PENDEKATAN MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI

SKRIPSI

Diajukan Kepada Fakultas Tarbiyah
Institut Agama Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta
Untuk Memenuhi Sebagian Dari Syarat-Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Strata Satu Pendidikan Islam

Oleh:

MOCH. ALI SHODIQIN
NIM : 97473746

Jurusan Kependidikan Islam

FAKULTAS TARBIYAH
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA
2002

© hak cipta oleh Moch. Ali Shodiqin

ABSTRAK

MOCH. ALI SHODIQIN - NIM. 97473746, PENDEKATAN MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PENGEMBANGAN INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI. SKRIPSI, FAKULTAS TARBIYAH, 2002.

IAIN merupakan perguruan tinggi Islam negeri di Indonesia di bawah Departemen Agama RI dituntut untuk bisa mengikuti perubahan dan perkembangan lingkungan. Akan tetapi realitasnya, IAIN memiliki problem utama dalam hal manajemen dan orientasi keilmuan. Problem manajemen IAIN terkait dengan status IAIN sebagai milik Negara di bawah Departemen Agama dengan segenap konsekwensinya. Sedangkan problem orientasi keilmuan dalam IAIN, sebagaimana dalam dunia pendidikan Islam secara umum, terjadi sebagai akibat dari interaksi antara tradisi Islam dan modernitas yang diwarnai dengan isu-isu seputar dikotomi ilmu umum dan ilmu agama serta Islamisasi pengetahuan. Agar masalah lingkungan yang kompleks dan rumit dapat dihadapi secara strategis maka diperlukan pendekatan strategik.

Skripsi ini mengkaji tentang bagaimanakah manajemen strategik menggambarkan perubahan lingkungan sekarang dan di mana posisi serta kondisi IAIN di dalamnya, dan bagaimanakah pengembangan organisasi IAIN dengan menggunakan pendekatan manajemen strategik.

Penelitian ini merupakan penelitian pustaka (library research). Pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi sedangkan analisis data menggunakan metode analisis eksploratif.

Penelitian ini memberikan kesimpulan bahwa perubahan lingkungan IAIN terjadi dengan akselerasi dan turbulensi tinggi, dari lingkungan kompetisi rendah menuju kompetisi tinggi menuju pasar pendidikan yang terbuka dan penuh resiko. Perubahan lingkungan itu seiring dengan arus modernisasi yang melanda Indonesia maupun dunia. Kedua, bahwa strategi pengembangan IAIN berdasarkan manajemen strategic dilakukan dengan meningkatkan kompetensi masing-masing IAIN berdasarkan keunikannya, mengeksploitasi peluang dan meminimalisir ancaman. Perubahan lingkungan makro dan industry serta kepentingan stakeholders IAIN, perlu diantisipasi dan diadaptasi secara fleksibel dan akomodatif.

Kata kunci: **manajemen strategik, perguruan tinggi Islam, IAIN.**

Nota Dinas

Drs. H. Hamruni, M.Si

Dosen Fakultas Tarbiyah

IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Lamp : 7 Eksemplar Skripsi

H a l : Skripsi Saudara Moch. Ali Shodiqin

Kepada Yang Terhormat
Dekan Fakultas Tarbiyah
IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti dan mengoreksi serta memberikan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi saudara:

Nama	: Moch. Ali Shodiqin
NIM	: 9747 3746
Fakultas	: Tarbiyah
Jurusan	: Kependidikan Islam
Judul	: ***"Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Institut Agama Islam Negeri"***

telah siap dan dapat diajukan kepada Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, untuk memenuhi sebagian dari syarat memperoleh gelar Sarjana Pendidikan Islam Strata Satu di Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Harapan Kami, semoga dalam waktu dekat skripsi tersebut dapat segera dimunaqosahkan.

Demikian harap maklum, atas segala perhatiannya diucapkan banyak terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 28 Pebruari 2002

Pembimbing,

Drs. H. Hamruni, M.Si

NIP 150 220 029

Nota Dinas

Drs. Ahmad Arifi, M.Ag.

Dosen Fakultas Tarbiyah

IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

H a l : Skripsi Saudara Moch. Ali Shodiqin

Kepada Yang Terhormat
Bapak Dekan Fakultas Tarbiyah
IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta
di-
Tempat

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah membaca, meneliti dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku konsultan menyatakan bahwa skripsi saudara:

Nama	: Moch. Ali Shodiqin
NIM	: 9747 3746
Fakultas	: Tarbiyah
Jurusan	: Kependidikan Islam
Judul	: Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Institut Agama Islam Negeri

telah dapat diterima sebagai syarat memperoleh gelar strata satu Sarjana Pendidikan Islam (S.Pd.I) dalam ilmu Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah Institut Agama Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

Semoga skripsi tersebut bermanfaat bagi penulis, khalayak pembaca dan semua pihak yang berkepentingan. Amin.

Demikian nota dinas ini dibuat sebenarnya. Harap maklum dan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 11 April 2001
Konsultan,

Drs. Ahmad Arifi, MAg.
NIP 150 253 888

DEPARTEMEN AGAMA RI
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS TARBIYAH
Jln. Laksda Adisucipto, Telp. : 513056, Yogyakarta 55281
E-mail : ty-suka@yogya.wasantara.net.id

PENGESAHAN

Nomor : IN/I/DT/PP.01.1/218/2002

Skripsi dengan judul : Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan Institut Agama Islam Negeri

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

MOCH. ALI SHODIQIN
NIM : 9747 3746

Telah dimunaqosyahkan pada :

Hari : Senin
Tanggal : 18 Maret 2002

dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga

SIDANG DEWAN MUNAQOSYAH

Ketua Sidang

Drs. Maragustam Siregar, MA
NIP. : 150 232 846

Sekretaris Sidang

Drs. M. Jamroh Latief
NIP. : 150 223 031

Pembimbing Skripsi

Drs. H. Hamruni, M.Si
NIP. : 150 223 029

Penguji I

Drs. H. Muhammad Rofangi, M.Si
NIP. : 150 037 931

Penguji II

Drs. Ahmad Arifi, M.Ag
NIP. : 150 253 888

Yogyakarta, 11 April 2002
IAIN SUNAN KALIJAGA
FAKULTAS TARBIYAH
DEKAN

DEPARTEMEN AGAMA FAKULTAS TARBIYAH YOGYAKARTA IAIN SUNAN KALIJAGA

Drs. H. R. Abdullah, M.Sc
NIP. : 150 028 800

KATA PENGANTAR

الحمد لله رب العالمين وبه نستعين على أمور الدنيا والدين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا ومولنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد

Skripsi dengan judul "Pendekatan Manajemen Strategik Dalam Pengembangan IAIN" ini merupakan "pledoi akademik dan politik" bagi seluruh keterlibatan pribadi terhadap beberapa masalah yang menyibukkan penulis dalam lingkungan IAIN semenjak semester pertama. Mulanya penulis hanya menargetkan lulus cepat dengan skripsi "formalitas" saja, namun kenyataannya penulis tak kuasa membendung luapan pemikiran pendidikan yang tertahan sejak lama dalam hati dan pikiran. Skripsi ini lantas menjadi "serius" dan "terlambat". Penulis berpikir: skripsi ini harus menjadi sumbangan yang paling baik saat ini bagi IAIN. Skripsi ini adalah alasan mengapa penulis protes terhadap pendidikan. Karenanya eksplorasi dan refleksi yang ada cenderung mempribadi, dan orisinal. Tapi tentu saja itu disertai dukungan data yang selektif dan semangat wirausaha.

