

Perumusan Strategi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo dalam Meningkatkan Daya Saing *Research*

Anis Yuana Etika Sari

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Indonesia

Email: anisyuana@gmail.com

Ahmadi

Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, Indonesia

Email: ahmadi@iainponorogo.ac.id

ABSTRACT

This paper discusses the strategy formulation of the State Islamic Institute (IAIN) Ponorogo in increasing research competitiveness. This research took place at the State Islamic Institute (IAIN) Ponorogo with the consideration that the campus has sufficient potential, including: as a campus with the phrase "The Research University", the number of students is quite large, has qualified lecturers and staff, has the facilities and adequate infrastructure to support research. The author will discuss four main problems in this thesis. First, how is the formulation of IAIN Ponorogo vision and mission in increasing research competitiveness? Second, what is the environmental condition of IAIN Ponorogo in increasing research competitiveness? Third, how is the short, medium, and long term planning at IAIN Ponorogo in increasing research competitiveness? fourth, what is the superior strategy of IAIN Ponorogo in increasing research competitiveness? This type of research is qualitative research with a case study approach. Data were collected through interview, observation, and documentation techniques. The data analysis technique uses data reduction steps, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicate that: (1) The formulation of the vision and mission is in accordance with the rules, namely dynamic in accordance with the dynamics of research development, human resources, science and technology, vision in line with the mission is consistently translated into goals, objectives, strategies and programs. (2) Optimization of sarpras,, funding, motivating lecturers and students in conducting research, improving the quality of research. (3) Granting authority for research management with management output in a transparent, accountable and objective manner. (4) Improving research management by implementing information system-based management, utilizing research funding sources available at home and abroad, conducting research quality guidance for lecturers / students.

ABSTRAK

Tulisan ini membahas tentang perumusan strategi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo dalam meningkatkan daya saing *research*. Penelitian ini mengambil tempat di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo dengan pertimbangan kampus tersebut memiliki potensi yang cukup memadai diantaranya : sebagai kampus yang berjargon "*The Research University*", jumlah mahasiswa yang cukup banyak, memiliki dosen dan karyawan mumpuni, memiliki sarana dan prasarana yang cukup memadai dalam mendukung penelitian. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui perumusan visi misi IAIN Ponorogo dalam meningkatkan daya saing *research*, mengetahui kondisi lingkungan IAIN Ponorogo dalam meningkatkan daya saing *research*, mengetahui perencanaan jangka pendek, menengah, dan panjang pada IAIN Ponorogo dalam meningkatkan daya saing *research*, mengetahui strategi unggul IAIN Ponorogo dalam meningkatkan daya saing *research*. Jenis

penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Adapun teknik analisis data menggunakan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Perumusan visi misi sudah sesuai dengan kaidah yaitu bersifat dinamis mengikuti dinamika perkembangan riset, SDM, IPTEKS, Visi sejalan dengan Misi dijabarkan secara konsisten ke dalam tujuan, sasaran, strategi dan program. (2) Pengoptimalan sarpras, pendanaan, memotivasi dosen maupun mahasiswa dalam melakukan penelitian, meningkatkan kualitas penelitian. (3) Pemberian kewenangan pengelolaan penelitian yang ber *output* pengelolaan secara transparan, akuntabel dan objektif. (4) Peningkatan pengelolaan penelitian dengan menerapkan manajemen berbasis sistem informasi, pemanfaatan sumber pendanaan penelitian yang tersedia di dalam maupun luar negeri, melakukan pembinaan kualitas penelitian kepada dosen/mahasiswa.

Keywords :Perumusan Strategi; Daya Saing; Riset

PENDAHULUAN

Perguruan tinggi sebagai satuan lembaga penyelenggara pendidikan tinggi memiliki kedudukan penting dalam proses perubahan, semua itu dikarenakan perguruan tinggi berfungsi sebagai *agent of social change* dalam melakukan perubahan kultural ke arah kondisi masyarakat yang lebih maju. Seperti yang tertuang pada UU No. 12 Tahun 2012 Pasal 4 bahwa pendidikan tinggi memiliki 3 (tiga) fungsi yaitu: pertama, mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa. Kedua, mengembangkan sivitas akademika yang inovatif, responsif, kreatif, terampil, berdaya saing, dan kooperatif melalui pelaksanaan Tridharma, dan ketiga mengembangkan IPTEK dengan memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora.¹ Pada pelaksanaannya dalam tri dharma perguruan tinggi terdapat 3 poin penting yaitu: Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengembangan, dan Pengabdian kepada Masyarakat.² Maka dari itu, pelaksanaan Tri Dharma Perguruan Tinggi adalah tanggung jawab semua elemen yang terdapat di Perguruan Tinggi. Pelaksanaan penelitian dan pengembangan tentunya akan berdampak pada majunya perekonomian, pendidikan, sosial, dan sektor-sektor lainnya di masyarakat.

