strategis yang akan dijalankan oleh perguruan tinggi ini dalam menuju kemandirian. Para responden memiliki tanggung jawab dalam selalu memantau setiap perubahan-perubahan baik yang terjadi di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

Rencana strategis yang dilakukan oleh organisasi yang beroperasi dalam satu industri (bisnis tunggal), seperti Universitas Airlangga ini akan sangat berbeda dengan organisasi yang memiliki banyak unit bisnis. Organisasi seperti ini dapat mengkonsolidasi *faktor-faktor eksternal strategis (peluang dan ancaman)* pada kategori daya tarik industri dan *faktor-faktor internal strategis (kekuatan dan kelemahan)* pada kategori posisi kompetitif. Pihak pengambil keputusan organisasi yang beroperasi pada satu industri dapat mempertimbangkan ketepatan beberapa strategi alternatif dengan mengkombinasikan daya tarik industri dan posisi kompetitif organisasi ke dalam matriks 9 sel (*9 Cells Matrix/ GE Matrix*). Apabila memperhatikan kedua hasil ringkasan faktor strategis yang telah dihitung maka dapat diketahui bahwa total skor untuk IFAS (merupakan kategori posisi kompetitif) adalah 3,7995 dan total skor untuk EFAS (merupakan kategori daya tarik industri) adalah 3,6572. Sehingga, posisi strategis Universitas Airlangga berada pada sel 4 pada matriks 9 sel tersebut dimana posisi kompetitif Universitas Airlangga tergolong kuat, akan tetapi daya tarik Universitas Airlangga pada industri pendidikan masih pada taraf rata-rata (medium) . Hal ini menunjukkan bahwa strategi generik untuk Universitas Airlangga adalah pada **strategi stabilitas** dimana strategi stabilitas ini memiliki bentuk strategi utama, yaitu strategi istirahat (*Pause Strategy*), strategi waspada (*Proceed with Caution Strategy*), strategi tanpa perubahan (*No Change Strategy*) dan strategi laba (*Profit Strategy*). Apabila Universitas Airlangga berada pada sel 4, maka institusi ini dapat memilih bentuk-bentuk strategi utama tersebut untuk memperkuat posisi strategisnya pada industri pendidikan saat ini, terutama menjelang perubahan statusnya menjadi perguruan tinggi BHMN.

KATA PENGANTAR

Puji syukur pada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkahnya akhirnya laporan penelitian yang berjudul “Perencanaan Strategi Jangka Panjang Universitas Airlangga Menuju Kemandirian (Status BHMN) dengan Menggunakan Model Manajemen Strategis Wheelen –Hunger” telah selesai.

Besar harapan kami, hasil laporan penelitian ini bermanfaat bagi para pengambil keputusan di lingkungan Universitas Airlangga, dan para akademisi maupun masyarakat umum.

Penelitian ini masih jauh dari sempurna sehingga sangat diharapkan masukan dari semua pihak sehingga laporan penelitian ini dapat menjadi lebih baik. Kritik dan saran sangat kami harapkan.

Terima kasih kami ucapkan kepada semua pihak, terutama pihak Rektorat Universitas Airlangga dan pihak lain yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu yang telah banyak membantu kami dalam rangka penyusunan laporan penelitian ini.

Surabaya, 15 Oktober 2004

Peneliti

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN	ii
RINGKASAN PENELITIAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Rumusan Masalah	3
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1 Perencanaan dan Perencanaan Strategis	4
2.2 Manajemen Strategis	8
2.3 Manajemen Strategis pada Institusi Pendidikan	11
2.3 Model Manajemen Strategis Wheelen – Hunger	13
BAB III TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	
3.1 Tujuan Penelitian	24
3.2 Manfaat Penelitian	24
BAB IV METODE PENELITIAN	
4.1 Definisi Operasional Variabel	26
4.2 Sumber Data	28
4.3 Prosedur Pengumpulan Data	29
4.4 Prosedur Penentuan Sampel	30
4.5 Teknik Analisis Data	30
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1 Analisis Lingkungan Eksternal	32
5.2 Analisis Lingkungan Internal	42
5.3 Penentuan Posisi Strategis dan Formulasi Strategi	52
BAB VI SIMPULAN DAN SARAN	
6.1 Simpulan	62
6.2 Saran	63
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

TABEL 4.1	Tabel External Factor Analysis Summary – EFAS	28
TABEL 4.2	Tabel Internal Factor Analysis Summary – IFAS	29
TABEL 4.3	Matriks 9 Sel untuk Institusi Pendidikan	32
TABEL 5.1	Jurusan/Program Studi Sejenis	36
TABEL 5.2	Jumlah Lulusan, Peminat, Penerimaan, Mahasiswa Terdaftar, dan Dosen dari PTN di Jawa Timur dan PTN BHMN	37
TABEL 5.3	Rasio Penerimaan per Peminat dan Mahasiswa per Dosen dari PTN di Jawa Timur dan PTN BHMN pada September 2001	38
TABEL 5.4	Sebaran Mahasiswa Pada Akhir Pelita V	39
TABEL 5.5	Faktor Lingkungan Strategis Internal – Eksternal Universitas Airlangga	54
TABEL 5.6	Rata-rata Bobot Faktor Strategis Internal	55
TABEL 5.7	Rata-rata Faktor Strategis Eksternal	56
TABEL 5.8	Rata-rata Rating Faktor Strategis Internal	56
TABEL 5.9	Rata-rata Rating Faktor Strategis Eksternal	57
TABEL 5.10	Internal Factor Analysis Summary – IFAS	58
TABEL 5.11	External Factor Analysis Summary – EFAS	59

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1	Kuesioner
LAMPIRAN 2	Hasil Olah Data Kuesioner

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perubahan status Perguruan Tinggi Negeri (PTN) menjadi suatu bentuk organisasi yang berbadan hukum (Badan Hukum Milik Negara – BHMN) memacu perguruan tinggi untuk menjadi lebih mandiri. Hal ini membuat pihak manajemen PTN harus berbenah diri dan mempersiapkan berbagai strategi agar dapat bersaing dengan perguruan tinggi yang lain di masa mendatang. Sebelum PTN berubah menjadi BHMN, seluruh kebutuhan PTN mulai aspek pendanaan hingga akademis merupakan tanggung jawab penuh pemerintah. Akan tetapi, dengan adanya perubahan status ini, PTN tidak bisa lagi menggantungkan seluruh aspek kebutuhannya pada kucuran bantuan dari pemerintah. Oleh karena itu, perguruan tinggi wajib memikirkan dan melakukan lebih banyak hal lagi serta mampu memberikan tanggapan terhadap perkembangan institusinya secara mandiri. Demikian juga dengan aspek akademis dan misi kemasyarakatannya juga harus dipikirkan dan dilakukan oleh perguruan tinggi secara mandiri sehingga intervensi pemerintah dapat ditekan seminimal mungkin.

Pada dasarnya, kemandirian kampus perguruan tinggi itu telah berlangsung lama, perguruan tinggi telah diberi keleluasaan untuk mengelola sejumlah aspek dalam menjalankan pendidikan. Akan tetapi dengan status yang berubah menjadi BHMN, aspek kemandirian tersebut semakin diperluas. Kemandirian tersebut meliputi empat aspek, yaitu yang pertama kemandirian pengelolaan sejumlah sumber daya. Kedua, kemandirian yang menyangkut sumber daya fisik, termasuk sarana dan prasarana proses belajar mengajar. Ketiga, kemandirian sumber daya informasi. Keempat, kemandirian pengelolaan finansial.

Pemberian kemandirian dalam empat aspek tersebut akan membuat perguruan tinggi menjadi sebuah kekuatan yang luar biasa. Akan tetapi, sangat disayangkan diantara keempat komponen penting kemandirian tersebut, hanya aspek finansial yang menjadi sorotan, bahkan menjadi suatu perdebatan yang mengarah pada tuduhan bahwa kemandirian dalam bidang keuangan itu tujuan utamanya. Oleh karena itu, selaku alat, kemandirian perguruan tinggi negeri haruslah mempunyai pasangan. Pasangan kemandirian guna mencapai tujuan kualitas pendidikan tinggi yang benar-benar mampu bersaing dengan kualitas pendidikan tinggi di luar negeri, yaitu evaluasi, akuntabilitas dan akreditasi.

Universitas Airlangga sebagai salah satu PTN ternama pada kawasan wilayah Indonesia Timur, berusaha untuk mempertahankan kualitas yang lebih baik dengan mencanangkan konsolidasi manajemen menuju kemandirian perguruan tinggi dalam menghadapi situasi ekonomi, sosial politik serta berbagai fenomena yang akhir-akhir ini berkembang di Indonesia. Manajemen Universitas Airlangga dan kebijakan pimpinannya menginginkan agar Universitas Airlangga dapat berperan lebih besar dalam pembangunan Jawa Timur dan lebih dikenal di dunia internasional ataupun regional. Tujuan akhirnya adalah menjadikan Universitas Airlangga berkelas dunia, dan dapat menjadi model Universitas -BHMN di Indonesia di masa datang. (Puruhito: Arahan dan Imperativ Pimpinan Dalam Penyiapan Universitas Airlangga-BHMN)

Manajemen strategis sulit diaplikasikan jika output organisasi sulit diukur dengan obyektif, seperti dalam kasus banyak organisasi nirlaba yang salah satunya adalah Universitas Airlangga dimana konsep dan kebijakan strategis dibuat oleh pemerintah selaku penyandang dananya. Akan tetapi dengan perubahan status tersebut, pihak manajemen universitas bisa menjadi lebih berorientasi pada pasar seperti layaknya suatu unit bisnis. Sehingga, manajemen strategis menjadi lebih dapat diterapkan dan meningkat

penggunaannya. Meskipun demikian, berbagai kendala yang ditemui pada organisasi nirlaba ini membuat konsep dan teknik manajemen strategis harus dapat dimodifikasi supaya lebih efektif.

Dalam mengimplementasikan kegiatan manajemen di lingkungannya, suatu organisasi harus mengawali langkahnya dengan membuat perencanaan. Perencanaan sangat bermanfaat bagi proses manajemen suatu organisasi dan salah satunya adalah perencanaan strategis. Perencanaan strategis lebih terfokus pada bagaimana pihak manajemen puncak menentukan visi, misi, filosofi dan strategi organisasi untuk mencapai tujuannya organisasi dalam jangka panjang.

Oleh karena itu, peneliti sangat tertarik untuk membahas fenomena yang sedang terjadi pada Universitas Airlangga ini. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi pihak pengambil keputusan perguruan tinggi (Universitas Airlangga) dalam merancang suatu formulasi perencanaan strategis untuk menyongsong transformasi status menjadi perguruan tinggi yang mandiri (BHMN).

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian tersebut di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah "*bagaimana merancang formulasi perencanaan strategis Universitas Airlangga menuju status kemandirian?*".

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Permasalahan-permasalahan strategis merupakan tugas yang harus diselesaikan oleh manajemen puncak suatu organisasi bukan hanya dengan mempertimbangkan lingkungan internal saja, akan tetapi juga lingkungan eksternalnya, karena mempunyai konsekuensi yang multi fungsional. Disamping itu, lingkungan eksternal biasanya membutuhkan biaya yang besar, berorientasi pada masa depan serta mempengaruhi kemakmuran anggota organisasi dalam jangka panjang.

2.1. Perencanaan dan Perencanaan Strategis

Keberhasilan dalam proses manajemen memerlukan kemampuan dalam mengenal permasalahan dan kesempatan, membuat keputusan yang tepat, serta menentukan tindakan secara tepat pula. Hal ini harus dilakukan terkait dengan setiap fungsi dasar atau tanggung jawab manajemen yang harus dilakukan oleh pihak manajemen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organising*), pengarahan (*leading*) dan pengendalian (*controlling*). Sebagai fungsi pertama dalam fungsi dasar manajemen, perencanaan merupakan proses untuk menentukan tujuan yang akan dicapai serta langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapainya. Sebuah rencana merupakan pernyataan dari apa yang dibutuhkan untuk dilakukan sehingga mencapai tujuan. Rencana meliputi sumber-sumber yang dibutuhkan, tugas yang diselesaikan, tindakan yang diambil dan jadwal yang diikuti.

Proses pembuatan suatu rencana organisasi dapat dilakukan dengan beberapa alternatif pendekatan, (Husein Umar, 2002 : 14) yaitu :

1. Pendekatan Arus -Bawah (*Top-Down*)

Jenis perencanaan ini dilakukan oleh pimpinan organisasi. Unit organisasi yang berada di bawahnya hanya melakukan apa yang telah direncanakan.

2. Pendekatan Bawah – Atas (*Bottom-Up*)

Perencanaan ini dilakukan oleh pemimpin puncak dengan cara memberikan gambaran situasi dan kondisi yang dihadapi organisasi termasuk mengenai misi, tujuan, sasaran dan sumber daya yang dimiliki. Langkah selanjutnya adalah memberi kewenangan kepada manajemen di tingkat bawahnya untuk menyusun rencana.

3. Pendekatan Campuran

Pada kenyataannya, proses perencanaan yang murni dari kedua jenis tersebut di atas, relatif sulit ditemukan. Akan tetapi, yang dominan nyata ada adalah kombinasi atau campuran antara keduanya, walaupun dalam prosentase yang relatif. Dengan pendekatan ini, pemimpin memberikan petunjuk perencanaan organisasi secara garis besar, sedangkan rencana rinci diserahkan kepada kreativitas unit organisasi di bawahnya dengan tetap mematuhi aturan yang ada.

4. Pendekatan Kelompok

Perencanaan dibuat oleh sekelompok tenaga ahli dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, pada suatu organisasi dibentuk semacam biro atau bagian khusus.

Seperti telah diungkapkan sebelumnya, hasil dari suatu perencanaan adalah satu rencana atau lebih dari satu rencana. Rencana-rencana tersebut sangat bermanfaat dalam pelaksanaan proses manajemen. Proses perencanaan untuk menghasilkan suatu rencana dapat dipandang dari sisi jangka waktu manfaat rencana serta dari sisi fungsional (tingkatan manajemen).

Pada umumnya dikenal tiga bentuk perencanaan bila dilihat dari sudut pandang waktu yang digunakan untuk implementasi rencana, yaitu :

1. Perencanaan Jangka Panjang

Rencana ini akan menjangkau waktu sekitar 20 –30 tahun mendatang. Perencanaannya masih berbentuk garis-garis besar yang bersifat sangat strategis dan umum. Perencanaan ini tidak dapat secara langsung digunakan sebagai pedoman kerja. Oleh karena itu, perencanaan ini perlu dijabarkan dalam bentuk rencana jangka menengah.

2. Perencanaan Jangka Menengah

Perencanaan ini menjangkau waktu sekitar 3 – 5 tahun mendatang. Rencana jangka panjang akan dipecah-pecah menjadi beberapa pelaksanaan perencanaan jangka menengah, sehingga setiap tahap disesuaikan dengan prioritas. Sifatnya lebih konkret dan sasaran yang akan dicapai lebih jelas.

3. Perencanaan Jangka Pendek

Perencanaan ini mencakup waktu paling lama satu tahun, bahkan dapat dibuat untuk jangka waktu bulanan, kuartalan atau semester. Sifat perencanaan ini lebih konkret dan lebih rinci, lebih terukur dan sasaran yang harus dicapai lebih jelas, termasuk dalam hal pemanfaatan sumber daya, metode serta

waktu mulai dan berakhirnya setiap kegiatan yang terdapat dalam perencanaan tersebut.

Apabila perencanaan dipandang dari sisi tingkatan manajemen, pada umumnya terbagi dalam dua tipe, yaitu :

1. Perencanaan Strategis

Perencanaan ini lebih terfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah dan strategi organisasi untuk mencapai tujuan atau sasaran jangka panjang.

2. Perencanaan Fungsional

Perencanaan ini merupakan bagian dari strategi operasional yang lebih mengarah pada bidang fungsional organisasi untuk memperjelas makna suatu strategi utama dengan identifikasi rincian yang bersifat spesifik dan jangka pendek. Strategi ini menjadi penuntun dalam melakukan berbagai aktivitas sehingga dapat menimbulkan konsistensi dengan strategi utama yang telah ditentukan dan dengan strategi fungsional yang lain.