Karena itu dalam membaca skripsi ini, diharapkan pembaca tidak terkekang pada bahan, data dan *footnote* panjang sebagai teks pendukung, yang mungkin mengganggu pembacaan. Sebagaimana lukisan, pembaca seyogyanya menikmati nilai seninya, bagaimana pelukis menggambarkan dunia ini, bagaimana gejolak jiwanya, tanpa terjebak dalam detail cat serta bahan-bahan yang terpakai. Demikian pula dalam skripsi ini, orisinalitas terletak bukan pada data-data ekonomi bisnis dan umum, namun pada rangkaian data yang tersaji menjadi sebuah perspektif memandang dan mengatasi dunia pendidikan kita dewasa ini. Banyak orang yang mengetahui data dan bahan itu, tapi sedikit yang

merajutnya menjadi perspektif dan paradigma baru pendidikan sesuai karakter zamannya. Sedikit pula yang menggunakannya dalam praksis.

Selain itu, skripsi ini dimaksudkan memberi kail bukan ikan. Memberikan analisis terhadap IAIN secara luas, bukan pada detil satu-dua IAIN, hingga solusi strategi yang ditawarkan bukanlah strategi teknis yang instan dan berlaku universal, melainkan menawarkan "prosedur manajemen" bagaimana mengembangkan IAIN, bagaimana menciptakan strategi, bukan memberi strategi. Nantinya, strategi yang tepat bagi sebuah IAIN "A", misalnya, dibuat tersendiri sesuai keunikannya, dan itu dilakukan bukan dalam skripsi ini.

Selanjutnya, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berjasa memberikan dorongan, bimbingan dan bantuan dalam berbagai bentuk hingga terselesaikannya skripsi ini. Ucapan terima kasih dan penghargaan yang tulus, penulis sampaikan terutama kepada:

1. Prof. Dr. H.M. Amin Abdullah, selaku rektor dan pribadi, beserta jajarannya.
2. Drs. HR. Abdullah Fadjar M.Sc, selaku Dekan Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, juga selaku pribadi. Kepadanya belajar tentang hidup, prestasi, kedisiplinan, kesopanan, dan kerendahan hati, menjadi membekas di hati.
3. Drs. H. Hamruni, selaku pembimbing skripsi, yang memberikan bimbingan dan koreksi atas skripsi ini dan yang memungkinkan penulis segera lulus.
4. Seluruh dosen dan civitas akademika IAIN Sunan Kalijaga, khususnya di lingkungan Fakultas Tarbiyah, atas hubungan dan kerjasamanya selama ini.
5. Kedua orang tua tercinta, Bapak H. Moch. Masrur dan Ibu Sunti Setiti, yang memberikan kesempatan bagi penulis untuk kuliah, memberikan pengharapan, doa restu dan banyak hal lainnya. Kepada adik-adikku, Siti Alfiyah, Nur Hasanah, Zaenal Mahmud, Abdul Adhim, atas pengertian dan dukungannya.

6. Teman-teman seperjalanan di BuMI (Bandarusaha Mahasiswa Indonesia) yang tiada henti membangun keakraban dan berani mempertaruhkan banyak hal demi harapan yang kita bangun bersama, dimana penulis mendapatkan banyak kepercayaan dari mereka untuk memulai dan memimpin semua itu. Kepada teman-teman KSiP (Kelompok Studi ilmu Pendidikan) yang menginspirasikan pendidikan masyarakat, teman-teman Majalah PARADIGMA dan PMII Yogyakarta, serta terkhusus buat Nur Kholis (95) dan Muhammad Yusuf (96) yang membagi informasi tentang IAIN, kepada teman-teman dan relasi penulis yang tidak dapat disebutkan satu-persatu di sini, sekali lagi penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya.
7. Untuk seorang terkasih yang selalu hadir dalam doa dan angan, agar segera hadir menemani hidup ini. Terima kasih atas inspirasinya.
8. Buat "Pak ALiE", sosok yang senantiasa membimbing dan menggerakkan.

Semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda atas semua hal yang diberikan mereka kepada penulis. Akhirnya, penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi pengembangan dunia pendidikan di Indonesia, khususnya bagi pengembangan IAIN. Tak lupa penulis berharap adanya saran dan koreksi demi kesempurnaan karya ini. Mohon maaf bila ada kesalahan dan kekurangan. Terima kasih.

Yogyakarta, 14 Desember 2001

Penulis,

Moch. Ali Shodiqin

DAFTAR ISI

Halaman Judul i
Nota Dinas ii
Halaman Pengesahan iv
Halaman Motto v
Halaman Persembahan vi
Kata Pengantar vii
Daftar Isi x
Bab I Pendahuluan 1
A. Penegasan Istilah 1
B. Latar Belakang Masalah 2
C. Rumusan Masalah 5
D. Alasan Pemilihan Judul 5
E. Tujuan dan Kegunaan Penelitian 5
F. Tinjauan Pustaka 6
G. Kerangka Teoritik 8
H. Metode Penelitian dan Pendekatan 12
I. Sistematika Pembahasan 14
Bab II Managemen Strategik 15
A. Sejarah Manajemen Strategik 15
B. Pengertian Manajemen Strategik 17
C. Manfaat Manajemen Strategik 18
D. Komponen Manajemen Strategik 19
E. Tahap-Tahap dalam Manajemen Strategik 22
F. Beberapa Kasus dalam Manajemen Strategik 23
G. Perbandingan antara Organisasi Bisnis dan Organisasi Nirlaba 23
H. Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional 25
Bab III Institut Agama Islam Negeri 26
A. Sejarah Perkembangan IAIN 26
B. Kepentingan terhadap IAIN 32
C. Dasar Hukum dan Tujuan IAIN 33
D. Pangsa Pasar dan Orientasi Purna Studi 35