Perguruan tinggi di Indonesia banyak memiliki keunggulan dalam bidang masing – masing. Tugas penelitian pada perguruan tinggi saat ini, masih banyak yang hanya untuk memenuhi tuntutan beban kerja dosen atau untuk kepentingan lainya seperti promosi jabatan untuk guru besar. Hal ini berdampak pada dunia industri maupun perguruan tinggi sehingga belum banyak yang dapat memanfaatkan teori atau produk yang dihasilkan oleh para guru besar Indonesia, sehingga belum banyak karyanya didapat diimplementasikan pada sekolah atau perguruan tinggi lainnya. Maka dari itu, program penelitian di perguruan tinggi harus direvitalisasi kembali. Tantangan tersebut perlu dihadapi dalam rangka pengembangan pendidikan tinggi, yang mana membutuhkan paradigma baru dalam melakukan pengembangan manajemen. Peningkatan persaingan tersebut memerlukan perencanaan yang matang, melakukan tindakan nyata yang optimal dan dilakukan secara terus menerus dan dengan cara yang komprehensif atau disebut juga sebagai strategi.³

¹Undang-undang RI Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi

²Undang-undang RI Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi.Pasal 1 ayat 10

³Ahmadi,*Manajemen Kurikulum:Pendidikan Kecakapan Hidup* (Yogyakarta: Pustaka Ifada, 2013), 29.

Perkembangan dan persaingan antar perguruan tinggi semakin ketat, oleh karena itu diperlukan strategi unggul dalam menghadapi pesaing. Manajemen strategik dianggap pantas diaplikasikan dalam suatu organisasi karena berorientasi pada masa depan dan berdasarkan pada analisis lingkungan internal dan eksternal. Penerapan manajemen strategik pada institusidiharapkan mampu mempertimbangkan semua keputusan yang dibuat, dan melakukan tindak lanjut serta memilih strategi yang tepat dalam menghadapi perkembangan dan perubahan paradigma pendidikan.⁴

Fred R. David & Forest R. David dalam bukunya, “*Strategic Management Concepts and Cases*” memberi penjelasan bahwa proses manajemen strategik terdiri dari sebagai berikut, *the strategic-management process consists of three stages: Strategy formulation, strategi implementation, and strategy evaluation*. Penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa, proses manajemen strategik mempunyai 3 tahap yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Perumusan strategi terdiri dari beberapa point penting yaitu perumusan visi dan misi, analisis kondisi lingkungan (internal/eksternal), perencanaan jangka pendek menengah dan panjang, serta penentuan strategi unggul.⁵

Sesuai dengan *road map* IAIN Ponorogo dalam menuju *research university* harus melewati tahap *Teaching University, Excellent Teaching University, Pre-Research University*.⁶ Sejak dini pada tahap *Teaching University*, Institut harus dituntut untuk melakukan pengembangan penelitian secara terus menerus agar apa yang dicita-citakan kampus dapat segera terwujud. Di tengah-tengah persaingan pasar pendidikan yang begitu pesat, dari uraian di atas maka peneliti bermaksud mengetahui bagaimana strategi maupun langkah – langkah IAIN Ponorogo dalam mewujudkan Institut menuju *research university* melalui penelitian yang berjudul “Perumusan Strategi IAIN Ponorogo dalam Meningkatkan Daya Saing *Research*”.

TINJAUAN LITERATUR

Berkaitan dengan pokok bahasan dalam penelitian ini, yaitu terkait perumusan strategi IAIN Ponorogo dalam meningkatkan daya saing *research*, terdapat kajian terdahulu yang membahas pokok bahasan serupa diantaranya yaitu: Pertama, penelitian Amiruddin tahun 2017 yang berjudul “Perumusan Strategi Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM dalam Menentukan Arah Pengembangan Bisnis: Studi Kasus PT. Consolidated Electric Power Asia”.⁷ Persamaan dari penelitian ini adalah fokus penelitian terletak pada perumusan strategi. Penelitian ini menggunakan formulasi strategi perusahaan agar dapat berkembang dan berkesinambungan adalah dengan merumuskan strategi bisnisnya. Penilaian faktor - faktor internal dan eksternal dilakukan melalui kuesioner kepada pimpinan perusahaan dan manajer departemen perusahaan. Data diolah dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) sehingga didapatkan bobot tingkatan prioritas faktor –faktor internal dan

⁴ *Upaya Peningkatan Mutu* Ulfah Irani & Murniati, “Implementasi Manajemen Strategik dalam Pendidikan Pada SMA N 10 Fajar Harapan”, Jurnal Administrasi Pendidikan (Vol. 4, No. 1, November 2014), 59-60

⁵ Fred R. David & Forest R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, (USA: Pearson, 2015), 39.