Untuk membahas suatu perencanaan strategis, manajemen puncak hendaknya perlu mengacu pada model manajemen strategis agar penentuan perencanaan tersebut dapat terfokus. Banyak konsep dan teknik yang berhubungan dengan perencanaan jangka panjang (strategis) dan manajemen strategis, seperti yang telah berhasil dikembangkan dan dilakukan oleh General Electric dan Boston Consulting Group. Walaupun tidak semua organisasi berusaha mengelola organisasinya dengan alat yang sama. Banyak hasil penelitian menyimpulkan bahwa pengetahuan manajemen strategis sangat penting bagi kinerja bisnis yang efektif dalam lingkungan yang berubah. Penggunaan perencanaan strategis dan pemilihan alternatif tindakan

berdasarkan analisa faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal, merupakan bagian penting bagi pekerjaan pihak pengambil keputusan.

2.2. Manajemen Strategis

Perencanaan strategis merupakan bagian dari manajemen strategis. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antarfungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang. (Hussein Umar, 2002 : 17)

Menurut John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr., manajemen strategis didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Formalitas sistem manajemen strategis akan berbeda antara satu organisasi dengan organisasi yang lain. Formalitas ini mengacu pada seberapa rinci tingkat tanggung jawab, wewenang dan keleluasaan pihak-pihak yang terlibat dalam proses pengambilan keputusan. Beberapa faktor yang menentukan seberapa besar formalitas yang dibutuhkan dalam manajemen strategis adalah besar organisasi, gaya manajemen yang dominan, kompleksitas lingkungan, proses produksi, masalah serta tujuan sistem perencanaan. (Pearce & Robinson, 1997 :28)

Tim manajemen strategik yang ideal adalah terdiri dari para pengambil keputusan dari ketiga tingkat keputusan dalam suatu organisasi (korporasi, bisnis dan fungsional), seperti *CEO*, rektor, manajer dan kepala bidang fungsional. Oleh karena keputusan strategis mempunyai dampak yang besar terhadap organisasi dan

menuntut komitmen yang besar atas sumber dayanya, maka pimpinan puncak organisasi harus memberikan persetujuan akhir bagi tindakan strategisnya.

Setiap organisasi memiliki cara yang berbeda dalam melakukan proses untuk merumuskan dan mengarahkan kegiatan manajemen strategisnya. Pearce dan Robinson mengemukakan definisi dan uraian singkat mengenai komponen-komponen kunci yang terdapat dalam model manajemen strategis pada umumnya. Komponen-komponen tersebut antara lain adalah :

- Misi Organisasi (*Company Mission*)

Misi ini didefinisikan sebagai tujuan (*purpose*) unik yang membedakannya dari organisasi-organisasi lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya.

- Profil Organisasi (*Company Profile*)

Profil ini menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan, manusia, dan fisik organisasi. Profil ini menilai kekuatan dan kelemahan manajemen dan struktur organisasi.

- Lingkungan Ekstern (*External Environment*)

Lingkungan ini terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan (opsi) strategisnya dan menentukan situasi persaingannya.

- Analisis dan Pilihan Strategik (*Strategic Analysis and Choice*)

Proses ini dimaksudkan untuk menyediakan kombinasi sasaran jangka panjang dan strategi umum yang secara optimal akan memposisikan organisasi dalam lingkungan eksternalnya untuk mencapai misinya.

- Sasaran Jangka Panjang (*Long Term Objective*)

Hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun waktu beberapa tahun dinamakan sasaran jangka panjang, yang biasanya meliputi beberapa atau seluruh bidang.

- Strategi Umum (*Grand Strategy*)

Rencana umum dan menyeluruh mengenai tindakan-tindakan utama yang akan dilakukan untuk mencapai sasaran jangka panjangnya dalam suatu lingkungan yang dinamis. Pernyataan (rumusan) tentang cara ini mengungkapkan bagaimana sasaran-sasaran tersebut akan dicapai.

Suatu model manajemen strategis melukiskan suatu proses. Proses merupakan arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian suatu tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategis, arus informasi mencakup data historis, data saat ini dan data ramalan tentang operasi dan lingkungan bisnis. Pearce & Robinson memandang manajemen strategis sebagai suatu proses itu mengandung beberapa implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang lain. Kedua adalah perumusan dan implementasi strategi terjadi secara berurutan dan berkelanjutan, mulai dari pengembangan dan evaluasi kembali misi organisasi, profil dan penilaian lingkungan eksternal sampai pada penetapan dan pelaksanaan strategi itu sendiri. Ketiga, perlu adanya umpan balik dari pelembagaan, tinjauan ulang dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini. Keempat adalah perlu memandang proses ini sebagai suatu sistem yang dinamis dimana dinamis disini berarti mengacu pada kondisi yang selalu berubah dan mempengaruhi kegiatan-kegiatan strategik yang saling terkait dan saling bergantung.

2.3. Manajemen Strategis pada Institusi Pendidikan

Menurut Nawawi, kehadiran manajemen strategis pada lingkungan organisasi non profit termasuk institusi pendidikan pada dasarnya masih merupakan suatu paradigma baru, karena keberhasilannya di lingkungan organisasi bisnis masih harus diuji bila diimplementasikan pada lingkungan organisasi non profit. Penerapan manajemen strategik sebagai suatu paradigma baru jika diimplementasikan pada lingkungan organisasi non profit, tidak mungkin dilakukan sebagai kegiatan pengambilalihan seluruh kegiatannya sebagaimana dilaksanakan di lingkungan organisasi profit, karena dua jenis organisasi tersebut memiliki banyak perbedaan terutama dari sisi filsafat yang mendasarinya dan tujuan yang hendak dicapai. Penerapan manajemen strategis di lingkungan organisasi non profit didasari oleh filsafat yang berisi nilai-nilai pengabdian dan kemanusiaan untuk kepentingan hidup bersama dalam kebersamaan di lingkungan suatu masyarakat yang disebut bangsa.

Manajemen strategis bagi suatu organisasi merupakan salah satu cara untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensi suatu organisasi dan berperilaku proaktif dan antisipatif terhadap kondisi masa depan yang diprediksi akan dihadapi. Penerapan manajemen strategik perlu mengidentifikasi dan mendayagunakan kelebihan atau kekuatan dan mengatasi hambatan atau kelemahan organisasi, dalam memanfaatkan peluang atau kesempatan yang diidentifikasi terdapat di lingkungan eksternal untuk mewujudkan misinya melalui rencana strategis dan rencana operasional.

Penerapan manajemen strategis dengan menggunakan strategi tertentu dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dan mewujudkan tugas pokok di lingkungan sebuah organisasi non profit, harus diukur dan dinilai keunggulannya. Adapun

keunggulan penerapan manajemen strategis bagi suatu organisasi non profit adalah profitabilitas dimana menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadi pemborosan; produktivitas tinggi yang menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan cenderung meningkat, kekeliruan/kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi; posisi kompetitif terlihat pada eksistensi organisasi non profit yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat; keunggulan teknologi yang mudah diadaptasi menjadikan semua tugas pokok berlangsung dengan lancar; keunggulan SDM dimana SDM yang dimiliki terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan sikap terhadap pekerjaan sebagai pemberi pelayanan pada masyarakat; iklim kerja menunjukkan bahwa hubungan kerja formal dan informal dikembangkan sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai-nilai kemanusiaan; serta etika dan tanggung jawab sosial dikembangkan dengan selalu mendahulukan kepentingan masyarakat, bangsa dan negara.

Pergeseran status perguruan tinggi negeri menjadi suatu perguruan tinggi BHMN pada kenyataannya akan dapat mengurangi berbagai dilema yang dihadapi untuk mewujudkan keunggulan-keunggulan tersebut karena untuk melaksanakan manajemen strategik secara relatif diperlukan dana/anggaran yang tidak sedikit. Sebelum perubahan status ini, perguruan tinggi negeri hanya mendapatkan kucuran dana operasional dari pemerintah (tidak dapat dihasilkannya sendiri). Disamping itu, adanya pergeseran kondisi sosial ekonomi masyarakat saat ini tentu akan berpengaruh langsung pada sistem pendidikan tinggi. Perubahan yang terjadi adalah meningkatnya tuntutan terhadap kebutuhan tenaga kerja yang berkualitas,

meningkatnya kesadaran masyarakat akan kualitas pendidikan, semakin pesat perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, perubahan kebijakan pemerintah serta kondisi perekonomian yang semakin dinamis.

Manfaat utama yang dapat dirasakan oleh organisasi profit adalah manajemen strategik dapat mengurangi ketidakpastian dan kerumitan dalam menyusun perencanaan dan dalam proses pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan semua sumber daya yang secara nyata dimiliki melalui proses yang terintegrasi dan dapat dinilai hasilnya berdasarkan tujuan organisasi. Selain itu, manfaat lain yang dapat diterima adalah organisasi non profit dapat menjadi suatu organisasi kerja yang dinamis karena perencanaan strategisnya harus terus menerus disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal organisasi yang selalu berubah terutama karena pengaruh globalisasi.

2.4. Model Manajemen Strategis Wheelen – Hunger

Menurut Wheelen – Hunger, banyak konsep dan teknik yang berhubungan dengan perencanaan jangka panjang (yang sekarang seringkali disebut sebagai strategis) dan manajemen strategis, seperti yang telah berhasil dikembangkan dan dilakukan oleh General Electric dan Boston Consulting Group. Penelitian yang dilakukan oleh Glueck, Kaufman dan Walleck menyatakan bahwa manajemen strategis dalam organisasi akan berkembang melalui empat tahap yang berurutan, yaitu sebagai berikut :

- Tahap 1. Perencanaan keuangan dasar : pihak manajemen puncak harus mencari pengendalian operasional yang lebih baik dalam menghadapi perubahan, yaitu dengan melalui pemenuhan anggaran.

- Tahap 2. Perencanaan berbasis peramalan : pihak manajemen puncak mencari perencanaan yang lebih efektif untuk pertumbuhan dengan mencoba meramalkan masa depan melebihi dari tahun berikutnya dalam menghadapi perubahan.
- Tahap 3. Perencanaan berorientasi keluar (perencanaan strategis) : dalam menghadapi perubahan, pihak manajemen puncak mencari cara untuk meningkatkan respon terhadap pasar dan persaingan dengan mencoba berfikir secara strategis.
- Tahap 4. Manajemen strategis : pihak manajemen puncak mencari cara untuk mengelola semua sumber daya guna mengembangkan keunggulan kompetitif dan membantu menciptakan kesuksesan di masa depan dalam menghadapi perubahan.

Tahap keempat dalam evolusi manajemen strategis mencakup pertimbangan implementasi strategi dan evaluasi serta pengendalian, sebagai tambahan dari tahap ketiga yang menekankan pada perencanaan strategis saja.

General Electric, salah satu pelopor perencanaan strategis, memimpin transisi dari perencanaan strategis ke manajemen strategis selama tahun 1980-an. Pada tahun 1990-an, banyak perusahaan besar di seluruh dunia mulai beralih ke model manajemen strategis dalam memformulasikan perencanaan jangka panjangnya (perencanaan strategis).

Pada dasarnya setiap organisasi memiliki strategi dalam melakukan proses bisnisnya. Akan tetapi, hal ini mungkin saja terjadi tanpa disadari oleh pihak manajemen puncak sebagai pihak yang berwenang dalam pengambilan keputusan.

Proses manajemen strategis yang dikemukakan oleh Wheelen – Hunger meliputi empat elemen dasar :

- (1) pengamatan lingkungan
- (2) perumusan strategi
- (3) implementasi strategi
- (4) evaluasi dan pengendalian

Pada level manajemen puncak, proses manajemen strategis meliputi aktivitas-aktivitas mulai dari pengamatan lingkungan sampai evaluasi kinerja. Manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor yang paling penting untuk masa depan organisasi disebut sebagai faktor-faktor strategis dan diringkas sebagai S.W.O.T. Setelah mengidentifikasi faktor-faktor strategis tersebut, manajemen mulai mengevaluasi interaksinya dan menentukan misi organisasi yang sesuai. Langkah pertama dalam merumuskan strategi adalah pernyataan misi, yang berperan penting dalam menentukan tujuan, strategi, dan kebijakan organisasi. Kemudian, diimplementasikan melalui program, anggaran dan prosedur. Akhirnya evaluasi kinerja dan umpan balik untuk memastikan tepatnya pengendalian aktivitas organisasi.

Model manajemen strategis ini menunjukkan proses yang berkesinambungan atau berkelanjutan. Sebagai model normatif, model ini berusaha memperlihatkan bagaimana manajemen strategis seharusnya dilakukan lebih dari sekedar menggambarkan apa yang sebenarnya dilakukan pada banyak organisasi.

Sebelum suatu organisasi dapat memulai perumusan strategi, manajemen harus mengamati lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman

yang mungkin terjadi. Pengamatan lingkungan adalah pemantauan, pengevaluasian dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal pada orang-orang kunci (*key person*) dalam organisasi.

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi itu hidup. Lingkungan ini terdiri dari lingkungan kerja dan lingkungan sosial.

Lingkungan kerja merupakan elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh oleh operasi-operasi utama organisasi. Adapun contoh beberapa elemen tersebut adalah pemerintah, komunitas lokal, pemegang saham, pemasok, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi profesi. Lingkungan kerja organisasi ini sering disebut sebagai industri. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum – kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang, yaitu kekuatan ekonomi, sosiokultural, teknologi dan politik-hukum.

Setelah mengidentifikasi variabel-variabel yang terdapat pada lingkungan eksternal maka perumus strategi perlu membuat Ringkasan Faktor-faktor Strategis Eksternal (*External Factor Analysis Summary – EFAS*) terlebih dahulu dengan menggunakan tabel berikut ini :

Tabel 2.1.
External Factor Analysis Summary (EFAS)

Faktor-faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor yang Dibobotkan	Keterangan
1	2	3	4	5
Peluang-peluang				
-				
-				
-				
-				
-				
Ancaman				
-				
-				
-				
-				
-				
Total	1 00			

Sumber : Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2002), hal 110.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam membuat Ringkasan EFAS adalah (Wheelen – Hunger, 2002:111) :

1. Tuliskan peluang-peluang dan ancaman-ancaman (5 – 10 poin) dalam Kolom 1.
2. Berilah bobot setiap faktor dari 1.0 (paling penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting) dalam Kolom 2 berdasarkan kemungkinan pengaruh suatu faktor terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot total harus berjumlah 1.00.
3. Berilah nilai setiap faktor dari 5 (baik sekali) sampai dengan 1 (buruk) berdasarkan respon organisasi terhadap faktor-faktor tersebut.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan ratingnya untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan bagi setiap faktor di Kolom 4.
5. Gunakan Kolom 5 (keterangan) untuk menjelaskan kegunaan setiap faktor.

6. Tambahkan skor yang telah dibobotkan untuk memperoleh total skor yang telah dibobotkan bagi organisasi pada Kolom 4. Hal ini menunjukkan seberapa baik organisasi menanggapi faktor-faktor strategis dalam lingkungan eksternalnya.

Analisis lingkungan internal meliputi variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan, yaitu struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara organisasi mengelola dirinya terkait dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai komando dan tergambar pada bagan organisasi.

Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota organisasi dari manajemen puncak sampai karyawan.

Sumber daya adalah aset yang dimiliki organisasi baik yang bersifat material, keahlian, kemampuan maupun bakat manajerial.

Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel internal organisasi untuk memberikan kompetensi unik, yang memungkinkan organisasi mencapai keunggulan kompetitif secara terus menerus.

Setelah mengidentifikasi variabel-variabel yang terdapat pada lingkungan internal maka perumus strategi perlu membuat Ringkasan Faktor-faktor Strategis Internal (*Internal Factor Analysis Summary – IFAS*) terlebih dahulu dengan menggunakan tabel berikut ini :

Tabel 2.2.
Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor yang Dibobotkan	Keterangan	
	1	2	3	4	5
Kekuatan					
-					
-					
-					
-					
-					
Kelemahan					
-					
-					
-					
-					
-					
Total	1 00				

Sumber : Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2002), hal 110.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam membuat Ringkasan IFAS adalah (Wheelen – Hunger, 2002:111) :

1. Tuliskan peluang-peluang dan ancaman-ancaman (5 – 10 poin) dalam Kolom 1.
2. Berilah bobot setiap faktor dari 1.0 (paling penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting) dalam Kolom 2 berdasarkan kemungkinan pengaruh suatu faktor terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot total harus berjumlah 1.00.
3. Berilah nilai setiap faktor dari 5 (baik sekali) sampai dengan 1 (buruk) berdasarkan respon organisasi terhadap faktor-faktor tersebut.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan ratingnya untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan bagi setiap faktor di Kolom 4.
5. Gunakan Kolom 5 (keterangan) untuk menjelaskan kegunaan setiap faktor.