Bab IV Pendekatan Managemen Strategik Dalam Pengembangan Institut Agama Islam Negeri 37
A. Perumusan Misi IAIN 37
B. Analisis Lingkungan Bisnis IAIN 40
1. Analisis Lingkungan Makro 41
2. Analisis Lingkungan Industri 46
3. Analisis Pihak Berkepentingan (*Stakeholders*) 53
C. Penentuan Profil IAIN 54
D. Analisis Strategi 57
1. Matrikulasi Strategi 58
2. Pilihan Strategi Induk 81
3. Strategi Praksis 87
E. Operasionalisasi Strategi 95
F. Pelembagaan Strategi 95
G. Pengawasan, Evaluasi Dan Umpan Balik 98
Bab V Penutup 100
A. Kesimpulan 100
B. Saran 101
C. Penutup 102
Daftar Pustaka 103
Daftar Riwayat Hidup 106

BAB I

PENDAHULUAN

A. Penegasan Istilah

1. Pendekatan

Pendekatan adalah usaha dalam rangka aktivitas penelitian untuk mengadakan hubungan dengan orang yang diteliti, metode-metode untuk mencapai pengertian tentang masalah penelitian.[1]

2. Manajemen Strategik

Manajemen strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi.[2]

3. Pengembangan

Pengembangan yang dimaksud di sini adalah pengembangan organisasi[3] yang berarti suatu strategi pendidikan yang kompleks untuk mengubah kepercayaan, sikap, nilai dan struktur organisasi menjadi lebih baik, menyesuaikan diri dengan teknologi, pasar, dan rintangan-rintangan baru, dan dengan kecepatan luar biasa dari perubahan itu sendiri.[4]

---

[1] DEPDIKBUD, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, hal. 218.

[2] Dalam dunia militer, stategi adalah kiat para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan. (Baca Prof. Dr. Sondang P. Siagian, MPA, *Manajemen Stratejik*, BuMI Aksara, Jakarta, hal 15). Manajemen puncak di sini adalah Departemen Agama - Dirjen Dikti, di mana secara bertahap digantikan rektorat ketika otonomi kampus diterima sepenuhnya.

[3] Pengembangan organisasi juga dapat diartikan sebagai peningkatan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan memanfaatkan potensi manusia secara lebih efektif dan mengevaluasi setiap perubahan dan menggerakkannya secara konstruktif. Baca Panitia Istilah Manajemen Lembaga Pendidikan Dan Pembinaan Manajemen, *Kamus Istilah Manajemen*, (Jakarta: Balai Aksara, 1983), hal. 124.

[4] Edwin B. Flippo, *Personnel Management*, Sixth Edition, Mc. Grow-Hill Book Company, New York, 1985, hal.219, dikutip dari Warren G. Bennis, *Organization Development: Its Nature, Origins and Prospects*, dikutip Drs. Moekijat, *Pengembangan Organisasi*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 1995, hal. 2.

4. Institut Agama Islam Negeri

Institut Agama Islam Negeri, selanjutnya disingkat IAIN, adalah suatu lembaga pendidikan tinggi negara dalam bidang ilmu agama Islam dan merupakan pusat pengembangan dan pendalaman agama Islam di Indonesia.[5]

Berdasarkan penegasan istilah tersebut maka maksud skripsi ini adalah menggagas pengembangan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) agar menjadi lebih profesional dalam menghadapi perubahan lingkungan dan tuntutan zaman melalui pendekatan manajemen strategik.

B. Latar Belakang Masalah

Pendidikan adalah bagian penting dari kehidupan manusia yang terus berubah dan mengubah manusia seiring keadaan zaman yang melingkupinya. Perubahan di bidang politik, ekonomi, sosial-budaya dan teknologi dalam berbagai bentuk, jenis dan intensitasnya akan terus terjadi dan berpengaruh luas dalam kehidupan manusia, termasuk bidang pendidikan.

Teori pendidikan dari masa ke masa terus berubah, aliran-aliran filsafatnya terus berdialektika; *progressivisme, esensialisme, atau perennialisme.*[6] Demikian pula bentuk kelembagaannya terus berkembang mulai pendidikan rumah, surau, pesantren, sekolah, madrasah, alam, lingkungan industri, pendidikan via internet, via pos dan lainnya.

---

[5] IAIN didirikan berdasarkan peraturan Presiden Republik Indonesia nomor 11 tahun 1960 tanggal 9 Mei 1960. Secara organisatoris IAIN berada dalam lingkungan Depag, dipimpin oleh rektor yang bertanggungjawab kepada Menteri Agama. Baca Depag, *Ensiklopedi Islam II*, (Jakarta : Depag , 1993), hlm. 228. IAIN selama ini relatif dominan dibandingkan dengan PTAIS lainnya dikarenakan didukung oleh negara dalam hal keuangan, SDM, manajemen, regulasi dan lainnya.

[6] Imam Barnadib, *Filsafat Pendidikan*, Sistem Dan Metode, Andi, Yogyakarta, 1997.

Dunia pendidikan yang terus berubah ini menyadarkan para manajemen puncak untuk mengadakan strategi mengelola perubahan secara sistematis dengan melibatkan *pihak-pihak yang berkepentingan (stakeholders)*. Dengan strategi yang tepat maka apapun perubahan yang ada akan dapat direspon dengan tepat sehingga keberadaan lembaga pendidikan akan tetap terjaga dan berkembang. Ibarat bahtera, pihak nakoda dituntut mengantisipasi perubahan apapun di samudra, mensinergikan haluan dengan kompas dan peta serta mengoordinir awak dan memperbaiki kualitas semua hal dalam bahtera.

Dalam hal ini, strategi pengembangan IAIN yang tepat merupakan hal mutlak seiring iklim persaingan dan perubahan lingkungan. Sebaliknya, kesalahan strategi dapat menyebabkan kebangkrutan IAIN di masa kini dan mendatang. Untuk itu, IAIN dituntut agar senantiasa membuka diri terhadap berbagai perubahan yang ada dan di saat yang sama memperbaiki kualitasnya secara terus menerus. Profesionalisme menjadi penting di sini.

Dengan strategi demikian, semua produk IAIN, baik berupa program keilmuan Islam maupun produk lainnya, seyogyanya diproduksi dan dipasarkan dengan mempertimbangkan kepentingan pasar. Produk tersebut perlu mengadaptasi dan mengantisipasi perubahan lingkungan dengan melakukan pengembangan secara terus-menerus menjadi lebih berkualitas dan senantiasa peka zaman. Pengembangan tersebut idealnya dilakukan secara menyeluruh pada semua bidang yang ada, atau dilakukan pada bidang-bidang tertentu yang dinilai strategis. Dari sanalah nanti kemenangan IAIN dalam persaingan menjadi lebih mungkin.