⁶ Dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Ponorogo tahun 2015 – 2030. 21

⁷ Amiruddin, *Perumusan Strategi Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM dalam Menentukan Arah Pengembangan Bisnis: Studi Kasus PT Consolidated Electric Power Asia* (Tesis Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar, 2017)

eksternal. Faktor-faktor strategis tersebut kemudian digunakan di dalam tahap input (IFE dan EFE *Matrix*) dan dilanjutkan dengan tahap analisis dengan menggunakan Matrix SWOT/TOWS, SPACE dan IE untuk membangkitkan strategi –strategi alternative kemudian hasilnya diolah dengan memakai matriks QSPM, sehingga diperoleh strategi alternatif yang tepat bagi perusahaan.

Kedua, penelitian yang di tulis oleh Adinda Dwi Ayu Krisdayanti, pada tahun 2018, dengan judul “Perencanaan strategi dalam Upaya Peningkatan Daya Saing di Qiswah Indonesia”.⁸ Persamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah upaya meningkatkan daya saing. Pada penelitian ini peneliti mengaplikasikan beberapa teori yang berhubungan dengan pokok bahasan pada permasalahan tersebut, yaitu teori perencanaan strategi yang di jabarkan oleh Bryson dan Jhon A. Pearce yaitu terdiri dari Mission Statemen, Company Background, Marketing Plan, SWOT Analysis, dan *Executive Summary* merupakan langkah – langkah hasil temuan dari analisis yang di lakukan pada qiswah Indonesia. Adapun dari perencanaan strategi tersebut, penulis membagi perencanaan ke dalam prgram jangka pendek dan jangka panjang. Peneliti kemudian menyimpulkan beberapa langkah perencanaan qiswah dalam meningkatkan daya saing ialah sebagai berikut: pertama ialah *Mission statement* yakni pernyataan misi di lembaga Qiswah Indonesia, kedua ialah *Company background* yang menjelaskan profil dari Qiswah. Qiswah memiliki profil / latar belakang yang jelas, dan ketiga ialah Marketing, Qiswah memiliki cara dalam memasarkan produknya.

Perumusan Strategi dalam Meningkatkan Daya Saing Research

Porter mendefinisikan strategi sebagai "penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas."⁹ Strategi dapat diartikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, dan disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat tercapai.¹⁰

Perumusan strategi dalam penelitian ini diambil dari teori yang dikemukakan oleh Fred R. David & Forest R. David dalam bukunya, “*Strategic Management Concepts and Cases*” dijelaskan bahwa proses manajemen strategik terdiri dari sebagai berikut, *the strategic-management process consists of three stages: Strategy formulation, strategi implementation, and strategy evaluation*. Perumusan strategi terdiri dari beberapa poin penting yaitu perumusan visi dan misi, analisis kondisi lingkungan (internal/eksternal), perencanaan jangka pendek menengah dan panjang, serta penentuan strategi unggul.¹¹ Michel A.Porter menjelaskan bahwa analisis tentang strategi bersaing suatu perusahaan, terdiri dari tiga jenis strategi generik yang ditawarkan, yaitu: keunggulan biaya rendah (*cost leadership*), pembedaan produk (*differentiation*), dan fokus.¹²

⁸Krisdayanti, Adinda Dwi Ayu, *Perencanaan Strategi dalam Upaya Peningkatan Daya Saing di Qiswah Indonesia* (Skripsi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2018)

⁹ Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, (New York: The Free Press, 1998), 3

¹⁰Husein Umar, *Strategi Manajemen In Action*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2001), 31

¹¹Fred R. David & Forest R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, (USA: Pearson, 2015), 39.

¹²Fred R. David, *Manajemen Strategis Konsep, Ed 12*, (Jakarta: Salemba Empat, 2011), h. 145

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi dalam pasal 1 ayat 10 menyebutkan bahwa “Tridharma Perguruan Tinggi yang selanjutnya disebut Tridharma adalah kewajiban Perguruan Tinggi untuk menyelenggarakan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Penelitian (*research*) adalah kegiatan yang dilakukan menurut kaidah dan metode ilmiah secara sistematis untuk memperoleh informasi, data, dan keterangan yang berkaitan dengan pemahaman dan atau pengujian suatu cabang ilmu pengetahuan dan teknologi.”¹³