6. Tambahkan skor yang telah dibobotkan untuk memperoleh total skor yang telah dibobotkan bagi organisasi pada Kolom 4. Hal ini menunjukkan seberapa baik organisasi menanggapi faktor-faktor strategis dalam lingkungan internalnya.

Perumusan perencanaan strategis merupakan suatu pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan organisasi. Aktivitas ini meliputi penentuan misi organisasi, penentuan tujuan yang dapat dicapai, pengembangan strategi dan penetapan pedoman kebijakan. Agar dapat tercapai, perumus strategi harus menganalisis faktor-faktor strategis organisasi (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kunci) pada situasi sekarang.

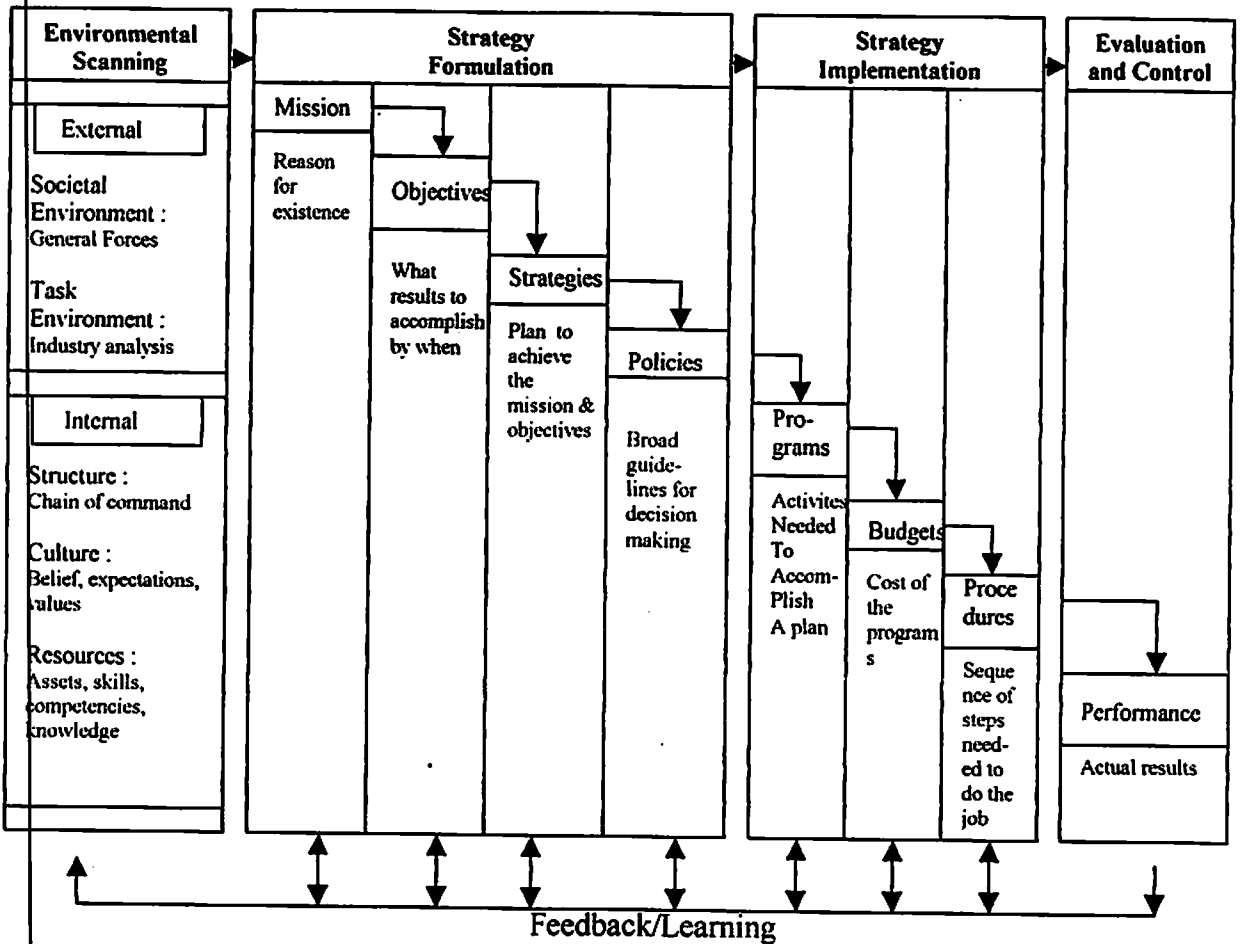
Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini mungkin berupa adanya perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan. Proses implementasi strategi ini kemudian dituangkan dalam bentuk perencanaan operasional yaitu program, anggaran dan prosedur.

Tahap akhir adalah evaluasi dan pengendalian. Evaluasi dan pengendalian merupakan suatu proses yang melaluinya aktivitas –aktivitas organisasi dan hasil kinerjanya dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Pihak manajemen di semua lini menggunakan informasi ini untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan permasalahan. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen terakhir dari manajemen strategis, akan tetapi elemen ini menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi

strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali. Agar evaluasi dan pengendalian efektif, para pimpinan harus mendapatkan umpan balik yang jelas, tepat dan tidak bias dari orang-orang bawahannya yang ada dalam hirarki organisasi.

Sebagai model yang normatif, elemen-elemen mendasar dari model manajemen strategis yang telah dijelaskan di atas berusaha menunjukkan bagaimana manajemen strategis seharusnya dilakukan lebih dari sekedar apa yang sebenarnya dilakukan pada kebanyakan organisasi. Gambar berikut ini menunjukkan suatu pengembangan model dasar manajemen strategis dimana model ini menggambarkan suatu proses yang berkelanjutan.

Tabel 2.3.
Model Manajemen Strategis Wheelen – Hunger



Sumber : Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2002), hal.10

Rencana strategis yang dilakukan oleh organisasi yang beroperasi dalam satu industri (satu unit usaha), seperti Universitas Airlangga ini, akan sangat berbeda dengan organisasi yang memiliki banyak unit usaha. Walaupun hanya memiliki satu unit usaha saja, tidak menutup kemungkinan bagi universitas ini untuk mengetahui dengan baik kekuatan *output* yang dihasilkannya diantara para pesaing maupun kemenarikan dari usaha yang digeluti. Dengan mengetahui kedua hal tersebut, maka diharapkan suatu organisasi dapat merumuskan strategi yang tepat bagi usahanya.

Organisasi seperti ini dapat mengkonsolidasikan faktor-faktor eksternal strategis (peluang dan ancaman) pada kategori daya tarik industri pendidikan dan faktor-faktor internal strategis (kekuatan dan kelemahan) pada kategori posisi kompetitif organisasi

BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan :

1. Untuk mengamati dan menganalisa kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan tantangan dan lingkungan baik internal maupun eksternal yang dihadapi Universitas Airlangga selama ini dan menjelang pemberlakuan status BHMN.
2. Untuk merancang formulasi perencanaan strategis dengan mempertimbangkan hasil analisa melalui penggunaan model Wheelen – Hunger

3.2. MANFAAT PENELITIAN

Setiap penelitian selalu akan memberikan manfaat tertentu baik bagi peneliti itu sendiri maupun pihak lain yang terkait. Manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pihak manajemen Universitas Airlangga untuk membantu merancang suatu formulasi perencanaan strategis yang terkait dengan proses tranformasi Universitas Airlangga – PTN ke Universitas Airlangga – BHMN

2. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen Universitas Airlangga sehingga dapat menentukan formulasi perencanaan strategis yang mengacu pada pengamatan lingkungan, evaluasi sumber daya dan keunggulan kompetitif perguruan tinggi yang mengacu pada visi, misi, strategi dan tujuan yang dimiliki.
3. Bagi dunia akademis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti lain untuk pengembangan ilmu yang lebih luas dan mendalam.

BAB IV

METODE PENELITIAN

Sifat penelitian ini adalah deskriptif (Muhamad Zainuddin, 1995 : 37), artinya adalah bahwa analisis data pada penelitian ini tidak keluar dari ruang lingkup sampel, bersifat deduktif, berdasarkan teori atau konsep yang bersifat umum yang diaplikasikan untuk menjelaskan seperangkat data atau menunjukkan komparasi atau hubungan seperangkat data dengan seperangkat data yang lain.

Selaras dengan tujuan penelitian yang telah dikemukakan terdahulu maka jenis penelitian yang dipakai adalah :

1. Penelitian bidang sosial berdasarkan atas bidang yang diteliti. Penelitian ini secara khusus berbentuk penelitian terhadap suatu organisasi.
2. Penelitian lapangan atas dasar tempat penelitian. Kegiatan penelitian ini dilakukan di lingkungan masyarakat tertentu yaitu di sebuah organisasi.
3. Penelitian deskriptif atas dasar cara dan taraf pembahasan masalahnya. Penelitian ini terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah dan keadaan sebagaimana adanya, sehingga hanya merupakan penyingkapan.

Penelitian deskriptif melukiskan keadaan obyek atau persoalannya dan tidak dimaksudkan untuk mengambil atau menarik kesimpulan yang berlaku umum (Marzuki 1983 : 8). Dengan kata lain, teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknis analisis deskriptif dimana analisis pengolahan datanya menggunakan cara menguraikan suatu keadaan secara menyeluruh sehingga diperoleh gambaran atau kesimpulan mengenai keadaan yang dimaksud.

4.1 Definisi Operasional Variabel

Mengacu pada model analisis yang dikemukakan oleh Wheelen - Hunger, maka peneliti akan mengkombinasikan faktor-faktor yang tercakup dalam analisis lingkungan eksternal dan internal. Penjabaran analisis lingkungan tersebut adalah sebagai berikut :

I. Pengamatan terhadap lingkungan eksternal organisasi mengacu pada faktor-faktor sebagai berikut :

1. Ekonomi, teknologi, hukum, politik, sosiokultural, pemerintah (regulasi/peraturan), komunitas lokal dan pihak pengguna output.
2. Kondisi persaingan dan daya tarik industri pendidikan
3. Peluang dan ancaman terhadap keberadaan organisasi itu sendiri.

II. Pengamatan terhadap lingkungan internal organisasi mengacu pada faktor-faktor sebagai berikut :

1. Kekuatan, kelemahan, kompetensi dan kemampuan bersaing dari sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi.
2. Ambisi pribadi, filosofi bisnis, dan prinsip etika pihak manajemen.
3. Nilai dan budaya organisasi yang dipahami.

III. Membuat Ringkasan Faktor-faktor Strategis Eksternal (External Factor Analysis Summary – EFAS)

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam membuat Ringkasan EFAS adalah (Wheelen – Hunger, 2002:111)

1. Tuliskan peluang-peluang dan ancaman-ancaman (5 – 10 poin) dalam Kolom 1.
2. Berilah bobot setiap faktor dari 1.0 (paling penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting) dalam Kolom 2 berdasarkan kemungkinan pengaruh suatu faktor terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot total harus berjumlah 1.00.

3. Berilah nilai setiap faktor dari 5 (baik sekali) sampai dengan 1 (buruk) berdasarkan respon organisasi terhadap faktor-faktor tersebut.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan ratingnya untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan bagi setiap faktor di Kolom 4.
5. Gunakan Kolom 5 (keterangan) untuk menjelaskan kegunaan setiap faktor.
6. Tambahkan skor yang telah dibobotkan untuk memperoleh total skor yang telah dibobotkan bagi organisasi pada Kolom 4. Hal ini menunjukkan seberapa baik organisasi menanggapi faktor-faktor strategis dalam lingkungan eksternalnya.

Tabel 4.1 Tabel External Factor Analysis Summary – EFAS

Faktor-faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor yang Dibobotkan	Keterangan
	1	2	3	4
Peluang-peluang				
-				
-				
-				
-				
Ancaman				
-				
-				
-				
-				
-				
Total	1.00			

Sumber : Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2002), hal.110

IV. Membuat Ringkasan Faktor-faktor Strategis Internal (Internal Factor Analysis Summary – IFAS)

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam membuat Ringkasan IFAS adalah (Wheelen – Hunger, 2002:111) :

1. Tuliskan peluang-peluang dan ancaman-ancaman (5 – 10 poin) dalam Kolom 1.
2. Berilah bobot setiap faktor dari 1.0 (paling penting) sampai dengan 0.0 (tidak penting) dalam Kolom 2 berdasarkan kemungkinan pengaruh suatu faktor terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot total harus berjumlah 1.00.

3. Berilah nilai setiap faktor dari 5 (baik sekali) sampai dengan 1 (buruk) berdasarkan respon organisasi terhadap faktor-faktor tersebut.
4. Kalikan setiap bobot faktor dengan ratingnya untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan bagi setiap faktor di Kolom 4.
5. Gunakan Kolom 5 (keterangan) untuk menjelaskan kegunaan setiap faktor.
6. Tambahkan skor yang telah dibobotkan untuk memperoleh total skor yang telah dibobotkan bagi organisasi pada Kolom 4. Hal ini menunjukkan seberapa baik organisasi menanggapi faktor-faktor strategis dalam lingkungan internalnya.

Tabel 4.2 Tabel Internal Factor Analysis Summary – IFAS

Faktor-faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor yang Dibobotkan	Keterangan	
Kekuatan	1	2	3	4	5
-					
-					
-					
-					
-					
Kelemahan					
-					
-					
-					
-					
Total	1.00				

Sumber : Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David (2002), hal.110

4.2 Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang langsung dikumpulkan dari responden, yaitu para pengambil kebijakan dalam lingkungan Universitas Airlangga. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang mendukung dalam proses penelitian.

4.3 Prosedur Pengumpulan Data

Agar memudahkan peneliti mengumpulkan sumber data primer dan sekunder yang dibutuhkan dalam suatu penelitian, maka dapat dilakukan dengan cara wawancara kepada pihak-pihak yang terkait langsung maupun tidak langsung dalam proses perumusan rencana strategis universitas dan dengan metode kuesioner. Adapun kuesioner tersebut berisi tentang *research question*, seperti : faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal apakah yang menjadi *Key Success Factors* dari organisasi ini (Universitas Airlangga), bagaimanakah pengaruh faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang menjadi *Key Success Factors* bagi Universitas Airlangga Surabaya menurut Rektor dan para Pembantu Rektor Universitas Airlangga Surabaya, jawaban yang diberikan atas pertanyaan ini bertujuan untuk mengetahui penilaian / pendapat dari responden sebagai pihak pengambil keputusan pada organisasi ini, mengenai pengaruh dari *Key Success Factors* tersebut.

Adapun penentuan *Key Success Factors* tersebut dilakukan dengan menggunakan *Metode Delphi* dimana metode ini pada umumnya digunakan sebagai metode penjangkaran opini kelompok yang partisipannya terdiri dari para narasumber / pakar yang memiliki kompetensi di bidangnya. Pendekatan ini dapat dijadikan sarana saling mengkomunikasikan informasi dalam memperoleh pemahaman yang mendalam bagaimana dinamika suatu pendapat masing-masing individu dalam suatu survei /paling bisa berkembang dan kemudian memperoleh legitimasi menjadi pendapat kelompok. (Doke & Swanson, 1995).

Metode Delphi dianggap tepat untuk menjangkari opini untuk perumusan visi maupun obyektif dengan pertimbangan (Udisubekti, 2001) :

- a) Kemampuan untuk menampung opini subyektif setiap individu secara iteratif dan adanya umpan balik terkendali dalam penilaian respon kelompok
- b) Sifat anonim dalam survei memungkinkan pengungkapan pendapat secara bebas dan tak memunculkan efek dominasi atau pengaruh pendapat seseorang yang memiliki otoritas yang lebih tinggi.
- c) Seluruh responden terlibat secara aktif sejak awal proses dan putaran survei sehingga memudahkan untuk mencari solusi kompromistis dan memberikan efektivitas tinggi dalam implementasi.

4.4 Prosedur Penentuan Sampel

Pemilihan responden dalam pengumpulan data ini dilakukan dengan menggunakan purposive sampling, dimana sampling bergantung pada tujuan atau fokus penelitian pada suatu saat / tertentu.

Adapun yang termasuk responden dalam pengumpulan data penelitian ini adalah Rektor, Pembantu Rektor I, Pembantu Rektor II dan Pembantu Rektor III Universitas Airlangga. Alasan pemilihan responden tersebut adalah responden-responden tersebut dianggap merupakan '*Key Persons*' yang memberikan masukan bagi penetapan rencana strategis yang akan dijalankan oleh perguruan tinggi ini dalam menuju kemandirian. Para responden memiliki tanggung jawab dalam selalu memantau setiap perubahan-perubahan baik yang terjadi di dalam organisasi maupun di luar organisasi.