Di sisi lain IAIN memiliki problem utama dalam hal *manajemen* dan *orientasi keilmuan.* Problem manajemen IAIN terkait dengan status IAIN sebagai milik negara di bawah Departemen Agama dengan segenap konsekuensinya.[7] Sedangkan problem orientasi keilmuan dalam IAIN, sebagaimana dalam dunia pendidikan Islam secara umum, terjadi sebagai akibat dari interaksi antara tradisi Islam dan modernitas yang diwarnai dengan isu-isu seputar dikotomi ilmu umum dan ilmu agama serta Islamisasi pengetahuan.

Dalam segenap hal di atas, masalahnya adalah bagaimana kita mengenali dan mendudukkan perubahan lingkungan itu sebagai kekuatan positif untuk meningkatkan kompetensi internal IAIN. Bagaimana strategi menetapkan dan mencapai sasaran secara realistis.

Di sinilah perlunya pendekaan manajemen strategik. Agar masalah lingkungan yang kompleks dan rumit itu dapat dihadapi dengan mengelola, mendudukkan dan memenuhi tuntutan pihak-pihak yang berkepentingan *(stakeholders)* secara strategik. Dari sini juga akan dicari gambaran IAIN masa depan dan bagaimana mengembangkannya hingga pada level selanjutnya IAIN dapat berperan aktif dalam perubahan dunia.

---

[7] Pengaruh negara sangat besar terhadap pihak manajemen IAIN sehingga dalam beberapa hal menyebabkannya kurang mandiri dan bergantung terutama dalam hal muatan kurikulum, personalia, pengambilan kebijakan strategik hingga alokasi keuangan. Ketergantungan pada keuangan negara menyebabkan manajemen IAIN lemah di saat alokasi kas negara berkurang akibat krisis ekonomi. Ketergantungan ini akan menjadi bencana bila negara kacau dan pemerintahan lumpuh sementara pihak manajemen IAIN tidak mampu mengadakan upaya penyelamatan diri secara cepat.

C. Rumusan Masalah

Berangkat dari latar belakang masalah di atas, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah manajemen strategik menggambarkan perubahan lingkungan sekarang dan di mana posisi serta kondisi IAIN di dalamnya.
2. Bagaimanakah pengembangan organisasi IAIN dengan menggunakan pendekatan manajemen strategik.

D. Alasan Pemilihan Judul

Adapun alasan penulis memilih judul penelitian ini adalah:

1. Pihak manajemen IAIN dituntut untuk segera proaktif dan antisipatif dalam mengembangkan IAIN seiring perubahan sekarang ini. Judul di atas penulis anggap cukup representatif dalam menjawab hal ini karena berisi tawaran yang aplikatif dan kontekstual.
2. Pengembangan IAIN, selain dibahas dari sisi keilmuan, harus juga dari sisi manajemen. Dengan manajemen yang profesional, maka IAIN dapat dikembangkan sebagai perusahaan jasa pendidikan Islam.
3. Penulis belum menemukan judul seperti yang tersebut di atas.

E. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

1. Tujuan Penelitian

a. Mengetahui dengan jelas perubahan yang terjadi serta posisi dan kondisi IAIN di dalamnya.

b. Mengetahui dengan jelas pengembangan IAIN dengan menggunakan pendekatan manajemen strategik.

2. Kegunaan Penelitian

a. Menambah khazanah keilmuan dan agenda Pendidikan Islam.

b. Sebagai ikhtiar merekonstruksi IAIN setelah penulis terlibat dalam beberapa masalah bersama IAIN.

F. Tinjauan Pustaka

Di antara buku yang dikaji penulis adalah:

Buku "*Manajemen Stratejik*" karya Prof. Dr. Sondang P. Siagian, MPA, membahas kompetensi dan posisi suatu organisasi dalam perubahan internal dan eksternalnya, memberi peta serta kompas bagi pengembangan organisasi.

Buku "*Manajemen Strategik: Konsep, Alat Analisa dan Konteks*" karya Suwarsono, yang membahas sejarah perkembangan manajemen strategik, memberikan analisis lingkungan, gambaran negara berkembang, analisis profil (kompetensi), beberapa matriks, penyusunan misi dan pilihan strategi.

Buku "*Problem dan Prospek IAIN ; Antologi Pendidikan Tinggi Islam*" yang diedit oleh Komarudin Hidayat, dkk mengupas visi, misi, tantangan IAIN, wacana keilmuan di IAIN, dan peran alumni IAIN di masa depan.

Sedangkan skripsi dan tesis, sepanjang diketahui penulis adalah:

Skripsi berjudul *"Program Pengembangan Institut Agama Islam Negeri Memasuki Abad XXI (Studi Kasus IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta)"* karya Nur Kholis, fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, 2001. Skripsi ini membahas sejarah IAIN dan program pengembangan ke depan yang terangkum dalam 10 pilar program pengembangan IAIN Sunan Kalijaga, yang meliputi: bidang kelembagaan, ketenagaan, kurikulum, perpustakaan

dan sistem informasi, penelitian, pengabdian kepada masyarakat, mahasiswa dan alumni, sarana dan prasarana, kerja sama dan manajemen.

Skripsi berjudul *"Pembaharuan sistem pendidikan IAIN menurut Azyumardi Azra dalam buku Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi menuju Milenium Baru"*, karya Muhammad Yusuf, Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Kalijaga, 2002. Skripsi ini mengulas problematika IAIN serta menawarkan solusinya di bidang pembaharuan sistem pendidikan IAIN. Solusi itu meliputi: reformulasi tujuan IAIN, restrukturisasi kurikulum, simplifikasi beban perkuliahan, dekompartementalisasi, liberalisasi sks.

Tesis berjudul *"Pembaharuan Sistem Pendidikan IAIN (Telaah atas Kebijakan Harun Nasution di tahun 1973-1984)"* karya Mahbub Nuryadin yang membahas beberapa kebijakan pembaharuan Harun Nasution ketika menjabat sebagai rektor IAIN Syarif Hidayatullah. Beberapa kebijaksanaannya antara lain: liberalisasi pemikiran, restrukturisasi kurikulum, metodologi pengajaran, penyederhanaan dan penyempurnaan organisasi di lingkungan IAIN Syarif Hidayatullah.