Sebuah *research* mutlak harus dilengkapi dengan aktivitas tambahan, misalnyadengan berbagai sumber dan bidang keahlian yang dimiliki oleh berbagai sumber daya didalamnya, guna mendukung keberhasilan proses belajar mengajar dan penelitian. Sebagaimana yang dituangkan dalam UU Nomor 12 tahun 2012 Pasal 45.¹⁴ Pada penelitian ini, mutu dan kualitas dosen serta keefektifan tenaga kependidikan menjadi hal utama yang sangat berpengaruh untuk merumuskan strategi dalam meningkatkan daya saing riset di perguruan tinggi. Selain itu, kualitas penelitian di perguruan tinggi juga merupakan salah satu indikator dalam hal meningkatkan daya saing penelitian perguruan tinggi karena hal tersebut berfungsi untuk menilai kekuatan daya saing suatu perguruan tinggi.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa perkataan, tulisan dan perilaku yang dapat diamati. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data dikumpulkan melalui teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Peneliti terjun kelapangan untuk menggali data berdasarkan wawancara dengan model *purposive sampling* dan *snowball sampling*. Dari informan yang di wawancarai data dinarasikan dalam bentuk transkrip sebagaimana dari data *collective* peneliti, kemudian melakukan reduksi data sesuai dengan rumusan masalah. Setelah itu dari data reduksi data dianalisis sebagai analisis domain. Dari hasil domain itu ditriangulasi dengan dokumentasi dan sumber observasi. Setelah ditriangulasi maka data hasil domain kemudian *display* menggunakan taksonomi analisis. Adapun teknik analisis data menggunakan langkah-langkah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

HASIL PENELITIAN

Perumusan Visi dan Misi IAIN Ponorogo dalam Meningkatkan Daya Saing *Research*

Fungsi dari visi lembaga tersebut yaitu mampu mengarahkan, memotivasi, memusatkan, menyatukan bahkan menginspirasi semua komponen yang ada dalam lembaga tersebut untuk mencapai kinerja yang maksimal. Oleh karena itu, pembahasan tentang visi dan misi sangat penting untuk dilakukan, terutama saat kita melihat bahwa setiap lembaga harus memiliki tujuan dalam menjalankan roda usahanya. Visi lembaga akan menunjukkan suatu kondisi yang ideal tentang masa depan yang meyakinkan, realistis, serta mengandung daya tarik.

¹³Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi pasal 1 ayat 10

¹⁴Undang – undang Nomor 12 tahun 2012 Pasal 45

Suatu visi agar menjadi realistis, dapat dipercaya, meyakinkan, serta mengandung daya tarik maka dalam proses pembuatannya perlu melibatkan *stakeholders*. Selain keterlibatan berbagai pihak, visi perlu secara intensif dikomunikasikan kepada semua anggota organisasi sehingga merasa sebagai pemilik visi tersebut. Visi tidak perlu di *update* pada setiap *planning cycle* (misalnya 1 tahun), namun visi ini merupakan subyek untuk direvisi dalam interval yang lebih lama misalnya lima tahun atau lebih.¹⁵

IAIN mempunyai visi “Sebagai Pusat Kajian dan Pengembangan Ilmu Keislaman yang Unggul dalam Rangka Mewujudkan Masyarakat Madani Tahun 2022”¹⁶. Misi adalah terma lain yang sering digunakan untuk mengekspresikan tujuan organisasi. Ia digunakan untuk menjelaskan seluruh tujuan dan filosofi dan ia juga sering dinyatakan dalam kalimat yang pendek. Ia biasanya mudah diingat dan memberi pedoman pelaksanaan bagi seluruh anggota organisasi. Walaupun terkadang ia mirip dengan visi, namun misi biasanya lebih spesifik dalam mengekspresikan nilai-nilai institusi, ia juga dianggap sebagai sarana untuk menerjemahkan inspirasi ke dalam realitas.¹⁷ Misi IAIN Ponorogo adalah “Melaksanakan pendidikan dan pembelajaran ilmu-ilmu keislaman yang unggul, melaksanakan penelitian dalam bidang ilmu-ilmu keislaman yang unggul, melaksanakan pengabdian masyarakat yang unggul, melaksanakan kerjasama yang unggul dengan lembaga terkait di tingkat nasional dan internasional”.¹⁸

Harapan sebagai pusat pengembangan dan kajian akan terealisasi apabila seluruh komponen lembaga mampu berusaha dengan baik dalam semua bidang. Adapun wawancara dikaitkan dengan perumusan visi dan misi terkait peningkatan daya saing dalam bidang penelitian.¹⁹

A. Kondisi Lingkungan Internal dan Eksternal IAIN Ponorogo dalam Meningkatkan Daya Saing *Research*

Lingkungan organisasi terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada didalam organisasi sedangkan lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berada diluar organisasi. Salah satu proses dalam melakukan manajemen strategi adalah dengan melakukan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal yang meliputi kondisi, situasi, keadaan, peristiwa, dan pengaruh-pengaruh di dalam dan disekeliling organisasi yang berdampak pada kehidupan organisasi berupa kekuatan internal maupun kekuatan lingkungan eksternal.²⁰

Analisis lingkungan biasanya dilakukan menggunakan metode analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi organisasi. Analisa ini dilakukan untuk mengidentifikasi Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*) dalam lingkungan internal organisasi,

¹⁵Akdon, *Strategic Management for educational management*,96.