4.5 Teknik Analisis Data

Rencana strategis yang dilakukan oleh organisasi yang beroperasi dalam satu industri (bisnis tunggal), seperti Universitas Airlangga ini akan sangat berbeda dengan organisasi yang memiliki banyak unit bisnis. Organisasi seperti ini dapat mengkonsolidasi

faktor-faktor eksternal strategis (peluang dan ancaman) pada kategori daya tarik industri dan *faktor-faktor internal strategis (kekuatan dan kelemahan)* pada kategori posisi kompetitif. Pihak pengambil keputusan organisasi yang beroperasi pada satu industri dapat mempertimbangkan ketepatan beberapa strategi alternatif dengan mengkombinasikan daya tarik industri dan posisi kompetitif organisasi ke dalam matriks 9 sel (*9 Cells Matrix/ GE Matrix*).

Adapun bagan yang menggambarkan matriks tersebut sebagai berikut :

Tabel 4.3 Matriks 9 Sel untuk Institusi Pendidikan

		Posisi Kompetitif		
Daya Tarik Industri Pendidikan	Tinggi	1. Pertumbuhan - Konsentrasi vja integrasi vertikal	2. Pertumbuhan - Konsentrasi via integrasi horizontal	3. Pengurangan - <i>Turnround</i>
	Sedang	4. Stabilitas - Istirahat - Hati-hati	5. Tumbuh - Konsentrasi via integrasi horizontal	6. Pengurangan - <i>Captive Company Selling Out</i>
			Stabilitas - Tidak berubah - <i>Profit</i>	
Rendah	7. Pertumbuhan - Diversifikasi Konsentrasi	8. Pertumbuhan - Diversifikasi Konglomerasi	9. Pengurangan - <i>Bankruptcy</i> - <i>Liquidation</i>	

Sumber : Husein Umar (2002), hal. 283

BAB V

HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Penilaian faktor eksternal mengungkapkan peluang kunci dan tantangan yang dihadapi suatu organisasi sehingga para pemimpinnya dapat merumuskan strategi untuk memanfaatkan peluang dan menghindari atau mengurangi dampak ancamannya. Lingkungan perguruan tinggi yang penuh dengan tantangan-tantangan dan peluang-peluang itu perlu ditindaklanjuti dan diantisipasi dengan tepat. Oleh karena itu, Universitas Airlangga perlu melakukan analisa penilaian terhadap lingkungan eksternalnya tersebut.

Kecenderungan globalisasi komunikasi dan informasi meningkatkan peluang untuk terjadinya kerjasama antar lembaga yang menghasilkan maupun yang menggunakan ilmu pengetahuan dan teknologi. Walaupun sejak pemerintah meratifikasi WTO melalui UU No. 7 tahun 1994 dimana melalui GATS (General Agreement on Trade in Services) WTO memposisikan pendidikan sebagai jasa yang dapat saling diperdagangkan dan yang didalamnya termasuk pendidikan tinggi. Hal ini dapat juga menjadi peluang yang sangat besar bagi perguruan tinggi baik negeri maupun swasta untuk ditindak lanjuti. Dampak positifnya adalah memberikan kesempatan Universitas Airlangga untuk memacu peningkatan mutu pendidikan dan kemampuan ipteknya sehingga mampu memberi pelayanan yang lebih baik pada masyarakat. Selain itu, era globalisasi memberikan kesempatan yang besar bagi manusia terdidik yang merupakan hasil proses pendidikan tinggi untuk menunjukkan kualifikasi yang berstandar internasional dan diakui masyarakat global.

Hasil dari fungsi yang dilakukan oleh universitas pada era globalisasi harus dipersiapkan untuk mampu bersaing tidak hanya di tingkat nasional, tetapi juga di tingkat internasional. Oleh sebab itu diperlukan berbagai perkembangan dan perubahan yang dapat mendorong pencapaian keadaan tersebut, termasuk pengembangan IPTEK. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi menuntut kesiapan seluruh sistem di Universitas Airlangga agar dapat memanfaatkan dan berkontribusi untuk mengembangkannya. Dengan demikian, dapat dicapai nilai tambah secara nyata bagi produk Universitas Airlangga. Pada masa mendatang Universitas Airlangga diharapkan tidak hanya sebagai konsumen iptek tetapi ikut berkontribusi dalam pengembangan iptek. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang selaras dengan cepatnya arus informasi berimplikasi pada lajunya perkembangan dunia ekonomi dan bisnis. Perkembangan dan kemajuan tersebut menuntut individu-individu terampil yang siap berkompetisi dalam penguasaan dan pemanfaatan IPTEK bagi kelangsungan hidup dalam era modern yang mengglobal ini. Kebijakan-kebijakan yang ditempuh oleh program studi hendaknya selalu memperhatikan visi, misi dan tren yang terjadi pada lingkungan perguruan tinggi. Kebijakan dalam mempercepat inovasi dan memperkuat budaya perguruan tinggi yang sesuai dengan tuntutan lingkungan perlu dijabarkan sampai pada tingkat program studi.

Pengembangan sains dan teknologi secara umum dapat dipengaruhi oleh dukungan kebijakan pemerintah. Efektivitas dari kebijakan pemerintah juga terkait dengan kecocokan dari kebijakannya dengan nilai inti budaya (*culture core value*) masyarakat Indonesia. Oleh karena itu, perguruan tinggi perlu mempelopori usaha menggali nilai inti budaya bangsanya secara tepat.

Posisi persaingan setiap program studi baik di tingkat propinsi maupun nasional memang tidak sama. Beberapa program studi mempunyai pesaing yang tidak begitu

banyak kendatipun pada wilayah nasional, seperti Program Studi Ilmu Keperawatan (S1). Program studi yang mempunyai pesaing cukup banyak di wilayah propinsi Jawa Timur adalah Program Studi Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi Pembangunan (strata 1). Melalui data tentang banyaknya program-program studi sejenis dan banyaknya lulusan yang dihasilkan oleh program studi sejenis tersebut maka pangsa pasar secara kuantitatif dapat diketahui. Namun, hal yang lebih penting daripada kuantitas lulusan adalah pengakuan dari masyarakat terkait, terutama masyarakat pengguna jasa dan lulusan program studi tersebut. Selain itu, lulusan dari program studi tersebut mempunyai ciri khas yang sulit ditiru oleh program studi lain.

Tabel berikut ini menunjukkan daftar fakultas dengan bagian/jurusan/program studi yang berada di bawah naungan Universitas Airlangga. Sebagian besar angka-angka menunjukkan data jumlah pesaing dari program studi tersebut pada lingkup nasional, tetapi ada beberapa pesaing pada lingkup propinsi Jawa Timur.

Tabel 5.1. Jurusan/Program Studi Sejenis

No	Fakultas	Bagian/Jurusan/Program Studi	Program studi sejenis	
			PTN	PTS
1	2	3	4	5
1.	Kedokteran	Kedokteran (S1)	16	13
		Ilmu Keperawatan (S1)	2	-
		Analisis Medis (D3)	12	18
2.	Kedokteran Gigi	Kedokteran Gigi (S1)	6	4
		Teknik Kesehatan Gigi (D3)	2	-
3.	Kedokteran Hewan	Kedokteran Hewan (S1)	4	-
		Budidaya Perikanan (D3)	6	1
		Budidaya Perairan (D3)	6	8
4.	Ekonomi *)	Akuntansi (S1)	28	67
		Manajemen (S1)	32	91
		Ekonomi Pembangunan (S1)	29	23
5.	Hukum	Hukum (S1)		
6.	Farmasi	Farmasi (S1)	7	8
7.	MIPA	Biologi (S1)	17	2
		Fisika (S1)	10	2
		Kimia (S1)	17	-
		Matematika (S1)	16	-
8.	FISIP	Sosiologi (S1)	19	-
		Antropologi (S1)	9	-
		Ilmu Komunikasi (S1)	11	-
		Ilmu Politik (S1)	6	-
		Hubungan Internasional (S1)	7	-
		Administrasi Negara (S1)	24	-
9.	Kesehatan Masyarakat	Kesehatan Masyarakat (S1)	14	12
		Hiperkes (D3)		
10.	Psikologi		8	35
11.	Sastra	Sastra Indonesia (S1)	20	1
		Sastra Inggris (S1)	16	22
		Ilmu Sejarah (S1)	11	-
		Bahasa Inggris (D3)	13	14

*) Lingkup Jawa Timur

Sumber: Direktori Perguruan Tinggi Negeri, September 2001

Apabila dilihat dari posisi Universitas Airlangga diantara PTN se-Indonesia maka baik jumlah lulusan, peminat, penerimaan, mahasiswa terdaftar maupun jumlah dosen Universitas Airlangga tidak menunjukkan keadaan yang ekstrim.

Jumlah peminat Universitas Airlangga menunjukkan keadaan yang esktrim bila dibandingkan dengan PTN lain pada lingkup Jawa Timur, namun masih belum mencapai seperti UGM dan UI. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.2. Jumlah Lulusan, Peminat, Penerimaan, Mahasiswa Terdaftar, dan Dosen dari PTN di Jawa Timur dan PTN BHMN

Keadaan: September 2001

Nama PTN (Tahun Pendirian)	Jumlah Lulusan	Jumlah Peminat	Jumlah Penerimaan	Jumlah Mahasiswa	Jumlah Dosen
Unair (1954)	2.189	53.092	4.179	17.318	1.431
Unibraw (1963)	1.355	46.646	4.686	18.351	1.182
Unej (1964)	1.854	17.838	3.156	13.574	796
ITS (1960)	2.109	24.480	2.479	12.457	845
UI (1950)	2.298	65.935	2.927	16.927	2.303
UGM (1949)	6.022	75.684	7.236	33.227	2.278
ITB (1959)	2.072	-	2.014	10.051	1.193
IPB (1963)	2.013	-	2.518	13.892	1.291

Sumber: Direktori Perguruan Tinggi Negeri, September 2001

Selain itu, Universitas Airlangga ternyata lebih diminati oleh para lulusan sekolah menengah daripada PTN lain untuk wilayah Jawa Timur. Hal ini dapat dilihat dari angka rasio penerimaan per peminat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.3. Rasio Penerimaan per Peminat dan Mahasiswa per Dosen dari PTN di Jawa Timur dan PTN BHMN pada September 2001

Nama PTN (Tahun Pendirian)	Penerimaan per Peminat	Mahasiswa per Dosen
Unair (1954)	1 : 12,70	12,1 : 1
Unibraw (1963)	1 : 9,95	15,53 : 1
Unej (1964)	1 : 5,65	17,05 : 1
ITS (1960)	1 : 9,87	14,74 : 1
UI (1950)	1 : 22,53	7,35 : 1
UGM (1949)	1 : 10,45	14,59 : 1
ITB (1959)	-	8,42 : 1
IPB (1963)	-	10,76 : 1

Sumber: Direktori Perguruan Tinggi Negeri, September 2001

Sampai saat ini, peluang bagi program studi untuk bersaing masih cukup terbuka. Apabila masing-masing program studi diakui oleh masyarakat sebagai program studi yang mempunyai ciri khas dan tidak mudah ditiru oleh pesaingnya maka permintaan bagi program studi tersebut tetap terjamin. Peluang pasar secara regional, nasional dan internasional bagi program-program studi yang telah memperoleh *block grant* bagi program-program kompetitif memang lebih terbuka. Hal ini mengingat persyaratan-persyaratan yang berlaku secara internasional didalam menyelenggarakan aktivitas-aktivitas kompetitif telah diikuti oleh program-program studi tersebut. Oleh karena itu, Universitas Airlangga perlu meningkatkan partisipasi dalam rangka peningkatan perolehan program-program kompetitif tersebut. Hal lain yang perlu dipikirkan ke depan bahwa setiap lulusan Universitas Airlangga disyaratkan untuk menguasai dua bahasa asing, yaitu Bahasa Inggris dan satu bahasa asing pilihan.

Apabila mengacu pada data KPPTJP Dikti 1996 –2005 maka dapat diketahui jumlah sebaran mahasiswa dalam berbagai kategori perguruan tinggi pada akhir PELITA V. Jumlah keseluruhannya adalah 2,2 juta. Jumlah penduduk dalam kelompok usia 19 – 24 tahun sebesar 22,78 juta , seperti yang terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.4.
Sebaran Mahasiswa Pada Akhir Pelita V
(dalam ribu)

Jumlah Penduduk kelompok usia 19 – 24 tahun	
Jumlah Mahasiswa	22.780
Angka Partisipasi Kasar	2.200
	10 %
Terdiri atas:	
Mahasiswa PTN	500
Mahasiswa PTS	1.365
Mahasiswa PTA	216
Mahasiswa PT Dinas	114
Perbandingan jumlah :	
Mahasiswa PTN : PTS	1 : 2,5
Susunan Mahasiswa PTN :	
Teknik/Teknologi	14 %
Eksakta lain	19%
Ilmu sosial dan pendidikan	67%

Sumber : KPPPTJP Dikti, 1996-2005

Universitas Airlangga sebagai salah satu universitas yang memiliki keberagaman bidang studi, memiliki peluang yang besar untuk mendapatkan input bagi proses pendidikannya. Mengacu pada tabel di atas dapat diartikan bahwa hampir 90% mahasiswa PTN mengikuti program studi di kelompok bidang ilmu sosial dan eksakta lain. Hal ini tentu saja berdampak pada kemudahan universitas ini menarik kelompok usia produktif untuk memilih program studi yang ditawarkan.

Tantangan-tantangan bagi organisasi perguruan tinggi dapat berupa (1) pendominasian cakrawala persaingan oleh globalisasi, (2) rantai nilai yang memudahkan perguruan tinggi menjadi lebih responsive terhadap pengguna jasanya melalui kerjasama yang baik dengan pihak-pihak terkait nya, (3) memfokuskan diri pada keunggulannya, (4) berani melakukan perubahan, (5) mengikuti kemajuan teknologi, serta (6) memelihara dan mengembangkan dengan baik modal intelektual dan kompetensi.

Pada era globalisasi ini, setiap perguruan tinggi di Indonesia harus menghadapi banyak tantangan terutama sejak pemerintah meratifikasi WTO melalui UU No. 7 tahun 1994. Konsekuensi dari ratifikasi ini, melalui GATS (General Agreement on Trade in Services) WTO memposisikan pendidikan sebagai jasa yang dapat saling diperdagangkan dan yang didalamnya termasuk pendidikan tinggi-maka maka “perdagangan” jasa pendidikan tinggi akan makin sulit dielakkan. Hal ini menyebabkan perguruan tinggi asing dapat mendirikan cabangnya di Indonesia dengan mudah. Globalisasi akan meningkatkan persaingan dengan lulusan luar negeri dan tenaga kerja luar negeri yang berkualitas dan akan mengancam peluang para lulusan.

Kondisi perekonomian dunia yang dilanda krisis sejak tahun 1997 sangat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi Indonesia secara keseluruhan termasuk sektor industri. Bahkan sampai dengan akhir tahun 2002 perekonomian Indonesia belum pulih kembali seperti keadaan sebelum krisis. Situasi yang sangat kompetitif muncul karena krisis ekonomi, sehingga permintaan untuk para lulusan menurun, sementara jumlah lulusan semakin bertambah.

Pertumbuhan ekonomi makro Indonesia saat ini ditandai dengan tingkat pertumbuhan yang lamban, tingkat investasi yang rendah, bahkan semakin banyak perusahaan-perusahaan yang mengalihkan industrinya ke luar negeri. Hal-hal yang dapat diperlukan dari keadaan

tersebut adalah perlunya pemecahan dan penanganan persoalan pemutusan hubungan kerja, peningkatan semangat kewirausahaan. Keadaan demikian mempunyai pengaruh langsung dan tidak langsung pada kebutuhan proses pendidikan yang diselenggarakan bagi masyarakat. Menyelenggarakan proses pendidikan yang menyiapkan lulusannya siap berkompetisi di pasar internasional merupakan kebutuhan yang tidak bisa diabaikan maupun ditunda. Setiap program studi juga perlu disyaratkan untuk menguasai data dan informasi tentang pertumbuhan ekonomi dan industri dari sektor-sektor yang terkait dengan program studi masing-masing dari berbagai waktu atau periode.