Di sini, sumber-sumber pustaka yang ditinjau di atas memiliki pembahasan yang berbeda dengan skripsi ini. Buku-buku manajemen strategik yang dipergunakan referensi di atas membahas manajemen strategik secara umum. Sedangkan buku dan skripsi tentang IAIN di atas *tidak secara khusus* membahas pengembangan IAIN berdasarkan manajemen strategik. Berbeda dengan itu, pembahasan dalam skripsi ini langsung membahas penggunaan manajemen strategik dalam pengembangan IAIN.

Sumber pustaka yang ditinjau tersebut memberikan porsi yang besar tentang sejarah perkembangan IAIN dan pemikiran pengembangan IAIN secara normatif dan akademik. Hal demikian tentu kurang mencukupi tanpa pembahasan dalam porsi yang lebih banyak untuk pengembangan IAIN secara praktis berdasarkan prosedur manajemen strategik. Sebagaimana roti, tidak cukup diperdebatkan rasanya yang ideal, melainkan juga bagaimana mengusahakannya berkembang menguntungkan di masa depan dalam iklim persaingan yang semakin ketat. Kekurangan atas hal itu dicukupi oleh skripsi ini, yaitu mengambil alih semua pemikiran pengembangan IAIN menjadi rencana kerja dan tindakan praktis.

Skripsi ini menggunakan data-data tentang IAIN dalam sumber pustaka tentang IAIN untuk kemudian diolah berdasarkan teori-teori manajemen strategik yang terdapat dalam buku manajemen strategik yang ada. Al hasil, skripsi ini menganalisis dan mengeksplorasi data dalam beberapa sumber pustaka tadi serta berdasarkan temuan di lapangan untuk merekonstruksi strategi pengembangan IAIN berdasarkan manajemen strategik.

G. Kerangka Teoritik

Semakin besar organisasi maka semakin kompleks pula bentuk, jenis dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi lingkungan eksternal dan internalnya. Implikasinya, proses pengambilan keputusan akan sulit dan rumit karena banyaknya hal yang harus dianalisis serta beragamnya kepentingan yang harus dipenuhi. Untuk itulah diperlukan manajemen strategik.[8]

---

[8] Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: BuMI Aksara, 1995), hal. 1

Demikian juga pada organisasi sebesar IAIN, ia tidak bisa mengisolir diri dari pengaruh perubahan lingkungan eksternalnya, baik eksternal makro dan industri, yang kompleks dengan turbulensinya yang tinggi dan tidak bisa pula menghentikan perubahan dalam lingkungan internalnya sendiri. Dengan manajemen strategik, perubahan lingkungan itu justru menjadi kekuatan positif untuk meningkatkan kompetensi internal IAIN.

Perubahan lingkungan eksternal makro di antaranya; 1) perubahan lingkungan politik,[9] 2) perubahan lingkungan ekonomi,[10] 3) perubahan lingkungan sosial-budaya,[11] 4) perubahan lingkungan teknologi.[12] Lingkungan-lingkungan tersebut mempengaruhi IAIN, baik secara langsung maupun tidak langsung, secara transparan maupun samar.

Sementara perubahan lingkungan eksternal industri meliputi perubahan pola interaksi pihak-pihak yang meliputi para pesaing IAIN, baik yang negeri maupun swasta, donatur, pemerintah, pasaran tenaga kerja, baik dosen dan karyawan bermutu, pemasok serta pelanggannya berupa mahasiswa.

---

[9] Perubahan politik ditandai dengan perkembangan *demokratisasi politik* di Indonesia yang disertai meningkatnya partisipasi politik masyarakat, otonomi daerah yang merupakan "swastanisasi pemerintahan daerah", era multi partai, kebebasan pers, yang didukung menguatnya supremasi hukum. Di tingkat global terjadi kerja sama antar negara pasca perang dingin dan isu disintegrasi. Baca Sondang P. Siagian, MPA, *Manajemen Abad 21*, BuMI Aksara, Jakarta, 1998, hal. 12-15.

[10] Perubahan ekonomi ditandai meluasnya *demokratisasi ekonomi* dengan meningkatnya akses masyarakat atas sumber daya ekonomi, adanya tren *privatisasi* dan *swastanisasi*, termasuk dalam pendidikan hingga semuanya mengarah kepada penyerapan sistem pasar bebas secara lebih luas. *Ibid*, hal. 12-15.

[11] Perubahan sosial budaya nasional sebagai bagian dari interaksi sosial budaya global, yang meliputi gerakan gender, pola makan, mode, berubahnya paternalisme, pola keberagamaan dan lainnya. *Ibid*, hal. 12-15.

[12] Perubahan ilmu pengetahuan dan revolusi teknologi, khususnya teknologi transportasi dan komunikasi, dengan produk-produk yang "memperkecil" dunia hingga memudahkan manusia menjangkau segalanya. *Ibid*, hal. 12-15.

Sedangkan lingkungan internalnya berupa dosen, karyawan, lembaga kemahasiswaan, yang kesemuanya merupakan pihak berkepentingan *(stakeholders)* yang menuntut pemenuhan kepentingan.

Pemuasan kepentingan tersebut, serta pemenuhan terhadap tuntutan perubahan, menjadi kunci sukses pengembangan IAIN. Dalam hal ini, manajemen strategik sekaligus menguraikan karakter kepentingan yang ada dan menjelaskan pola transaksi kepentingan di dalamnya. Manajemen strategik menunjukkan pula kompetensi (kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang) IAIN ke depan, serta menunjukkan kemungkinan dalam menggagas dan mencapai sasaran, serta menunjukkan strategi mencapainya.

Dengan jalan ini, maka gambaran IAIN ke depan, yang paling mungkin, akan jelas terlihat orientasinya, sebagai pencetak ulama, intelektual Islam, atau profesional dalam agama Islam yang berorientasi pasar. Dari segi orientasi kurikulum, prosentase investasi, komposisi personalia dan aspek manajemen lainnya dapat dikelola secara profesional dalam kerangka organisasi yang otonom, dengan melibatkan berbagai pihak, baik negara, dunia usaha dan masyarakat. Pilihan menjadikan IAIN tetap menjadi IAIN, menjadi STAIN atau menjadi UIN atau lainnya akan menemui kejelasannya.

Secara sistemik, manajemen strategik mengelola perubahan yang berasal dari luar dan dari dalam organisasi secara sistematis disertai keleluasaan menyikapi perubahan dengan improvisasi sesuai konteks lapangan. Pro kontra serta konflik lainnya di lapangan dapat disinergikan.