¹⁶Ibid . 6

¹⁷Tony Bush dan Marianne Coleman, *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*,41-42.

¹⁸ Ibid

¹⁹Wawancara dengan Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag, Selaku kepala LPPM, pada tanggal 9 September 2020 pukul 08.30 WIB.

²⁰Maetopo. *Manajemen strategik*. (Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik, 2016) 90

dan Peluang (*Opportunities*) serta Ancaman (*Threats*) lingkungan eksternal organisasi.²¹

Berdasarkan hasil wawancara dengan kepala LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat), Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag dan analisis RENSTRA IAIN Ponorogo dalam faktor lingkungan internal eksternal untuk meningkatkan daya saing *research* di IAIN Ponorogo terdapat kategori dosen. Semua dosen tetap PNS dan dosen tetap non PNS boleh mengikuti penelitian sesuai kriteria kepangkatannya, namun selama ini dosen luar biasa tidak ada yang ikut dalam penelitian. Selain itu, pelibatan mahasiswa juga memiliki peran penting utamanya dalam mendukung akreditasi, yang mana dalam standar ke 9 akreditasi terdapat kriteria bahwa diperlukan pelibatan mahasiswa dalam penelitian.²²

Wawancara selanjutnya yaitu berkaitan dengan jumlah prosentase pendanaan yang dikeluarkan dari pribadi maupun lembaga untuk kegiatan penelitian. Kepala LPPM menuturkan bahwa pendanaan penelitian tersebut dapat diperoleh dari BOPTN (Bantuan Operasional Pendidikan Tinggi Negeri) untuk penelitian maupun selain BOPTN. Pendanaan selain dari BOPTN sifatnya bebas, dalam artian kampus boleh mengadakan atau tidak. Pendanaan yang jelas wajib dari BOPTN yaitu 30%, namun demikian meskipun tidak mendapatkan dana dari BOPTN, dosen harus menulis dalam bentuk penelitian atau publikasi seperti jurnal pada setiap tahunnya. Dana dari pribadi ada tapi jarang, karena mereka melakukan penelitian secara berkelompok, dalam satu tahun yang terlibat 150 orang, akan tetapi jumlah penelitian tidak sampai sebanyak itu. Hal ini terjadi dikarenakan ada pelibatan mahasiswa menjadi kelompok penelitian pada penelitian tersebut.²³

Sumber dana penelitian di perguruan tinggi antara lain: (1) Dana Desentralisasi dari Dit.Litabmas, (2) Internal perguruan tinggi (3) Kerjasama penelitian dengan lembaga lain (pemerintah/swasta, dalam dan luar negeri). Anggaran penelitian Dit.Litabmas terdiri dari minimal 70 % desentralisasi dan maksimal 30% dikelola oleh Dit.Litabmas. Dana desentralisasi dipergunakan untuk membiayai penelitian unggulan PT, multi tahun (HB, Pekerti, Fundamental, Hibah Pasca), dan Hibah Doktor. Dana desentralisasi PT. proporsional sesuai dengan kelompok dan nilai kinerja penelitian PT.²⁴ Wawancara selanjutnya yaitu dengan mengajukan pertanyaan apakah ada ketersediaan dana penelitian dari sumber-sumber lain, seperti Kementerian Ristekdikti, Kementerian Pemuda dan Olah Raga, Kementerian Agama. Narasumber memberikan keterangan yaitu terdapat beberapa persyaratan untuk pengajuan dana penelitian, namun pada aksesnya sedikit mengalami kesulitan dikarenakan ada yang tidak boleh *double account* dalam satu tahun menerima dana yang sama. Namun demikian, pendanaan dari Kementerian Agama dapat melalui dua butir yakni melalui PTKAI masing - masing dan ada juga yang melalui jalur pusat, dengan kata lain, jika sudah

²¹Akdon. *Strategic management for educational management*. (Bandung: Alfabeta, 2009). 111

²²Wawancara dengan Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag, selaku kepala LPPM, pada tanggal 9 September 2020 pukul 08.30 WIB.