Pertumbuhan ekonomi yang kurang menentu baik pada level global maupun nasional akan menuntut kemandirian Universitas Airlangga dalam bidang pendanaan. Untuk itu diperlukan usaha strategis antara seluruh komponen universitas ini untuk dapat mengusahakan dan memenangkan tawaran dana baik dari pemerintah, kalangan swasta maupun masyarakat umum.

Tantangan yang dihadapi oleh perguruan tinggi negeri di Indonesia saat ini adalah asas otonomi dan kebebasan akademik yang secara resmi dinyatakan dalam UU No.2/1989 dan PP No. 30/1990. Masalah yang dihadapi dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi ini adalah belum terbentuknya pengertian dan kesepakatan mengenai asas tersebut. Oleh karena itu, belum tercermin dalam penyelenggaraan pendidikan tinggi serta dalam perilaku dan tingkah laku pelaksanaan perguruan tinggi. Kebijakan otonomi kampus ini pada akhirnya akan mempengaruhi kemampuan finansial kampus itu sendiri.

Lima tahun terakhir ini terdapat sejumlah penawaran program kompetitif yang belum sepenuhnya direspons secara baik. Program-program tersebut antara lain QUE (*Quality Undergraduate Education*), DUE-Like (*Development Undergraduate Education-Like*), TPSDP (*Technological and Professional Skills Development Project*), dan Semi-

QUE. Tawaran program kompetitif yang berhasil diperoleh oleh Universitas Airlangga masih sangat terbatas, diantaranya adalah QUE *Batch* III oleh Fakultas Farmasi, DUE-Like *Batch* II (oleh Fakultas MIPA jurusan Biologi dan jurusan Kimia, serta Fakultas Kedokteran Hewan), TPSDP *Batch* II (Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen), dan Semi-QUE (Fakultas Farmasi, FMIPA jurusan Fisika dan jurusan Matematika, serta Fakultas Psikologi).

Sebenarnya Universitas Airlangga selalu mengajukan usulan sejak program kompetitif tersebut ditawarkan untuk *Batch* I, namun mengingat pengumuman penawaran pada *batch-batch* awal sering terlambat penyampainnya pada program studi maka pengelolaan untuk penyelesaian usulan tahap demi tahap pada *batch* awal sering belum bisa diantisipasi dengan baik . Pada *batch-batch* berikutnya, sosialisasi telah dilakukan dengan baik, bahkan pihak Universitas telah membentuk tim yang bertugas untuk memberikan sosialisasi program-program kompetitif pada program studi-program studi. Selain itu Tim Program Kompetitif melakukan fasilitasi ke program studi yang *eligible* di fakultas masing-masing.

Posisi persaingan setiap program studi baik di tingkat propinsi maupun nasional memang tidak sama. Beberapa program studi mempunyai pesaing yang tidak begitu banyak kendatipun pada wilayah nasional, misal Program Studi Ilmu Keperawatan (S1); namun ada program studi yang di wilayah propinsi Jawa Timur saja pesaingnya cukup banyak, yaitu Program Studi Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi Pembangunan yang kesemuanya ada pada strata satu (S1). Dari data tentang banyaknya program-program studi sejenis serta banyaknya lulusan yang dihasilkan oleh program studi sejenis tersebut maka pangsa pasar secara kuantitatif dapat diketahui. Namun ada yang lebih penting daripada sekedar kuantitas lulusan yang dihasilkan yaitu pengakuan dari masyarakat terkait. Pengakuan terutama yang diberikan oleh masyarakat pengguna jasa dan lulusan program

studi tersebut. Mereka mengakui bahwa lulusan dari program studi tersebut mempunyai ciri khas yang sulit ditiru oleh program studi lain. Selain itu, masuknya perguruan tinggi asing akan membuat semakin ketatnya para lulusan perguruan tinggi lokal, seperti Universitas Airlangga, harus bersaing.

Perubahan ilmu pengetahuan dari konsep dan penemuan sangat dipercepat dengan laju perkembangan aplikasi IPTEK. Fenomena ini memaksa pendidikan tinggi untuk mampu memproses ilmu pengetahuan dan teknologi dengan lebih cepat (fungsi penelitian) dan harus dapat membekali lulusannya dengan kemampuan untuk “selalu belajar”. Hal ini disebabkan oleh sifat ilmu pengetahuan dan teknologi itu sendiri yang selalu berubah dengan cepat. Dengan demikian, keusangan ilmu pengetahuan tidak akan terjadi.

5.2 Analisis Lingkungan Internal

Setiap organisasi mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam berbagai bidang fungsionalnya. Tidak satupun organisasi yang sama kuat atau lemah pada semua bidang fungsional. Aktivitas menilai atau audit faktor internal memfokuskan pada identifikasi dan evaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi pada bidang fungsionalnya. Untuk tipe organisasi yang berbeda, seperti rumah sakit, universitas dan kantor pemerintah, tentu akan mempunyai bidang fungsional yang berbeda pula.

Dari fakta sejarah masa lalu dan perkembangannya sampai saat ini dapat diidentifikasi beberapa misi di balik kelahiran Universitas Airlangga, yaitu : kepehlawanan, pemersatu, dan kepeloporan keilmuan di kawasan timur Indonesia. Kepeloporan Universitas Airlangga di kawasan timur Indonesia dibuktikan dalam kenyataan sampai sekarang Universitas Airlangga bertindak sebagai pembina beberapa program studi di beberapa PTN di kawasan timur Indonesia.

Universitas diselenggarakan berdasarkan atas azas keuniversalan dan keobjektifan ilmu pengetahuan dalam mencapai kebenaran, kebebasan akademik, kemanfaatan, dan keadaban.

Secara keseluruhan, program studi yang dikelola Universitas Airlangga sebanyak 90 program studi, 20.593 mahasiswa, 1430 staf akademik, dan 738 staf pendukung. Program studi yang dimiliki oleh Universitas Airlangga relatif “lengkap” baik kelompok ilmu eksakta (IPA) maupun kelompok ilmu sosial (IPS). Jumlah program studi IPS yang cukup banyak sesungguhnya merupakan “corong” universitas. Mengingat kebijakan dalam KPPTJP dengan konsep pembalikan proporsi IPA-IPS yang menghendaki rasio IPA > IPS, dan mengingat program studi IPS sebagai faktor kekuatan maka seyogyanya program studi IPS yang ada tetap dipertahankan dan ditingkatkan kualitasnya, namun secara kuantitatif proporsi program studi IPA ditingkatkan.

Kegiatan-kegiatan di Universitas Airlangga terutama kegiatan pembelajaran dalam program studi didukung oleh beberapa unit pendukung (*ISS = Institutional Support System*) baik yang berstatus lembaga (Lembaga Penelitian dan Lembaga Pengabdian Kepada masyarakat), UPT (Perpustakaan, Pusat Peningkatan dan Pengembangan Pendidikan-P4UA, HAKI, JPC, MKU) maupun pusat (Pusat Komputer, Pinlabs, Laboratorium Dasar Bersama).

Dari 22 bagian dan jurusan pada Strata 1 yang diakreditasi, 8 diantaranya telah memperoleh nilai akreditasi A. Hal ini berarti bahwa hanya 8/22 atau 36,4 % diantara bagian atau jurusan di lingkungan Universitas Airlangga yang seharusnya memenuhi syarat sebagai pembina perguruan tinggi swasta.

Struktur birokratis ini merupakan suatu jenis struktur yang dapat diandalkan untuk jenis pekerjaan administratif sehingga dapat diharapkan hasil kerja yang konsisten dari tingkat universitas sampai pada unit terkecil. Melalui struktur ini, organisasi menjadi

relatif lebih mudah untuk dikendalikan terutama jika dikaitkan dengan pekerjaan yang sudah didesain untuk dikerjakan. Untuk pekerjaan yang sifatnya administratif yang dilakukan di universitas, maka struktur ini sangat sesuai karena pekerjaan yang dilakukan adalah pekerjaan terdesain dan terpola rutin, sehingga akan mudah untuk dikontrol dan dinilai outputnya.

Sistem pengambilan keputusan seperti ini, manfaat yang dapat diperoleh adalah *unity of command* atau kesatuan komando. Hal ini berarti dengan mekanisme pengambilan keputusan yang sesuai dengan struktur organisasi, maka dari level universitas sampai level jurusan atau bagian, akan memiliki keputusan yang sama. Tetapi, hal ini mungkin tidak sepenuhnya berlaku di Universitas Airlangga. Aktivitas Universitas Airlangga terdiri dari aktivitas rutin dan non-rutin. Untuk aktivitas rutin, proses pengambilan keputusan dan keputusan yang dihasilkan kemungkinan besar akan seragam. Tetapi, untuk aktivitas yang tidak rutin, keputusan yang diambil oleh level bawah mungkin akan berbeda dengan keputusan level atas, sepanjang keputusan tersebut tidak mempengaruhi keputusan strategik jangka panjang organisasi, Universitas Airlangga. Contoh konkret yang berkaitan dengan hal ini adalah dekan. Ia juga memiliki kekuatan untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan urusan internal dan eksternal dalam level fakultas.

Fakta sumber daya manusia di Universitas Airlangga yang menyangkut tingkat pendidikan, kepangkatan, dan distribusi umur serta karya tridharmanya dapat dilihat pada lampiran. Universitas Airlangga memiliki 288 orang (20,45%) berpendidikan S-1, 692 orang (49,15%) berpendidikan S-2 dan 203 orang (14,2%) berpendidikan spesialis 1. Hal ini berarti masih ada 84,02% staf Universitas Airlangga yang masih membutuhkan studi lanjut ke jenjang yang lebih tinggi. Jika ditinjau dari kriteria baku secara nasional dipersyaratkan 60 % yang berpendidikan minimal S-2, maka UNAIR telah melampaui jumlah tersebut.

Pada tahun 2001 perbandingan staf akademik yang berpendidikan S1:S2:S3 dan Sp1 adalah 1:1,9:0,6:0,6. sedangkan pada tahun 2002 perbandingan tersebut menjadi 1:2,4:0,8:0,7. Hal ini menunjukkan peningkatan kualitas tingkat pendidikan staf akademik, baik pada kelompok IPA dan IPS.

Data rasio staf akademik dan mahasiswa dalam hasil Self Evaluation Universitas Airlangga, menunjukkan perbandingan yang ideal yaitu 1:10 untuk program studi kelompok IPA dan 1:15-20 untuk kelompok IPS.

Sejak lima tahun terakhir LPKM mengembangkan paradigma baru yaitu penerapan iptek melalui hasil penelitian dan kajian pustaka sesuai dengan bidang ilmunya, bagi dosen muda dan bersifat kompetitif. Dana DIKS terutama dimaksudkan untuk memperkenalkan dosen muda terhadap kegiatan LKPM serta cara menyusun proposal sesuai dengan pemberi dana. Dosen muda yang terlatih ini diharapkan di masa depan dapat berkompetisi di tingkat nasional dengan dana dari pihak lain. Pengertian dosen muda adalah dosen dari golongan III dan belum bergelar doktor. Sifat kompetitif ini tidak menghilangkan unsur pemerataan, terutama untuk fakultas, lembaga atau puslit yang belum pernah mengirimkan proposal pengabdian masyarakat. Jumlah proposal yang diterima juga meningkat sebanyak 5-6 proposal yaitu 62 proposal (th.2001), 67 proposal (th.2002) dan 72 proposal (th.2003) Namun jumlah proposal yang diusulkan setiap tahun juga meningkat jauh diatas jumlah proposal yang diterima yaitu 95 proposal (th.2001), 96 proposal (th.2002) dan 101 proposal (th.2003).

Hal itu berarti setiap tahun sekitar 30 proposal (30%) proposal tidak dapat didanai yaitu 33 proposal (34,74%) tahun 2001, 29 proposal (30,21%) tahun 2002 dan 29 proposal (28,71%) tahun 2003. Kenyataan ini menunjukkan antusiasme staf pengajar Universitas Airlangga untuk membuat proposal pengabdian kepada masyarakat setiap tahun semakin meningkat.

Sebaran rasio gender mahasiswa baru adalah 39,76 % laki-laki dan 60,24 % perempuan. Profil sebaran gender dapat menggambarkan bidang studi di Universitas Airlangga lebih banyak diminati oleh perempuan. Banyaknya jumlah mahasiswa perempuan dibandingkan laki-laki bukan disebabkan oleh perbedaan gender tetapi lebih karena bidang ilmu yang ada di universitas Airlangga lebih diminati oleh perempuan.

Peningkatan proses pembelajaran teridentifikasi juga dari profil IPK mahasiswa aktif yang menunjukkan peningkatan persentase IPK $\geq 3,0$ pada lima tahun terakhir. Profil IPK mahasiswa aktif program S-1 pada tahun akademik 2001/2002 menunjukkan kecenderungan condong kanan dari distribusi normal. Mahasiswa dengan IPK $\geq 3,0$ mencapai 38,75% untuk kelompok IPS dan 30,9% untuk kelompok IPA. Sementara mahasiswa dengan IPK $< 2,5$ berada pada kisaran 20,8%. Hal ini menunjukkan bahwa proses belajar mengajar secara kualitatif berjalan dengan baik. Peningkatan kualitas proses pembelajaran ini dapat diukur dengan indikator bertambahnya jumlah program studi yang mendapatkan dana kompetitif seperti QUE, DUE-Like, TPSDP dan Semi-QUE di Universitas Airlangga. Fenomena ini telah diupayakan untuk dapat memotivasi program studi lain di lingkungan Unair sehingga membentuk suatu budaya akademik yang baik pada setiap program studi.

Terdapat kecenderungan bahwa waktu studi menjadi lebih pendek dalam 5 tahun terakhir, dengan 4.75 tahun pada 1998 dan 4.34 tahun pada 2002.

Periode waktu tunggu para lulusan Universitas Airlangga untuk mendapatkan pekerjaan pertama adalah :

- Waktu tunggu < 6 bulan sebesar 64,66%
- Waktu tunggu > 12 bulan sebesar 11,23%

Ruang kuliah di Universitas Airlangga mempunyai luas total sekitar 25.476 m² yang tersebar di 11 fakultas dan dengan laboratorium seluas 18.827 m². Fasilitas minimal

untuk proses belajar-mengajar untuk seluruh fakultas telah terpenuhi, setidaknya terdapat OHP dan white board, serta sound system untuk kegiatan kuliah. Bahkan beberapa fakultas melengkapi ruang kuliahnya dengan proyektor LCD maupun slide.

Penggunaan ruang kuliah berdasarkan rasio ruang gerak untuk aktivitas mahasiswa sebagian masih memenuhi syarat berdasarkan persyaratan Peadciok, dimana untuk ruang kuliah minimal 1 m^2 per mahasiswa (4 fakultas mempunyai rasio antara $1,00 - 1,80\text{ m}^2 /$ mahasiswa). Namun masih terdapat ruang kuliah di beberapa fakultas dengan rasio kurang $1\text{ m}^2 /$ mahasiswa.

Penggunaan ruang kuliah dan laboratorium rata-rata 2 – 4 shift per hari, yang diperkirakan berakhir sampai pukul 13.00 WIB. Sehingga masih memungkinkan untuk digunakan perkuliahan kelas setelah setelah pukul 13.00 WIB.

Terdapat beberapa kelemahan dari struktur yang diberlakukan di organisasi Universitas Airlangga saat ini. Koordinasi fungsional tersebut masih kurang efektif sehingga situasi yang ada adalah terjadinya independensi, bukan interdependensi. Dengan kata lain, yang terjadi adalah kemandirian (berjalan sendiri), bukan aliansi strategis yang saling memperkuat. *Resource sharing* belum dapat dilakukan secara optimal, baik dalam hal sumberdaya manusia maupun sumber daya yang lain, seperti dana, fasilitas gedung dan fasilitas yang lain. Universitas Airlangga baru merupakan federasi dari berbagai fakultas dan unit kerja yang lain. Ukuran organisasi juga cenderung gemuk sehingga kurang lincah merespons tantangan kebutuhan dari dalam maupun dari luar. Karakter birokratis muncul di segala sektor dan level berdalih mematuhi aturan yang telah ditetapkan dengan akibat pengambilan keputusan terkesan lambat bahkan kadangkala sudah kadaluarsa. Sistem dan prosedur yang mengatur mekanisme koordinasi antar jajaran fungsional baik secara horisontal maupun vertikal kurang jelas, sehingga yang terjadi adalah tumpang tindih fungsi baik untuk kepentingan ke dalam maupun keluar.