Dalam hal rancang bangun sistem manajemen strategik diperhatikan beberapa faktor: 1) *Tipe dan struktur organisasi*, yaitu apakah bertipe organisasi organik atau birokratik, apakah struktur organisasinya "datar" atau "kerucut". 2) *Gaya manajerial*, bagaimana gaya manajer menyikapi setiap permasalahan. 3) *Kompleksitas lingkungan eksternal*, 4) *Kompleksitas proses produksi*, 5) *Hakikat permasalahan*, yaitu menemukan dan memecahkan akar permasalahan.[13]

Sedangkan tahap-tahap dalam manajemen strategik yaitu: 1) perumusan misi organisasi, 2) penentuan profil organisasi, 3) analisis dan pilihan strategik, 4) penetapan sasaran jangka panjang, 5) penentuan strategi induk, 6) penentuan strategi operasional, 7) penentuan sasaran jangka pendek, seperti sasaran tahunan, 8) perumusan kebijaksanaan, 9) pelembagaan strategi, 10) penciptaan sistem pengawasan, 11) penciptaan sistem penilaian, 12) penciptaan sistem umpan balik.[14]

Pengembangan IAIN dengan pendekatan manajemen strategik mendapatkan jalan luas setelah keluarnya PP. No. 60 Tahun 1999 yang memberikan kewenangan lebih luas kepada Perguruan Tinggi untuk mengembangkan diri, dikuatkan lagi PP No. 61 tahun 1999 tentang Perguruan Tinggi sebagai Badan Hukum. Hal ini mendorong posisi IAIN keluar dari wilayah "serba negara" menuju "serba swasta" dan ini memudahkan IAIN menerapkan manajemen strategik.

---

[13] Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, hal. 23.

[14] *Ibid*, hal. 30-31.

Dengan demikian, gambaran IAIN ke depan sangatlah dinamis oleh kepentingan dari berbagai pihak yang menginginkan kemajuan IAIN. Posisi IAIN menjadi organisasi pembelajar yang senantiasa berinteraksi dengan perubahan untuk senantiasa memperbaiki kualitas. Terhadap pemerintah, masyarakat, dunia usaha, mereka adalah mitra kerja IAIN.

H. Metode Penelitian dan Pendekatan

Penelitian ini adalah penelitian pustaka *(library research)*,[15] dan menggunakan metode dokumentasi dalam pengumpulan datanya.[16] Penelitian ini juga merupakan penelitian analisis eksploratif.

Disebut analisis karena penulis membahas masalah dalam kaitan dengan gagasan lain, yang pada hakekatnya merupakan "penafsiran" penulis terhadap gagasan yang ada.[17] Disebut eksploratif karena penulis mengembangkan dan mencurahkan gagasan-gagasan turunan dari gagasan yang ada karena pengetahuan mengenai persoalan tersebut masih sangat kurang, maka teori-teorinya belum ada.[18] Dalam hal itu digunakan metode induktif,[19] deduktif[20] dan komparatif.[21]

---

[15] Penelitian pustaka adalah penelitian yang datanya diolah dari sumber-sumber tertulis seperti buku, majalah, jurnal, surat kabar, brosur dan catatan-catatan. Lihat Hadari Nawawi, *Metode Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta : Gajah Mada University Press, 1993), hlm.30

[16] Metode dokumentasi yaitu metode yang pengumpulan datanya dengan cara menggali data mengenai hal-hal atau variabel dari sumber-sumber pustaka. Lihat Suharsimi Arikunto, Prosedur Penelitian, PT Rineka Cipta, Jakarta, 1992, hal. 200

[17] Jujun S. Sumantri, Penelitian Ilmiah: kefilsafatan dan Keagamaan, dalam Mastuhu dan M. Dadan Ridwan (ed.), Tradisi Baru Penelitian Agama Islam, Pusjarli & Nuansa, Bandung, 1998, hal. 44-45.

[18] Abuddin Nata, metodologi Studi Islam, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1998, hal. 125.

[19] Induktif yaitu cara berpikir yang berangkat dari fakta-fakta atau peristiwa itu ditarik generalisasi yang bersifat umum. Lihat Sutrisno, MA, *Metodologi Reaserch*, (Yogyakarta: Yayasan penerbit Fakultas psikologi UGM, 1985) hlm.42.

[20] Deduktif yaitu suatu proses berpikir yang bertitik tolak dari pernyataan-pernyataan yang bersifat umum untuk kemudian di tarik kesimpulan yang bersifat khusus. Lihat *Ibid.*, hlm. 36

Langkah pertama dalam penelitian ini dimulai dari pengumpulan dan pengklasifikasian data-data yang berasal dari sumber-sumber pustaka yang ada. Di sini penulis mendeskripsikan perubahan secara induktif yang meliputi beberapa sektor kehidupan hingga diambil kesimpulan (generalisasi) bahwa semua yang ada akan terimbas dan terlebur dalam perubahan tersebut, termasuk dunia pendidikan yang di dalamnya terdapat IAIN. Komparasi dipergunakan untuk membandingkan perubahan yang ada dalam dunia usaha dengan dunia pendidikan.

Langkah kedua, penulis melakukan analisis terhadap manajemen strategik untuk menemukan implikasi teoritis dalam pengembangan IAIN, dengan menggunakan metode deduktif. Berdasarkan premis-premis umum yang diambil dari bab sebelumnya didapatkan kesimpulan logisnya dalam bentuk paradigma pemikiran.

Langkah ketiganya, dengan paradigma pemikiran yang ada yaitu dengan pendekatan manajemen strategik, penulis mengadakan eksplorasi untuk mendesain strategi pengembangan IAIN.

Adapun sumber pustaka dalam penelitian ini terdiri dari sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer terdiri dari buku; *1) Problem dan Prospek IAIN; Antologi Pendidikan Tinggi Islam* yang diedit oleh Komarudin Hidayat, *2) Manajemen Stratejik* karya Sondang P. Siagian, *3) Manajemen Strategik: Konsep, Alat Analisa dan Konteks,* karya Suwarsono.

---

[21] Komparasi adalah menentukan perbedaan dan persamaan pemikiran, sehingga hakekat obyek dipahami dengan semakin murni. Baca: Anton Bakker & Charis Zubair, *Metodologi Penelitian Filsafat*, Kanisius, 1996, hal. 51.