²³Ibid

²⁴Ibid

diterima di IAIN Ponorogo, maka tidak boleh melalui pusat dan sebaliknya. Adapun syarat penerimaan pendanaan diperoleh melalui kompetisi, diantaranya jika proposal yang diajukan lolos, minimal diajukan dosen yang sudah memenuhi persyaratan seperti kepangkatan dan sebagainya, jumlah mahasiswa dan dosen, akreditasi prodi, banyak peneliti yang terlibat serta hasil publikasi berupa jurnal. Hal ini kemudian memunculkan total dana yang diberikan pada perguruan tinggi termasuk kelulusannya, sehingga berdampak pada perbedaan jumlah pendanaan antara IAIN Ponorogo dengan PTAIN lain, dalam artian jika PTAIN lain mahasiswanya lebih banyak, maka otomatis BOPTN nya lebih banyak. Hal tersebut merupakan konsekuensi yang harus diterima oleh Perguruan Tinggi tersebut.

B. Perencanaan Jangka Pendek, Menengah, dan Panjang IAIN Ponorogo dalam Meningkatkan Daya Saing *Research*

Sebagai pimpinan institusi, dalam hal ini rektor telah mengupayakan berbagai kebijakan/langkah demi kemajuan lembaga. Kebijakan tersebut diantaranya yaitu dengan menyusun strategi dalam bentuk Rencana Induk Pengembangan (RIP) dan Rencana Strategis (RENSTRA). Rencana Induk Pengembangan (RIP) digunakan sebagai kerangka acuan oleh pimpinan lembaga dalam perumusan RENSTRA, juga menjadi pedoman untuk mencapai keberhasilan dalam melaksanakan program dan administrasi lembaga yang lain.

Pada penelitian ini, peneliti memfokuskan masalah pada perumusan strategi dan riset, bahwa menuju *research university* harus melewati berbagai tingkatan. Mengingat perubahan fokus pengelolaan Institut pada periode penyusunan RIP/RENSTRA, yaitu dari *Teaching University* menjadi *Research University*, disamping kegiatan pendidikan, maka kegiatan penelitian merupakan sebuah kunci yang harus mendapatkan perhatian secara khusus.

Perubahan kebijakan terkait kegiatan penelitian yang ada pada masing – masing tahapan disusun dengan baik, sehingga pada akhir periode RIP dapat terwujud *Research University*. Secara garis besar, kebijakan mengenai kegiatan riset selama periode penyusunan RIP disajikan pada gambar sebagai berikut.²⁵ Perguruan tinggi disamping melaksanakan pendidikan juga berkewajiban menyelenggarakan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana diamanahkan oleh Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 terkait Sistem Pendidikan Nasional Pasal 20. Sejalan dengan kewajiban tersebut, Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 45 juga menegaskan bahwa penelitian pada perguruan tinggi diarahkan untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan daya saing bangsa.²⁶

²⁵Dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Ponorogo tahun 2015 – 2030. 21

²⁶Undang – Undang nomor 12 tahun 2012 pasal 20 tentang pendidikan tinggi

C. Penentuan Strategi Unggul IAIN Ponorogo dalam Meningkatkan Daya Saing *Research*

Terdapat beberapa strategi yang diperoleh dari analisis SWOT, yang mana peneliti dapat menarik kesimpulan yaitu dalam meningkatkan kualitas lembaga dalam mengelola penelitian dengan menggunakan penerapan manajemen berbasis IT. Penerapan manajemen berbasis IT dapat mempermudah peneliti dalam memanfaatkan informasi yang diperoleh dari pihak luar, baik terkait hibah penelitian ataupun pendanaan penelitian yang telah tersedia dan ditawarkan dalam negeri maupun luar negeri. Pemberian pembinaan untuk meningkatkan kualitas penelitian mahasiswa maupun dosen dapat dijalankan melalui jalur pelatihan penulisan proposal, pelatihan penulisan artikel ilmiah/paten, metodologi riset dan desain penelitian melalui peta jalan penelitian.

Strategi untuk mencapai tujuan tersebut antara lain, penyediaan sarana dan prasarana penunjang penelitian serta pembinaan peneliti tingkat dasar dan lanjut berbasis pada kompetensi dosen. Hasil penelitian nantinya perlu didokumentasikan berdasarkan bidang – bidang tertentu. Pendokumentasian ini dimaksudkan untuk mendukung proses pembelajaran, misalnya digunakan sebagai studi kasus di dalam kelas. Publikasi hasil penelitian sudah berorientasi pada publikasi tingkat ASEAN (regional), meskipun tidak menutup kemungkinan mulai banyak penelitian yang berorientasi pada publikasi di lingkup yang lebih luas (internasional). Tugas akhir (TA)/skripsi mahasiswa telah didokumentasikan dengan berbasis TI berdasarkan bidang keilmuan serta digunakan sebagai pendukung proses pembelajaran.²⁷