Kerjasama institusional yang dilakukan oleh Universitas Airlangga secara garis besar terdiri dari dua bagian utama, yaitu kerjasama dalam negeri dan kerjasama luar negeri. Dari data yang terkumpul sampai saat ini, dapat dikatakan bahwa 495 kerjasama institusional dalam negeri (89,51%) dan 58 kerjasama institusional luar negeri atau sekitar 10,49%. Kerjasama terbesar dilakukan pada tingkat fakultas yaitu sebesar 54,07% sementara untuk tingkat jurusan sebesar 14,47% dan tingkat universitas sebesar 5,79%. Hanya saja, karena keterbatasan data, terdapat 22,78% kerjasama yang tidak dapat diketahui apakah dilakukan pada tingkat fakultas, jurusan, atau universitas.

Jenis kerjasama institusional yang dijalani oleh Universitas Airlangga 31,10% dilakukan dalam bidang penelitian dan pengembangan. Sementara itu, porsi kerjasama yang cukup besar juga dilakukan dalam hubungannya dengan Praktek Kerja Lapangan yang dilakukan oleh mahasiswa yaitu 150 kerjasama atau sekitar 27,12 %. Sementara sisanya, terdiri dari berbagai aspek akademis seperti pendidikan, pengajaran, pembinaan, pengembangan kurikulum, pengembangan Tri Dharma Perguruan Tinggi, serta beberapa kerjasama dalam pembiayaan/pendanaan (*grants*).

Kerjasama institusional dengan pihak luar negeri yang dibangun oleh Universitas Airlangga 20,69% berasal dari Negara Belanda. Berdasarkan data yang berhasil dikumpulkan, total kerjasama luar negeri dilakukan dengan 11 negara asing dan 2 badan dunia yaitu UNDP dan ADB. Ini berarti bahwa Universitas Airlangga tidak menutup dirinya untuk melakukan kerjasama dengan asing. Hanya saja, patut dicermati bahwa dari kerjasama tersebut, sebagian besar dilakukan pada level jurusan (46,55%), dan Fakultas (20,69%).

Dari deskripsi mengenai kerjasama institusional yang dilakukan oleh Universitas Airlangga terdapat beberapa hal yang patut dicermati kelemahannya..

Hal yang pertama adalah keterbatasan data. Hal ini dikarenakan tidak adanya keseragaman proses identifikasi jenis kerjasama dan tingkat kerjasama. Proses identifikasi ini berpengaruh pada sulitnya untuk mengklasifikasikan apakah kerjasama tersebut dilakukan pada level jurusan, fakultas, atau universitas. Selain itu, jenis kerjasama juga sulit diklasifikasikan karena masing-masing fakultas memiliki istilah tersendiri dalam mengklasifikasikan kerjasama institusional tersebut.

Hal kedua yang dapat dilihat dari data tersebut adalah bahwa kerjasama yang dijalin lebih banyak dilakukan pada level mikro atau tingkat jurusan dan fakultas. Sementara itu, terdapat beberapa fakultas atau jurusan yang memiliki sejumlah besar kerjasama institusional baik kerjasama luar negeri maupun kerjasama dalam negeri, dan juga terdapat beberapa fakultas atau jurusan yang tidak memiliki kerjasama. Hal ini seharusnya dapat disikapi dengan adanya *link* antar fakultas, sehingga jika suatu fakultas atau jurusan sudah memulai kerjasama dengan institusi lain, maka informasi ini dapat digunakan pula oleh fakultas lain dan dapat dilanjutkan dalam hubungan kerjasama yang lain oleh fakultas yang lain atau bahkan ditindaklanjuti dengan kerjasama tingkat universitas.

Fakta sumber daya manusia di Universitas Airlangga yang menyangkut tingkat pendidikan, kepangkatan, dan distribusi umur serta karya Tridharmanya dapat dilihat pada lampiran mengenai profil staf akademik dan staf pendukung. Bila diperhatikan golongan kepangkatan staf akademik di Universitas Airlangga, sebagian besar ada pada golongan III 868 orang (61,64%) dan sisanya golongan IV, 540 orang (38,36%). Jabatan fungsional staf akademik di Universitas Airlangga sebagian besar adalah masih Lektor, 491 orang (34,9%), kemudian berturut ke lebih rendah adalah Lektor Kepala 445 orang (31,6%), Asisten Ahli 353 orang (25,1%), dan Guru Besar 119 orang (8,5%). usaha studi lanjut masih banyak dilakukan di dalam negeri. Perbandingan S-2 dan S-3 yang dilakukan di dalam dan luar negeri pada tahun 2001 adalah 12:1 dan 17:1. Data pada tahun 2002

menunjukkan bahwa sebanyak 97,1% program S-2 dan 94,1% S-3 diselesaikan di dalam negeri. Keadaan ini perlu mendapatkan perhatian dari pimpinan untuk meningkatkan program pengiriman dosen ke luar negeri. Kerjasama akademik dengan pihak luar negeri juga perlu ditingkatkan untuk lebih memperluas cakrawala akademik atmosfer dari universitas. Seperti halnya pendidikan lanjut staf akademik, karya dosen pada tingkat internasional masih memprihatinkan. Pada tahun 2001, perbandingan penelitian dalam negeri dan luar negeri adalah 57,2:1, sedangkan untuk publikasi dan seminar perbandingannya adalah 20,7:1 dan 2,6:1. Untuk tahun 2002 perbandingan penelitian, publikasi dan seminar tingkat dalam negeri dan luar negeri adalah 87,3:1, 35:1 dan 11,2:1. Hal ini perlu mendapatkan penanganan serius oleh fakultas dan / atau jurusan terutama mendorong terciptanya iklim akademik yang kondusif untuk meningkatkan kualitas dosen dalam berkarya dengan bantuan fasilitasi oleh lembaga penelitian.

Sebagian besar staf pengajar Universitas Airlangga menanggung beban kerja hanya pada bidang pendidikan. Fenomena ini terjadi pada setiap fakultas di lingkungan universitas ini.

Berdasarkan propinsi asal mahasiswa baru, ternyata masih didominasi oleh propinsi Jawa Timur (75,38%). Hal ini menunjukkan bahwa Universitas Airlangga masih dikenal hanya di lingkup Jawa Timur. Untuk mengantisipasi pasar global, perlu dilakukan promosi profil Universitas Airlangga tidak hanya di tingkat nasional tetapi juga internasional. ASEAN merupakan kawasan yang mempunyai prospek yang cukup bagus untuk dapat menggaet mahasiswa baru dan hal ini dapat juga digunakan untuk sumber *Revenue Generating Activities* (RGA) dalam usaha keberlanjutan proses pendidikan di Unair. Upaya untuk memperluas akses kepada calon mahasiswa telah dilakukan mulai tahun 2003 melalui sistem penerimaan mahasiswa jalur A, penjangkaran calon mahasiswa berprestasi dari seluruh Indonesia.

Dalam menghadapi era globalisasi dan pasar bebas, satu hal yang perlu dilakukan oleh lulusan Universitas Airlangga agar mampu berkompetisi. Hal tersebut adalah membekali lulusan dengan ketrampilan plus yang bersifat *hard skills* (komputer, kemampuan bahasa Inggris, manajemen) dan *soft skills* (rasa percaya diri, jiwa kewirausahaan). Namun, sangat disayangkan bahwa ternyata sebagian besar mahasiswa Universitas Airlangga memiliki penguasaan bahasa Inggris yang rendah, dengan skor TOEFL lebih rendah dari 450 yaitu berkisar 84.71 %.

Unit Pusat Komputer Universitas Airlangga sampai saat ini belum mampu mengintegrasikan sistem informasi yang terdapat di masing-masing fakultas. Hal ini sangat menghambat kelancaran informasi secara cepat, akurat, dan mudah yang dibutuhkan oleh fakultas / program studi atau unit lain. Yang telah dilakukan oleh UPT Pusat Komputer adalah membantu beberapa fakultas untuk menyusun dan mengembangkan sistem informasi akademik. Dengan demikian Sistem Informasi di lingkungan Universitas Airlangga hanya terdapat di beberapa fakultas yang terpisah satu sama lain dan dengan beragam jenis bahasa program maupun isi program.

Pada kenyataannya masing-masing fakultas telah menyediakan sistem informasi yang diyakini mampu membantu kegiatan akademis di masing-masing fakultas dengan menggunakan program sesuai dengan pilihan manajemen fakultas. Masing-masing program yang dibangun dengan tujuan melayani fakultas, memiliki kelebihan dan kekurangan yang berbeda sehingga tidak mudah untuk diintegrasikan. Disamping hal tersebut masing-masing fakultas dan unit penunjang berusaha mempertahankan sistem yang berlaku sebagai yang terbaik bagi fakultas atau unitnya.

Kenyataan tersebut dapat menjadi faktor yang akan mempersulit fakultas dalam membangun program yang terintegrasi yang diharapkan dapat meningkatkan kemampuan universitas memanfaatkan sumber-sumber internal secara efektif dan efisien.

Jaminan mutu / *Quality Assurance* (QA) dalam suatu institusi merupakan tuntutan eksternal dan tuntutan internal. Dalam rangka suatu universitas menjadi BHMN, QA merupakan salah satu jalan untuk membuat seimbang (balance) antara akuntabilitas institusi kepada masyarakat dan otonomi institusi, serta mencegah adanya proses devaluasi dalam bidang pendidikan.

Kerangka kerja QA Universitas Airlangga belum terbentuk, yang ada hanya instrumen-instrumen yang bersifat normatif. Secara internal, pengawasan dan pengendalian kinerja unit-unit dalam Universitas dilakukan oleh pimpinan unit masing-masing sebagai bagian dari fungsi manajemen dengan menggunakan instrumen tersebut. Namun demikian sebagai lembaga pemerintah, untuk pengawasan eksternal secara regular telah dilakukan oleh badan pemerintah seperti BPK yang mengawasi terutama untuk bidang keuangan, akademik. Pengawasan oleh BPKP dan Inspektorat Jenderal Pendidikan Nasional meliputi administrasi keuangan, kepegawaian dan proses yang menyangkut Tridarma Pendidikan Tinggi, sedangkan untuk audit eksternal kualitas program studi dilakukan oleh badan akreditasi nasional (BAN) sesuai prosedur yang berlaku.

Dalam lima tahun terakhir ini, beberapa program studi di Universitas Airlangga mendapat dana dari program kompetitif, misalnya QUE, DUE-like, TPSDP dan semi-QUE. Dalam pengelolaan masing-masing program tersebut, telah dibentuk tim QA yang bertugas mengawasi pelaksanaan program tersebut. Namun demikian, tim QA yang terpadu dan independen yang bertugas mengawasi pelaksanaan keseluruhan program-program tersebut, belum berhasil dibentuk.

5.3 Penentuan Posisi Strategis dan Formulasi Strategi

Berdasarkan analisa lingkungan baik eksternal dan internal yang merupakan hasil wawancara, observasi dan penelusuran informasi melalui internet, Self Evaluation

Universitas Airlangga maupun Renstra Universitas Airlangga tahun 2002 - 2012 maka penulis mencoba untuk menuliskan kembali faktor-faktor lingkungan baik internal maupun eksternal yang dapat menjadi faktor keunggulan yang strategis bagi institusi pendidikan ini sebagai berikut :

Tabel 5.5
Faktor Lingkungan Strategis Internal – Eksternal Universitas Airlangga

Faktor Lingkungan Strategis Internal	Faktor Lingkungan Strategis Eksternal
Kekuatan	Peluang
Kedudukan dan kepeloporan Unair di kawasan timur Indonesia sebagai universitas pembina	Kecenderungan globalisasi komunikasi dan informasi
Pluralisme program studi yang relatif lengkap baik kelompok ilmu eksakta (IPA) maupun kelompok ilmu sosial (IPS dengan jenjang dan jalur pendidikan yang lengkap, yaitu program akademik, vokasional dan program profesi)	Efektivitas kebijakan pemerintah
Kualitas calon mahasiswa relatif cukup baik karena dijarah melalui seleksi nasional berbasis kompetensi	Posisi persaingan setiap program studi baik di tingkat propinsi maupun nasional
Struktur organisasi birokratis yang merupakan suatu jenis struktur yang <i>reliable</i> untuk jenis pekerjaan administratif	Pangsa pasar lulusan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia profesional yg berkualitas skala lokal maupun nasional
Sistem pengambilan keputusan secara birokratis memberikan manfaat, yaitu <i>unity of command</i> atau kesatuan komando	Kondisi demografis masyarakat Indonesia
Memiliki alumni yang cukup besar jumlahnya dan tersebar di seluruh Indonesia	Potensi hasil-hasil penelitian dan kajian ilmiah yang bersifat terapan yang diperlukan pembangunan
Kuantitas dan kualitas dosen relatif cukup memadai berdasarkan besarnya rasio dosen terhadap mahasiswa dan jumlah yang berpendidikan pasca sarjana	Meningkatkan sumber daya manusia untuk mengembangkan daerah maupun nasional khususnya dalam pelaksanaan otonomi daerah
Pengabdian pada masyarakat penerapan iptek melalui hasil penelitian dan kajian pustaka sesuai dengan bidang ilmunya, bagi dosen muda dan bersifat kompetitif	Ancaman
Profil sebaran gender dapat menggambarkan bidang studi di Universitas Airlangga lebih banyak diminati oleh perempuan.	Membangun akses ke masyarakat (peran masyarakat untuk ikut membangun universitas)
Nilai IPK mahasiswa	Kondisi perekonomian dunia dan pertumbuhan ekonomi Indonesia
Lama waktu studi mahasiswa	Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang merubah pola pendidikan dan kualitas lulusan
Lama waktu para lulusan menunggu pekerjaan pertama	Penawaran program kompetitif
Tercukupi kebutuhan ruang perkuliahan dan laboratorium	Persungun kualitas lulusan dengan universitas lain baik dari dalam maupun luar negeri
Kelemahan	Laju perkembangan aplikasi IPTEK
Citra universitas di masyarakat yang kurang menunjang eksistensi universitas	Pengembangan program studi yang relevan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat
Sistem pengelolaan yang kurang terpadu	
Kerjasama institusional	
Perilaku warga universitas yang kurang menunjang terbentuknya rasa kebersamaan yang diperlukan untuk membangun citra universitas	
<i>Resource sharing</i> universitas masih lemah, baik dalam pemanfaatan sumber daya manusia, sarana dan prasarana sehingga tidak dapat terbangun sinergi yang baik	
Dominasi daerah asal mahasiswa	
Kemampuan mahasiswa dalam berbahasa Inggris	
Sistem informasi yang dibutuhkan oleh fakultas/program studi dengan cepat, akurat, dan mudah	
Kerangka kerja jaminan mutu / <i>Quality Assurance (QA)</i> sebagai alat pengawasan dan pengendalian kinerja unit-unit dalam Universitas menyongsong otonomi	

Guna mengetahui besar kecilnya pengaruh dan perhatian institusi terhadap faktor-faktor lingkungan strategis internal maupun eksternalnya maka dibutuhkan suatu proses pembobotan dan pemberian nilai (rating) untuk setiap faktor tersebut. Hasil pembobotan dan penilaian atas faktor lingkungan strategis internal dan eksternal selanjutnya dijadikan sebagai dasar untuk menentukan IFAS (Internal Factor Analysis Summary) dan EFAS (External Factor Analysis Summary).