Sumber sekunder penelitian ini terdiri dari; 1) *Manajemen Strategik: Pendekatan Terhadap Pihak-Pihak Berkepentingan* karya R. Edward Freeman, 2) *Kebijakan dan Strategi Manajemen*, karya George A. Steiner, 3) *Manajemen Abad 21* karya Sondang P. Siagian, 4) *Total Quality Management* karya Mulyadi, 5) *Perguruan Tinggi Islam di Era Globalisasi* diedit oleh Syahrin Harahap, 6) *Agenda Pengembangan Pendidikan Tinggi Islam* karangan Drs. Cik Hasan Bisri, 7) *Pendidikan Islam: Tradisi dan modernisasi menuju millenium baru* karya Azyumardi Azra.

I. Sistematika Pembahasan

Skripsi ini terbagi dalam lima bab. Bab pertama adalah Pendahuluan yang disusul bab kedua tentang Manajemen Strategik. Bab kedua ini meliputi sejarah, pengertian, manfaat, komponen dan tahap-tahap manajemen strategik. Dinukil pula beberapa kasus manajemen serta perbandingan antara organisasi bisnis dan nirlaba, perbandingan antara manajemen strategik dan operasional, yang memandu eksplorasi penulis mengembangkan IAIN.

Bab ketiga tentang IAIN yang meliputi sejarah perkembangan IAIN, kepentingan, dasar hukum dan tujuan, pangsa pasar dan orientasi purna studi. Sedangkan inti skripsi terdapat pada bab keempat tentang Pendekatan Manajemen Strategik dalam Pengembangan IAIN yang meliputi analisis lingkungan IAIN, misi, analisis lingkungan, kompetensi IAIN dan strategi pengembangan. Bab ini porsi halamannya sekitar 60% dari total skripsi.

Bab Kelima penutup yang meliputi Kesimpulan, Saran, Kata Penutup, ditambah Daftar Pustaka, Lampiran-Lampiran, Daftar Riwayat Hidup.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Sebagai hasil penelitian tentang Pendekatan Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Institut Agama Islam Negeri, maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Perubahan lingkungan IAIN terjadi dengan akselerasi dan turbulensi tinggi, dari lingkungan kompetisi rendah menuju kompetisi tinggi, menuju pasar pendidikan yang terbuka dan penuh resiko. Perubahan lingkungan itu seiring dengan arus modernisasi yang terus melanda Indonesia dan dunia. Di situlah posisi IAIN sekarang. Sementara itu, kondisi IAIN di sana belum kuat. Bisa bertahan tanpa subsidi dan regulasi saja sudah bagus, karena kompetensinya baru pada level menengah. Karena itulah, perlu strategi pengembangan.
2. Strategi pengembangan IAIN berdasarkan manajemen strategik dilakukan dengan meningkatkan kompetensi masing-masing IAIN berdasarkan keunikannya, mengeksploitasi peluang dan meminimalisir ancaman. Perubahan lingkungan makro dan industri serta kepentingan *stakeholders* IAIN, perlu diantisipasi dan diadaptasi, secara fleksibel dan akomodatif. Isu-isu mutakhir tentang paradigma baru Perguruan Tinggi, HAM, gender, lingkungan hidup, demokrasi, serta kebangkitan agama di masa depan, globalisasi dan otonomi daerah, menjadi faktor yang harus diperhitungkan.

Strategi pengembangan IAIN pun akan mengeluarkannya dari bingkai "serba negara" seperti selama ini ke arah bingkai "serba swasta" sehingga

mutu, profesionalisme dan jiwa wirausaha sangat penting. Al hasil, strategi pengembangan IAIN menjadi UIN, STAIN atau lainnya, meningkatkan kualitas atau kuantitas produk, menjajakan "komoditas" program pendidikan atau fakultas baru, membentuk unit usaha, sepenuhnya menjadi pilihan terbuka bagi tiap-tiap IAIN didasarkan kompetensi masing-masing menurut sejarah, kebutuhan lokalitas, orientasi ke depan, dan lainnya.

Keputusan strategi tersebut, seyogyanya diputuskan dengan tanpa terhalang oleh isu-isu normatif-apologetik, namun lebih didasarkan atas kebutuhan pragmatis, mengingat ketatnya persaingan di dunia pendidikan tinggi yang mensyaratkan kecepatan pengambilan keputusan strategik.

B. Saran

Ada beberapa hal yang perlu dilakukan IAIN, yaitu:

1. Merumuskan strategi pengembangan IAIN dengan mengasumsikan IAIN sebagai kampus swasta yang otonom, sehingga partisipasi *stakeholders* yang luas, baik pemerintah, dunia swasta, masyarakat dalam dan luar negeri, dapat terakomodir, mulai dari aspirasi hingga partisipasi investasi. Ke depan, penambahan investasi dari luar pemerintah menjadi penting untuk membagi komposisi saham yang kini 100 persen dikuasai pemerintah. Investasi baru itu dipergunakan untuk meningkatkan kualitas fasilitas fisik, kas, peningkatan SDM, riset dan biaya lain-lain.
2. IAIN dituntut mengembangkan SDM-nya dengan meningkatkan profesionalisme, menumbuhkan karakter wirausaha (*entrepreneurship*) bagi manajemen puncaknya hingga meminimalisir karakter manajemen

pegawai negeri yang relatif pasif dan birokratis seperti selama ini menjadi karakter profesional yang kompetitif, seiring berkembangnya isu profesionalisasi pegawai negeri dan paradigma baru administrasi negara.

3. Mengembangkan fakultas dan jurusan yang ada berdasarkan kebutuhan pasar dan kepentingan *stakeholders*, dengan meminimalisir hambatan-hambatan yang bersumber dari kontroversi dikotomi ilmu umum dan agama. Diversifikasi menjadi UIN dengan mengadakan fakultas dan jurusan "umum" atau menjadi STAIN dengan spesialisasi "agama", haruslah diputuskan dengan pertimbangan ekonomis, disamping pertimbangan normatif keagamaan.

C. Penutup

Syukur alhamdulillah, skripsi ini bisa selesai. Banyak hal yang penulis dapatkan di sini selain banyak hal pula yang telah tercurahkan, baik tenaga, dana, pikiran, waktu, serta biaya sosial lain, demi mencapai kesempurnaan skripsi ini.

Penulis menyadari skripsi ini masih perlu dikembangkan lagi mengingat adanya kekurangan dan kemungkinan kesalahan yang terus terbuka, di samping memang perubahan lingkungan dan zaman yang sungguh cepat. Untuk itu penulis mohon kritik dan saran dari khalayak pembaca demi kesempurnaan lebih lanjut atas skripsi ini.

Harapan penulis semoga skripsi ini bermanfaat bagi pengembangan IAIN ke depan dan bagi semua pihak yang berkepentingan dengannya serta bagi dunia pendidikan pada umumnya.