PEMBAHASAN

A. Perumusan Visi dan Misi IAIN Ponorogo dalam Meningkatkan Daya Saing *Research*

IAIN mempunyai visi “Sebagai Pusat Kajian dan Pengembangan Ilmu Keislaman yang Unggul dalam Rangka Mewujudkan Masyarakat Madani Tahun 2022”.²⁸ Pernyataan visi sudah singkat, jelas dan dapat memberikan gambaran tentang masa depan yang akan memberikan semangat pada anggota organisasi. Adapun fokus dari isi visi terdapat beberapa harapan sebagai pusat kajian dan pengembangan, dalam hal ini tidak dipungkiri bahwa riset berperan sangat penting dalam perumusan visi misi tersebut. Penerapan hasil riset yang dihasilkan oleh mahasiswa, dosen, maupun guru besar di IAIN Ponorogo tidak dipungkiri akan mempengaruhi KBM yang akan dilaksanakan dan harapan sebagai pusat kajian dan pengembangan akan tercapai. Pernyataannya menarik, mudah diingat, karena dirumuskan tidak lebih dari 20-25 kata. Visi tersebut juga menggambarkan tujuan lembaga dan bersifat menantang tetapi bukan berarti tidak bisa dicapai. Selain itu, visi sudah menggambarkan keadaan yang dicita-citakan atau diharapkan terjadi.

Kondisi ini bisa dituangkan dalam bentuk visi dan misi yang ingin diraih serta memberikan arah kemana lembaga atau organisasi itu akan dibawa sehingga dalam

²⁷Dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Ponorogo tahun 2015 – 2030.

²⁸Dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Ponorogo tahun 2015 – 2030. 6

memutuskan semua tindakan yang ada di organisasi atau lembaga selalu mengacu pada visi organisasi atau lembaga tersebut. Dengan demikian hal yang ingin dicapai dalam visi tersebut, harapannya dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang sudah ditentukan.

Misi IAIN Ponorogo adalah “Melaksanakan pendidikan dan pembelajaran ilmu-ilmu keislaman yang unggul, Melaksanakan penelitian dalam bidang ilmu-ilmu keislaman yang unggul, Melaksanakan pengabdian masyarakat yang unggul, Melaksanakan kerjasama yang unggul dengan lembaga terkait di tingkat nasional dan internasional”²⁹. Terdapat beberapa analisis perumusan misi IAIN yaitu lembaga telah memiliki produk atau pelayanan yang akan ditawarkan yakni pendidikan tinggi. Selain itu, produk atau pelayanan yang ditawarkan oleh lembaga dapat memenuhi kebutuhan tertentu yang memang diperlukan oleh kalangan pelajar setelah menyelesaikan masa studinya setelah lulus SMA/MA sederajat. Lembaga tegas dalam menyatakan publik mana yang akan dilayani, tak hanya itu saja akan tetapi kualitas barang atau pelayanan yang hendak ditawarkan dan aspirasi apa yang diinginkan di masa yang akan datang. Berikut merupakan analisis SWOT pada visi misi IAIN Ponorogo

a. *Strength*(kekuatan)

- 1) Visi IAIN selaras dengan tuntutan perkembangan IPTEKS yang membutuhkan kajian IAIN pada lingkungan keislaman.
- 2) Visi, misi, dan tonggak capaian IAIN Ponorogo bersifat dinamis yang dapat beradaptasi dengan dinamika perkembangan riset, SDM dan IPTEKS.
- 3) Rumusan Visi IAIN Ponorogo sejalan dengan Misi IAIN Ponorogo yang dijabarkan secara konsisten ke dalam tujuan, sasaran, strategi dan program.

b. *Weakness*(Kelemahan)

Panduan penetapan visi misi IAIN Ponorogo untuk menentukan kontribusi implementasi dari masing-masing Fakultas dan Prodi belum ada.

c. *Opportunity* (Peluang)

- 1) Visi dan misi IAIN Ponorogo selaras dengan perkembangan zaman sekarang ini dimana riset menjadi salah satu batu lonjakan lembaga dalam menghadapi persaingan.
- 2) Potensi dan keunikan di IAIN Ponorogo yang belum termanfaatkan secara optimal.
- 3) Meningkatnya kesadaran dan perhatian masyarakat bahwa IAIN Ponorogo tidak dipandang sebelah mata

d. *Threat* (Ancaman)

- 1) Meningkatnya kualitas Perguruan Tinggi lain yang memiliki keunggulan lebih dibanding IAIN Ponorogo akan menjadi ancaman ke depan apabila IAIN Ponorogo tidak ikut serta dalam perkembangan masa ke masa.
- 2) Berlakunya Pasar Bebas ASEAN tahun 2015 dan Pasar Bebas Asia Pasific tahun 2027.