Rata-rata bobot faktor strategis internal dapat digambarkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.6.
Rata-rata Bobot Faktor Strategis Internal

Faktor Strategis Internal KEKUATAN (STRENGTH)	Hasil Kuesioner				Rata-rata
	R.1	R.2	R.3	R.4	
S.1.	0,07	0,06	0,062	0,07	0,0655
S.2.	0,06	0,07	0,048	0,05	0,057
S.3.	0,06	0,05	0,048	0,05	0,052
S.4.	0,04	0,05	0,048	0,04	0,0445
S.5.	0,04	0,05	0,037	0,04	0,04175
S.6.	0,05	0,04	0,048	0,05	0,047
S.7.	0,05	0,06	0,062	0,05	0,0555
S.8.	0,04	0,05	0,048	0,04	0,0445
S.9.	0,03	0,05	0,062	0,06	0,0505
S10.	0,04	0,03	0,048	0,04	0,0395
S.11.	0,04	0,04	0,048	0,05	0,0445
S.12.	0,03	0,03	0,048	0,05	0,0395
S.13.	0,04	0,06	0,062	0,06	0,0555
KELEMAHAN (WEAKNESS)					
W.1.	0,07	0,07	0,062	0,06	0,0655
W.2.	0,04	0,04	0,037	0,04	0,03925
W.3.	0,04	0,02	0,037	0,03	0,03175
W.4.	0,04	0,02	0,037	0,04	0,03425
W.5.	0,05	0,05	0,037	0,04	0,04425
W.6.	0,04	0,04	0,037	0,03	0,03675
W.7.	0,03	0,03	0,0235	0,03	0,028375
W.8.	0,05	0,05	0,0235	0,04	0,040875
W.9.	0,05	0,04	0,037	0,04	0,04175
TOTAL BOBOT	1	1	1	1	1

Sumber : Hasil kuesioner yang diolah

Sedangkan rata-rata bobot faktor strategis eksternal dapat digambarkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.7
Rata-rata Faktor Strategis Eksternal

Faktor Strategis Eksternal PELUANG (OPPORTUNITIES)	Hasil Kuesioner				Rata-rata
	R.1	R.2	R.3	R.4	
O.1.	0,05	0,07	0,0768	0,08	0,0692
O.2.	0,09	0,08	0,0768	0,09	0,0842
O.3	0,09	0,09	0,0768	0,07	0,0817
O.4.	0,07	0,07	0,0768	0,08	0,0742
O.5.	0,11	0,07	0,0768	0,08	0,0842
O.6.	0,04	0,06	0,0768	0,06	0,0592
O.7.	0,09	0,09	0,0966	0,09	0,09165
ANCAMAN (THREATH)					
T.1.	0,04	0,07	0,0768	0,07	0,0642
T.2.	0,05	0,06	0,0578	0,06	0,05695
T.3.	0,07	0,06	0,0578	0,05	0,05945
T.4.	0,07	0,08	0,0768	0,07	0,0742
T.5.	0,05	0,05	0,0578	0,06	0,05445
T.6.	0,09	0,09	0,0578	0,08	0,07945
T.7.	0,09	0,06	0,0578	0,06	0,06695
TOTAL BOBOT	1	1	1	1	1

Sumber : Hasil kuesioner yang diolah

Langkah selanjutnya adalah membuat gambaran tentang rata-rata nilai atau rating untuk faktor strategis internal yang terangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.8
Rata-rata Rating Faktor Strategis Internal

Faktor Strategis Internal KEKUATAN (STRENGTH)	Hasil Kuesioner				Rata-rata
	R.1	R.2	R.3	R.4	
S.1.	5	4	5	5	4,75
S.2.	4	5	4	5	4,5
S.3	5	4	4	4	4,25
S.4.	4	3	4	3	3,5
S.5.	4	3	3	3	3,25
S.6.	4	4	4	4	4
S.7.	5	4	5	4	4,5
S.8.	3	3	4	3	3,25
S.9.	3	3	5	5	4
S10.	4	3	4	4	3,75
S.11.	3	3	4	3	3,25
S.12.	3	3	4	3	3,25
S.13.	3	5	5	5	4,5

KELEMAHAN (WEAKNESS)					
W.1.	5	5	5	5	5
W.2.	3	4	3	4	3,5
W.3.	3	4	3	3	3,25
W.4.	3	4	3	3	3,25
W.5.	3	3	3	3	3
W.6.	3	4	3	3	3,25
W.7.	2	3	2	2	2,25
W.8.	4	4	2	2	3
W.9.	4	4	3	3	3,5

Sumber : Hasil kuesioner yang diolah

Sedangkan gambaran tentang rata-rata nilai atau rating untuk faktor strategis eksternal dirangkum dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.9
Rata-rata Rating Faktor Strategis Eksternal

Faktor Strategis Eksternal	Hasil Kuesioner				Rata-rata
	R.1	R.2	R.3	R.4	
PELUANG (OPPORTUNITIES)					
O.1.	3	5	4	4	4
O.2.	4	3	4	4	3,75
O.3.	4	5	4	5	4,5
O.4.	3	4	4	4	3,75
O.5.	5	4	4	4	4,25
O.6.	4	4	4	4	4
O.7.	4	5	5	5	4,75
ANCAMAN (THREATH)					
T.1.	2	3	4	3	3
T.2.	2	2	3	2	2,25
T.3.	3	3	3	3	3
T.4.	3	3	4	3	3,25
T.5.	2	3	3	2	2,5
T.6.	4	4	3	3	3,5
T.7.	4	4	3	3	3,5

Sumber : Hasil kuesioner yang diolah

Setelah mendapatkan nilai rata-rata baik untuk bobot maupun rating setiap faktor strategis internal dan eksternal, maka langkah selanjutnya adalah merangkum nilai – nilai tersebut untuk membuat ringkasan faktor-faktor strategis internal (Internal Factor Analysis Summary – IFAS) dan ringkasan faktor-faktor strategis eksternal (External Factor Analysis Summary – EFAS).

Adapun hasil ringkasan faktor-faktor strategis internal Universitas Airlangga dapat digambarkan dalam tabel berikut ini :

Tabel 5.10
Internal Factor Analysis Summary – IFAS

Faktor Strategis Internal	Rata-rata Bobot	Rata-rata Nilai	Bobot x Nilai
KEKUATAN (STRENGTH)			
S.1.	0,0655	4,75	0,311125
S.2.	0,057	4,5	0,2565
S.3	0,052	4,25	0,221
S.4.	0,0445	3,5	0,15575
S.5.	0,04175	3,25	0,1356875
S.6.	0,047	4	0,188
S.7.	0,0555	4,5	0,24975
S.8.	0,0445	3,25	0,144625
S.9.	0,0505	4	0,202
S10.	0,0395	3,75	0,148125
S.11.	0,0445	3,25	0,144625
S.12.	0,0395	3,25	0,128375
S.13.	0,0555	4,5	0,24975
KELEMAHAN (WEAKNESS)			
W.1.	0,0655	5	0,3275
W.2.	0,03925	3,5	0,137375
W.3.	0,03175	3,25	0,1031875
W.4.	0,03425	3,25	0,1113125
W.5.	0,04425	3	0,13275
W.6.	0,03675	3,25	0,1194375
W.7.	0,028375	2,25	0,06384375
W.8.	0,040875	3	0,122625
W.9.	0,04175	3,5	0,146125
TOTAL SKOR IFAS			3,79946875

Sumber : Hasil kuesioner yang diolah

Tabel 5.11
External Factor Analysis Summary – EFAS

Faktor Strategis Eksternal PELUANG (OPPORTUNITIES)	Rata-rata Bobot	Rata-rata Nilai	Bobot x Nilai
O.1.	0,0692	4	0,2768
O.2.	0,0842	3,75	0,31575
O.3.	0,0817	4,5	0,36765
O.4.	0,0742	3,75	0,27825
O.5.	0,0842	4,25	0,35785
O.6.	0,0592	4	0,2368
O.7.	0,09165	4,75	0,4353375
ANCAMAN (THREATH)			
T.1.	0,0642	3	0,1926
T.2.	0,05695	2,25	0,1281375
T.3.	0,05945	3	0,17835
T.4.	0,0742	3,25	0,24115
T.5.	0,05445	2,5	0,136125
T.6.	0,07945	3,5	0,278075
T.7.	0,06695	3,5	0,234325
TOTAL SKOR EFAS			3,6572

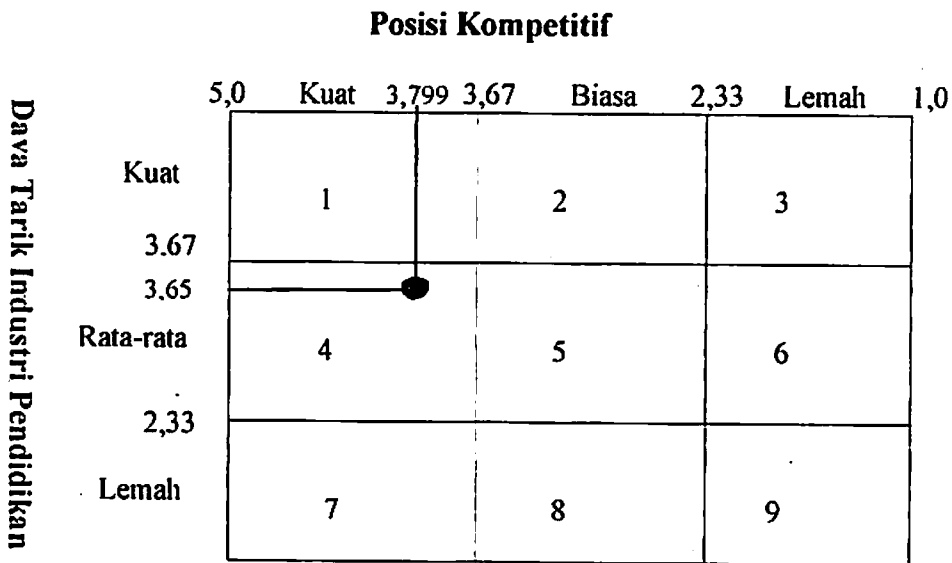
Sumber : Hasil kuesioner yang diolah

Mengacu pada penentuan strategi berdasarkan konsep Wheelen – Hunger, maka organisasi seperti ini dapat mengkonsolidasi *faktor-faktor eksternal strategis (peluang dan ancaman)* pada kategori daya tarik industri dan *faktor-faktor internal strategis (kekuatan dan kelemahan)* pada kategori posisi kompetitif. Pihak pengambil keputusan organisasi yang beroperasi pada satu industri dapat mempertimbangkan ketepatan beberapa strategi alternatif dengan mengkombinasikan daya tarik industri dan posisi kompetitif organisasi ke dalam matriks 9 sel (*9 Cells Matrix/ GE Matrix*).

Apabila memperhatikan kedua hasil ringkasan faktor strategis tersebut maka dapat diketahui bahwa total skor untuk IFAS (merupakan kategori posisi kompetitif) adalah

3,7995 dan total skor untuk EFAS (merupakan kategori daya tarik industri) adalah 3,6572. Selanjutnya, kedua total skor ini dimasukkan ke matriks Sembilan Sel (*9 Cells Matrix*) untuk mengetahui sebenarnya posisi strategis Universitas Airlangga. Untuk lebih jelas dimana posisi Universitas Airlangga berada, dapat dilihat dalam gambar berikut ini :

Gambar 5.1
Matriks 9 Sel untuk Institusi Pendidikan



Apabila memperhatikan gambar di atas, maka dapat ditentukan posisi strategis Universitas Airlangga berada pada sel 4 pada matriks 9 sel tersebut dimana posisi kompetitif Universitas Airlangga tergolong kuat, akan tetapi daya tarik Universitas Airlangga pada industri pendidikan masih pada taraf rata-rata (medium) . Hal ini menunjukkan bahwa strategi generik untuk Universitas Airlangga adalah pada strategi stabilitas dimana strategi stabilitas ini memiliki bentuk strategi utama, yaitu strategi istirahat (*Pause Strategy*), strategi waspada (*Proceed with Caution Strategy*), strategi tanpa perubahan (*No Change Strategy*) dan strategi laba (*Profit Strategy*). Apabila Universitas Airlangga berada pada sel 4, maka institusi ini dapat memilih bentuk-bentuk

strategi utama tersebut untuk memperkuat posisi strategisnya pada industri pendidikan saat ini, terutama menjelang perubahan statusnya menjadi perguruan tinggi BHMN.

Adapun formulasi strategi jangka panjang Universitas Airlangga dapat mengacu pada keempat bentuk strategi utama dari strategi generik stabilitas tersebut yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Strategi istirahat (*Pause strategy*)

Strategi ini tepat dilakukan sebagai strategi sementara agar institusi dapat mengkonsolidasikan sumber daya yang ada setelah menghadapi pertumbuhan cepat.

- Strategi waspada (*Proceed with Caution Strategy*)

Institusi dengan strategi ini tetap melakukan kegiatannya dengan hati-hati karena adanya faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal, seperti peraturan pemerintah.

- Strategi tanpa perubahan (*No Change Strategy*)

Pada strategi ini, institusi tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Oleh karena itu, institusi tetap melakukan aktivitas-aktivitas yang sedang dijalankan dan hanya melakukan sedikit penyesuaian, misalnya karena terjadinya inflasi.

- Strategi laba (*Profit Strategy*)

Strategi ini lebih mengutamakan hasil yang diperoleh saat ini walau memiliki resiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan. Hasilnya seringkali adalah kesuksesan dalam jangka pendek sekaligus dengan stagnasi dalam jangka panjang.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

6.1 Simpulan

Mengacu pada visi dan misi Universitas Airlangga serta hasil analisa lingkungan strategis berdasarkan konsep penentuan strategi Wheelen Hunger maka dapat disimpulkan bahwa posisi strategis Universitas Airlangga berada pada sel 4 pada matriks 9 sel tersebut dimana posisi kompetitif Universitas Airlangga tergolong kuat, akan tetapi daya tarik Universitas Airlangga pada industri pendidikan masih pada taraf rata-rata (medium) . Hal ini menunjukkan bahwa strategi generik untuk Universitas Airlangga adalah pada strategi stabilitas dimana strategi stabilitas ini memiliki bentuk strategi utama, yaitu strategi istirahat (*Pause Strategy*), strategi waspada (*Proceed with Caution Strategy*), strategi tanpa perubahan (*No Change Strategy*) dan strategi laba (*Profit Strategy*).

Adapun formulasi strategi jangka panjang Universitas Airlangga dapat mengacu pada keempat bentuk strategi utama dari strategi generik stabilitas tersebut yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- Strategi istirahat (*Pause strategy*)

Strategi ini tepat dilakukan sebagai strategi sementara agar institusi dapat mengkonsolidasikan sumber daya yang ada setelah menghadapi pertumbuhan cepat.

- Strategi waspada (*Proceed with Caution Strategy*)

Institusi dengan strategi ini tetap melakukan kegiatannya dengan hati-hati karena adanya faktor-faktor penting yang berubah pada lingkungan eksternal, seperti peraturan pemerintah.

- Strategi tanpa perubahan (*No Change Strategy*)

Pada strategi ini, institusi tidak perlu melakukan perubahan-perubahan yang berarti. Oleh karena itu, institusi tetap melakukan aktivitas-aktivitas yang sedang dijalankan dan hanya melakukan sedikit penyesuaian, misalnya karena terjadinya inflasi.

- Strategi laba (*Profit Strategy*)

Strategi ini lebih mengutamakan hasil yang diperoleh saat ini walau memiliki resiko besar dengan mengorbankan pertumbuhan masa depan. Hasilnya seringkali adalah kesuksesan dalam jangka pendek sekaligus dengan stagnasi dalam jangka panjang.

6.2 Saran

Berdasarkan simpulan yang dijabarkan seperti di atas, maka disarankan pada para pengambil keputusan di lingkungan Universitas Airlangga untuk menentukan formulasi strategi jangka panjang Universitas Airlangga dengan mengacu pada pilihan keempat bentuk strategi utama stabilitas tersebut. Hal ini diharapkan akan dapat membantu pihak universitas menghadapi problematik yang muncul dari isu strategis yang telah diidentifikasi dalam pengembangan universitas, antara lain citra universitas yang cenderung menurun dan kurang menunjang eksistensi pengembangan universitas, kualitas lulusan yang kurang unggul, potensi-potensi yang belum mampu dieksplorasi secara optimal, pengembangan program studi yang kurang relevan dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat, pengembangan pola pengelolaan potensi yang belum bersinergi, teknologi informasi belum sepenuhnya dikuasai dan dikembangkan untuk menunjang sistem pendidikan dan pengembangan kampus yang diharapkan dapat kondusif sesuai dengan eksistensi universitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Sjafii. (1999) *Prospek Pengembangan Lembaga Perguruan Tinggi : Sebuah Tinjauan Demografi*, *Majalah Ekonomi*, Tahun IX, No. 3, 12 – 18.
- David, Fred R. (2003) *Strategic Management : Concept and Cases*. Ninth Edition. Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Freddy Rangkuti. (2003) *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan Kesepuluh. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- H. Hadari Nawawi. (2003) *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan dengan Ilustrasi di Bidang Pendidikan*. Cetakan Kedua. Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- H.A. Husainie Syahrani. (2000) *Pentingnya Manajemen Strategik dalam Mencapai Tujuan Perusahaan*, *Majalah Ekonomi*, Tahun X, No. 1, 17 – 27.
- Husein Umar. (2002) *Strategic Management in Action*. Edisi I, Cetakan Kedua. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Marzuki. (1983) *Metodologi Riset*. BPSE – UI. Yogyakarta.
- Mohammad Nazir (1988) *Metode Penelitian*. Edisi Ketiga. Penerbit Ghalia. Jakarta.
- Muhammad Zainudin (1995) *Diktat Usulan Karya Tulis Utama*. Surabaya.
- Pearce II, John A. and Robinson Jr., Richard B. (1997) *Strategic Management*. Alih Bahasa oleh Ir. Agus Maulana MSM. Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Rambat Lupiyoadi. (2002) *Perencanaan Strategik bagi Wirausaha : Sebuah Pendekatan Strategic Entrepreneurship*, *Majalah Usahawan* No. 03 Tahun XXXI, 29 – 32.
- Schermerhorn, John R. Jr. (1996) *Management*. 5th Edition. Alih bahasa oleh M. Purnawa Putranta, Surya Dharma Ginting, MF. Sheelyana Juanedi dan Th. Diah Widiastuti. Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Sofjan Assauri. (2000) *Strategi Pemasaran Jasa*, *Majalah Usahawan* No. 11 Tahun XXIX, 38 – 40.
- Stoner, James A. F., Freeman, R. Edward and Gilbert, Daniel R., Jr. (1995) *Management*. Prentice Hall Inc., New Jersey.
- Thompson, Arthur A., Jr. and Strickland III, A.J. (2003) *Strategic Management : Concepts and Cases*. Thirteenth Edition. McGraw-Hill Companies Inc., New York.
- Udisubakti Ciptomulyono, *Integrasi Metode Delphi & Prosedur Analisis Hierarkhis (AHP) untuk Identifikasi dan Penetapan Prioritas Objektif Kriteria Keputusan*, *Journal IPTEK*, Vol. 12, No. 1, Februari, 2001.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger. J. David (2002) *Strategic Management and Business Policy*. Eighth Edition. Prentice Hall, New Jersey.