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*, Jakarta: PT Rineka Cipta, 1992

Azra, Azyumardi. *Esei-esei Intelektual Muslim dan Pendidikan Islam.* Jakarta: PT. Logos, 1999.

_____. *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Milenium Baru.* Jakarta: PT Logos Wacana Ilmu, 1999

Aziz, Wasil. *Riwayat Berdirinya IAIN 1960-1968.* Yogyakarta: IAIN, 1962

Bakker, Anton dan Charis Zubair. *Metodologi Penelitian Filsafat.* Yogyakarta: Kanisius, 1996

Balitbang. PP&K. *Pendidikan di Indonesia tahun 1900-1974.* Jakarta: Balai Pustaka, 1976

Barnadib, Imam. *Filsafat Pendidikan; Sistem Dan Metode.* Yogyakarta: Andi, 1997.

Bryson, John M. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*, terj. Miftahuddin Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.

Buku Tahunan IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Depag. RI. *Sejarah IAIN 1976-1987.* Jakarta: Depag RI, 1987

Depag. RI. *Ensiklopedi Islam II.* Jakarta: Depag RI, 1993.

Depdikbud. RI. *Kamus Besar Bahasa Indonesia.* Jakarta: Balai Pustaka, 1991

Freeman, R. Edward. *Manajemen Strategik, Pendekatan terhadap Pihak-pihak Berkepentingan*, terj. Rochmulyati Hamzah. Jakarta: PPM, 1995

Handoko, T. Hani. *Manajemen.* Yogyakarta: BPFE,1995

Harahap, Syahrin, (ed). *Perguruan Tinggi Islam di Era Globalisasi.* Yogyakarta: Tiara Wacana, 1998

Hasbullah. *Sejarah Pendidika Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan & Praktek.* Jakarta: Raja Grafindo, 1999

Jalal, Fasli dan Dedi Supriadi. *Reformasi Pendidikan dalam Konteks Otonomi Daerah.* Yogyakarta: Adicipta, 2001

Kotler, Philiph. *Pemasaran Keunggulan Bangsa; Pendekatan Strategis Untuk Membangun Kekayaan Nasional.* Jakarta: Prenhallindo, 1998

Lev, Daniel S. *Peradilan Agama Islam di Indonesia; Suatu Studi tentang Landasan Politik Lembaga Hukum,* Terj. Zani A. Noeh. Jakarta : Intermasa, 1986

Ma'arif, Ahmad Syafi'i. *Islam Dan Masalah Kenegaraan: Studi tentang percaturan dalam konstituante.* Jakarta: LP3ES, 1996

Marbun, BN. (ed). *Pusparagam Manajemen Indonesia dan bisnis Cina di Asia Tenggara.* Jakarta: PPM, 1992

Mastuhu dan M. Dadan Ridwan (ed.). *Tradisi Baru Penelitian Agama Islam.* Bandung: Pusjarli & Nuansa, 1998.

Moekijat. *Pengembangan Organisasi.* Bandung: Remaja Rosdakarya, 1995

Mudzhar, M. Atho'. *Pendekatan dan Pengkajian Islam: Teori dan Praktik.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1998

Mulyadi. *Total Quality Management.* Yogyakarta: Aditya Media, 1998.

Nata, Abuddin. *Metodologi Studi Islam.* Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998

Natsir, M. *Kapita Selekta.* Jakarta : Bulan Bintang, 1973

Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik, Organisasi Non Profit Bidang pemerintahan, dengan Ilustrasi di bidang Pendidikan.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000

_____. *Metode Penelitian Bidang Sosial.* Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1993

Nugroho, Riant. *Reinventing Indonesia, Menata Ulang Manajemen Pemerintahan untuk Membangun Indonesia Baru dengan Keunggulan Global.* Jakarta: Elex Media Komputindo, 2001

Osborne, David. *Mewirausahakan Birokrasi.* Jakarta: PPM, 1996

Panitia Istilah Manajemen Lembaga Pendidikan Dan Pembinaan Manajemen. *Kamus Istilah Manajemen.* Jakarta: Balai Aksara, 1983

Rangkuti, Freddy. *Analisis SWOT; Teknik Membedah Kasus Bisnis.* Jakarta: Gramedia, 1997

Rustomji. *Manajemen Mutakhir.* Jakarta: PPM, 1994

Sadler, Philip. *Mendesain Organisasi,* terj. Fauzi Bustami. Jakarta: PPM, 1994.

Setengah Abad UII. Yogyakarta : UII Press, 1986

Siagian, Sondang P. *Manajemen Stratejik.* Jakarta: BuMI Aksara, 1995

_____. *Manajemen Abad 21*, Jakarta: BuMI Aksara, 1998

_____. *Teori Pengembangan Organisasi.* Jakarta: Bumi Aksara, 1998

Steiner, George A. *Kebijakan dan Strategi Manajemen.* Jakarta: Erlangga, 1997

Stooner, James AF, *et. al.,Manajemen*, terj. Drs. Alexander Sindoro. Jakarta: Prenhallindo, 1996

Sumantri, Jujun S. "Penelitian Ilmiah: Kefilsafatan dan Keagamaan", *Tradisi Baru Penelitian Agama Islam, eds.* Mastuhu dan M. Dadan Ridwan. Bandung: Pusjarli & Nuansa, 1998

Sumardi, Mulyanto. *Sejarah Singkat Pendidikan Islam di Indonesia 1945-1975*. Jakarta: Depag RI-LPIAK, 1977

Sutrisno. *Metodologi Reaserch.* Yogyakarta: Yayasan Penerbit Fakultas Psikologi UGM, 1985

Suwarsono. *Manajemen Strategik; Konsep, Alat Analisa dan Konteks.* Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1994

Suyanto dan M.S. Abbas, *Wajah dan Dinamika Pendidikan Anak Bangsa.* Yogyakarta: Adicita, 2001

Tampubolon, Daulat P. *Perguruan Tinggi Bermutu.* Jakarta: Gramedia, 2001

Koran dan Jurnal

Akhir Tahun 2001, "Country Risk Indonesia Meningkat", *Kompas*, 31 Desember, 2001

Amich Alhumami, "Membangun Pendidikan Yang Bermutu", *Kompas*, 25 Agustus, 2000.

"Industri Pendidikan, mungkinkah?," *Kompas*, 17 Mei, 2000

Ki Supriyoko. "Komitmen Pendidikan Swasta," *Kompas*, 20 September, 2000

Susanto, Sahid. "Otonomi Perguruan Tinggi," *Kompas*, 27 Januari, 2000.

Simatupang, TM. "Peningkatan Mutu Melalui Organisasi Belajar," *Usahawan,* 10: 12-18, Oktober, 1995.