KUESIONER

Bapak Responden Yang Terhormat,

Terima kasih atas kesediaan Bapak untuk meluangkan waktu sejenak diantara kesibukan yang sangat padat, guna mengisi daftar pertanyaan yang kami ajukan berkenaan dengan penelitian kami.

Adapun topik penelitian kami adalah "*Perencanaan Strategi Jangka Panjang Universitas Airlangga Menuju Kemandirian (Status BHMN) dengan Menggunakan Model Manajemen Strategis Wheelen -Hunger*".*) Terkait dengan penelitian tersebut maka kami sangat memerlukan bantuan Bapak untuk memberikan pembobotan dan penilaian atas faktor-faktor strategis yang ada dalam rangka menganalisis peranan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman (analisis faktor lingkungan internal dan eksternal) sebagai dasar penentuan posisi strategis dan strategi jangka panjang Universitas Airlangga.

Hormat kami,
Peneliti

PETUNJUK PENGISIAN UNTUK PEMBOBOTAN DAN PENILAIAN ATAS FAKTOR-FAKTOR INTERNAL

- Berikan pendapat Bapak/Ibu tentang bobot dari faktor-faktor strategis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) institusi
- Untuk kolom bobot, pembobotan diberi bobot dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (penting)
- **Jumlah bobot untuk seluruh faktor internal yang ada, harus berjumlah 1,0**
- Pembobotan berdasarkan atas pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis institusi. Semakin tinggi bobot artinya semakin penting pengaruh faktor tersebut terhadap kesuksesan institusi
- Nilai atau rating yang diberikan didasarkan atas respon institusi terhadap faktor kondisi insituti itu sendiri
- Untuk kolom nilai (rating) tiap-tiap faktor internal (kekuatan institusi), diberi nilai setiap faktor dari 5 (faktor kekuatan paling utama) sampai dengan 1 (faktor kekuatan yang paling kecil) berdasarkan respon institusi terhadap faktor-faktor tersebut.
- Untuk kolom rating tiap-tiap faktor internal (kelemahan institusi), dimana nilai setiap faktor dari 1 (faktor kelemahan paling besar) sampai dengan nilai 5 (faktor kelemahan yang paling kecil)

*) Thomas L. Wheelen and J. David Hunger, 2002, *Strategic Management and Business Policy*, Eighth Edition, Prentice Hall, New Jersey.

PEMBOBOTAN DAN PENILAIAN UNTUK FAKTOR-FAKTOR INTERNAL

NO	KEKUATAN (STRENGTH)	BOBOT	NILAI
S.1	Kedudukan dan kepeloporan Unair di kawasan timur Indonesia sebagai universitas pembina		
S.2	Pluralisme program studi yang relatif lengkap baik kelompok ilmu eksakta (IPA) maupun kelompok ilmu sosial (IPS dengan jenjang dan jalur pendidikan yang lengkap, yaitu program akademik, vokasional dan program profesi)		
S.3	Kualitas calon mahasiswa relatif cukup baik karena dijamin melalui seleksi nasional berbasis kompetensi		
S.4	Struktur organisasi birokratis yang merupakan suatu jenis struktur yang <i>reliable</i> untuk jenis pekerjaan administratif		
S.5	Sistem pengambilan keputusan secara birokratis memberikan manfaat, yaitu <i>unity of command</i> atau kesatuan komando		
S.6	Memiliki alumni yang cukup besar jumlahnya dan tersebar di seluruh Indonesia		
S.7	Kuantitas dan kualitas dosen relatif cukup memadai berdasarkan besarnya rasio dosen terhadap mahasiswa dan jumlah yang berpendidikan pasca sarjana		
S.8	Pengabdian pada masyarakat penerapan iptek melalui hasil penelitian dan kajian pustaka sesuai dengan bidang ilmunya, bagi dosen muda dan bersifat kompetitif		
S.9	Profil sebaran gender dapat menggambarkan bidang studi di Universitas Airlangga lebih banyak diminati oleh perempuan.		
S.10	Nilai IPK mahasiswa		
S.11	Lama waktu studi mahasiswa		
S.12	Lama waktu para lulusan menunggu pekerjaan pertama		
S.13	Tercukupi kebutuhan ruang perkuliahan dan laboratorium		
	KELEMAHAN (WEAKNESS)		
W.1	Citra universitas di masyarakat yang kurang menunjang eksistensi universitas		
W.2	Sistem pengelolaan yang kurang terpadu		
W.3	Kerjasama institusional		
W.4	Perilaku warga universitas yang kurang menunjang terbentuknya rasa kebersamaan yang diperlukan untuk membangun citra universitas		
W.5	<i>Resource sharing</i> universitas masih lemah, baik dalam pemanfaatan sumber daya manusia, sarana dan prasarana sehingga tidak dapat terbangun sinergi yang baik		
W.6	Dominasi daerah asal mahasiswa		
W.7	Kemampuan mahasiswa dalam berbahasa Inggris		
W.8	Sistem informasi yang dibutuhkan oleh fakultas/program studi dengan cepat, akurat, dan mudah		
W.9	Kerangka kerja jaminan mutu / <i>Quality Assurance (QA)</i> sebagai alat pengawasan dan pengendalian kinerja unit-unit dalam Universitas menyongsong otonomi		
	TOTAL	1,0	

PETUNJUK PENGISIAN UNTUK PEMBOBOTAN DAN PENILAIAN ATAS FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL

- Berikan pendapat Bapak/Ibu tentang bobot dari faktor-faktor strategis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) institusi
- Untuk kolom bobot, pembobotan diberi bobot dari 0,0 (tidak penting) sampai dengan 1,0 (penting)
- **Jumlah bobot untuk seluruh faktor eksternal yang ada, harus berjumlah 1,0**
- Pembobotan berdasarkan atas pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap keadaan industri pendidikan. Semakin tinggi bobot artinya semakin penting pengaruh faktor tersebut terhadap kesuksesan institusi
- Nilai atau rating yang diberikan didasarkan atas respon institusi terhadap faktor kondisi insitusi itu sendiri
- Untuk kolom nilai (rating) tiap-tiap faktor eksternal (peluang institusi), diberi nilai setiap faktor dari 5 (faktor peluang paling kuat) sampai dengan 1 (faktor peluang paling lemah) berdasarkan respon institusi terhadap faktor-faktor tersebut.
- Untuk kolom rating tiap-tiap faktor eksternal (ancaman institusi), dimana nilai setiap faktor dari 1 (faktor ancaman paling besar) sampai dengan nilai 5 (faktor ancaman yang paling kecil)

PEMBOBOTAN DAN PENILAIAN UNTUK FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL

NO	PELUANG (OPPORTUNITIES)	BOBOT	NILAI
O.1	Kecenderungan globalisasi komunikasi dan informasi		
O.2	Efektivitas kebijakan pemerintah		
O.3	Posisi persaingan setiap program studi baik di tingkat propinsi maupun nasional		
O.4	Pangsa pasar lulusan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia professional yang berkualitas baik skala local maupun nasional		
O.5	Kondisi demografis masyarakat Indonesia		
O.6	Potensi hasil-hasil penelitian dan kajian ilmiah yang bersifat terapan yang diperlukan pembangunan		
O.7	Meningkatkan sumber daya manusia untuk mengembangkan daerah maupun nasional khususnya dalam pelaksanaan otonomi daerah		
	ANCAMAN (THREATH)		
T.1	Membangun akses ke masyarakat (peran masyarakat untuk ikut membangun universitas)		
T.2	Kondisi perekonomian dunia dan pertumbuhan ekonomi Indonesia		
T.3	Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang merubah pola pendidikan dan kualitas lulusan		
T.4	Penawaran program kompetitif		
T.5	Persaingan kualitas lulusan dengan universitas lain baik dari dalam maupun luar negeri		
T.6	Laju perkembangan aplikasi IPTEK		
T.7	Pengembangan program studi yang relevan dengan tuntutan kebutuhan masyarakat		
	TOTAL	1,0	

Faktor Strategis Internal	Hasil Kuesioner				Rata-rata
	R.1	R.2	R.3	R.4	
KEKUATAN (STRENGTH)					
S.1.	0,07	0,06	0,062	0,07	0,0655
S.2.	0,06	0,07	0,048	0,05	0,057
S.3	0,06	0,05	0,048	0,05	0,052
S.4.	0,04	0,05	0,048	0,04	0,0445
S.5.	0,04	0,05	0,037	0,04	0,04175
S.6.	0,05	0,04	0,048	0,05	0,047
S.7.	0,05	0,06	0,062	0,05	0,0555
S.8.	0,04	0,05	0,048	0,04	0,0445
S.9.	0,03	0,05	0,062	0,06	0,0505
S10.	0,04	0,03	0,048	0,04	0,0395
S.11.	0,04	0,04	0,048	0,05	0,0445
S.12.	0,03	0,03	0,048	0,05	0,0395
S.13.	0,04	0,06	0,062	0,06	0,0555
KELEMAHAN (WEAKNESS)					
W.1.	0,07	0,07	0,062	0,06	0,0655
W.2.	0,04	0,04	0,037	0,04	0,03925
W.3.	0,04	0,02	0,037	0,03	0,03175
W.4.	0,04	0,02	0,037	0,04	0,03425
W.5.	0,05	0,05	0,037	0,04	0,04425
W.6.	0,04	0,04	0,037	0,03	0,03675
W.7.	0,03	0,03	0,0235	0,03	0,028375
W.8.	0,05	0,05	0,0235	0,04	0,040875
W.9.	0,05	0,04	0,037	0,04	0,04175
TOTAL BOBOT	1	1	1	1	1

Faktor Strategis Eksternal	Hasil Kuesioner				Rata-rata
	R.1	R.2	R.3	R.4	
PELUANG (OPPORTUNITIES)					
O.1.	0,05	0,07	0,0768	0,08	0,0692
O.2.	0,09	0,08	0,0768	0,09	0,0842
O.3	0,09	0,09	0,0768	0,07	0,0817
O.4.	0,07	0,07	0,0768	0,08	0,0742
O.5.	0,11	0,07	0,0768	0,08	0,0842
O.6.	0,04	0,06	0,0768	0,06	0,0592
O.7.	0,09	0,09	0,0966	0,09	0,09165
ANCAMAN (THREATH)					
T.1.	0,04	0,07	0,0768	0,07	0,0642
T.2.	0,05	0,06	0,0578	0,06	0,05695
T.3.	0,07	0,06	0,0578	0,05	0,05945
T.4.	0,07	0,08	0,0768	0,07	0,0742
T.5.	0,05	0,05	0,0578	0,06	0,05445
T.6.	0,09	0,09	0,0578	0,08	0,07945
T.7.	0,09	0,06	0,0578	0,06	0,06695
TOTAL BOBOT	1	1	1	1	1

Faktor Strategis Internal	Hasil Kuesioner				Rata-rata
	R.1	R.2	R.3	R.4	
KEKUATAN (STRENGTH)					
S.1.	5	4	5	5	4,75
S.2.	4	5	4	5	4,5
S.3	5	4	4	4	4,25
S.4.	4	3	4	3	3,5
S.5.	4	3	3	3	3,25
S.6.	4	4	4	4	4
S.7.	5	4	5	4	4,5
S.8.	3	3	4	3	3,25
S.9.	3	3	5	5	4
S10.	4	3	4	4	3,75
S.11.	3	3	4	3	3,25
S.12.	3	3	4	3	3,25
S.13.	3	5	5	5	4,5
KELEMAHAN (WEAKNESS)					
W.1.	5	5	5	5	5
W.2.	3	4	3	4	3,5
W.3.	3	4	3	3	3,25
W.4.	3	4	3	3	3,25
W.5.	3	3	3	3	3
W.6.	3	4	3	3	3,25
W.7.	2	3	2	2	2,25
W.8.	4	4	2	2	3
W.9.	4	4	3	3	3,5

Faktor Strategis Eksternal	Hasil Kuesioner				Rata-rata
	R.1	R.2	R.3	R.4	
PELUANG (OPPORTUNITIES)					
O.1.	3	5	4	4	4
O.2.	4	3	4	4	3,75
O.3	4	5	4	5	4,5
O.4.	3	4	4	4	3,75
O.5.	5	4	4	4	4,25
O.6.	4	4	4	4	4
O.7.	4	5	5	5	4,75
ANCAMAN (THREATH)					
T.1.	2	3	4	3	3
T.2.	2	2	3	2	2,25
T.3.	3	3	3	3	3
T.4.	3	3	4	3	3,25
T.5.	2	3	3	2	2,5
T.6.	4	4	3	3	3,5
T.7.	4	4	3	3	3,5

Faktor Strategis Internal	Rata-rata Bobot	Rata-rata Nilai	Bobot x Nilai
KEKUATAN (STRENGTH)			
S.1.	0,0655	4,75	0,311125
S.2.	0,057	4,5	0,2565
S.3	0,052	4,25	0,221
S.4.	0,0445	3,5	0,15575
S.5.	0,04175	3,25	0,1356875
S.6.	0,047	4	0,188
S.7.	0,0555	4,5	0,24975
S.8.	0,0445	3,25	0,144625
S.9.	0,0505	4	0,202
S10.	0,0395	3,75	0,148125
S.11.	0,0445	3,25	0,144625
S.12.	0,0395	3,25	0,128375
S.13.	0,0555	4,5	0,24975
KELEMAHAN (WEAKNESS)			
W.1.	0,0655	5	0,3275
W.2.	0,03925	3,5	0,137375
W.3.	0,03175	3,25	0,1031875
W.4.	0,03425	3,25	0,1113125
W.5.	0,04425	3	0,13275
W.6.	0,03675	3,25	0,1194375
W.7.	0,028375	2,25	0,06384375
W.8.	0,040875	3	0,122625
W.9.	0,04175	3,5	0,146125
TOTAL SKOR IFAS			3,79946875

Faktor Strategis Eksternal	Rata-rata Bobot	Rata-rata Nilai	Bobot x Nilai
PELUANG (OPPORTUNITIES)			
O.1.	0,0692	4	0,2768
O.2.	0,0842	3,75	0,31575
O.3.	0,0817	4,5	0,36765
O.4.	0,0742	3,75	0,27825
O.5.	0,0842	4,25	0,35785
O.6.	0,0592	4	0,2368
O.7.	0,09165	4,75	0,4353375
ANCAMAN (THREATH)			
T.1.	0,0642	3	0,1926
T.2.	0,05695	2,25	0,1281375
T.3.	0,05945	3	0,17835
T.4.	0,0742	3,25	0,24115
T.5.	0,05445	2,5	0,136125
T.6.	0,07945	3,5	0,278075
T.7.	0,06695	3,5	0,234325
TOTAL SKOR EFAS			3,6572