²⁹ Ibid

B. Kondisi Lingkungan Internal dan Eksternal IAIN Ponorogo dalam Meningkatkan Daya Saing *Research*

IAIN Ponorogo memiliki sistem informasi dan sarana prasarana yang memadai yakni memiliki pusat penelitian yang diwadahi oleh LPPM, pelayanandan pengelolaan menggunakan sistem jaringan terintegrasi berbasis komputer. Selain itu, tersedianya akses ke sumber daya informasi lainnya termasuk perpustakaan elektronik melalui internet turut memegang peranan penting meningkatkan kualitas penelitian. Pada hal pengembangan lembaganya, IAIN memiliki jalinan kerjasama yang relatif luas seperti, kerja sama internasional IAIN ponorogo dalam bidang pendidikan, penelitian dan publikasi ilmiah dengan 10 instansi, kerjasama nasional IAIN Ponorogo dalam bidang pendidikan, penelitian dan publikasi ilmiah dengan 10 instansi.

IAIN Ponorogo memberikan pelayanan yang baik dalam pelaksanaan penelitian dengan didukung guru besar, dosen dan staf yang kompeten dalam bidang penelitian. Adapun dosen tetap IAIN Ponorogo sebanyak 200 orang per tahun 2019/2020 serta tenaga administrasi IAIN Ponorogo 56 orang. Semua dosen pun mempunyai dedikasi yang tinggi, keinginan yang kuat untuk mengikuti pendidikan lanjutan, memperbaharui pengetahuan, mempunyai pengalaman mengajar, membimbing, meneliti dan mengabdikan. Apalagi, saat ini IAIN Ponorogo telah memiliki mahasiswa dalam jumlah banyak yakni 10.991 per tahun 2019/2020.

Kelemahan yang diperoleh dari analisis internal lembaga tidak terlalu banyak yaitu hasil penelitian dosen belum sepenuhnya dapat diaplikasikan dalam KBM IAIN Ponorogo serta publikasi dosen pada jurnal nasional maupun internasional masih sangat terbatas. Hasil penelitian tersebut hanya berhenti sekedarsebagai laporan penelitian dan belum sepenuhnya dimanfaatkan sebagai bahan, baik untuk kegiatan pembelajaran maupun kegiatan penulisan. Selain itu, terdapat beberapa tenaga administrasi yang belum menguasai IT dengan baik.

Adanya hal tersebut, maka diperlukan sinergi penelitian di PT dengan kebijakan dan program pembangunan lokal/nasional/ internasional. Sinergi tersebut dapat melalui pemanfaatan kepakaran PT, sarana dan prasarana penelitian dan atau sumber daya setempat. Pelaksanaan sinergi tersebut diharapkan dapat menjawab tantangan kebutuhan IPTEKS oleh pengguna sektor riil serta membangun jejaring kerjasama antar peneliti dalam bidang keilmuan dan *interest* yang sama, sehingga mampu menumbuhkan kapasitas penelitian institusi dan inovasi teknologi sejalan dengan kemajuan teknologi dan *frontier technology*.

Kebijakan pemerintah telah memberikan wewenang pengelolaan anggaran dan pengembangan riset (Dikti) oleh universitas. Hal inisebagaimana disampaikan pada wawancara sebelumnya terkait kebijakan pemerintah mengenai sertifikasi dosen yang mewajibkan dosen melakukan penelitian dan mempublikasikan hasil penelitian tersebut sehubungan dengan Beban Kerja Dosen (BKD). Pada satu BKD terdapat tri dharma yaitu pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat, yang mana ketiga unsur itu harus ada semua.³⁰

³⁰ Wawancara dengan Dr. Hj. Evi Muafiah, M.Ag, Selaku kepala LPPM, pada tanggal 9 septembar 2020 pukul 08.30 WIB.

C. Perencanaan Jangka Pendek, Menengah, dan Panjang IAIN Ponorogo dalam Meningkatkan Daya Saing Research

Kemandirian kelembagaan penelitian di perguruan tinggi dalam mengelola penelitian secara transparan, akuntabel dan objektif adalah hasil dari pemberian kewenangan pengelolaan penelitian ke perguruan tinggi tersebut. Dalam rangka mendukung program pemberian kewenangan pengelolaan penelitian terhadap perguruan tinggi agar mampu berjalan dengan baik, maka diperlukan program jangka pendek, menengah, dan panjang seperti berikut :

a. Program Jangka Pendek (1 – 2 tahun)

- 1) Menyusun Peraturan Rektor terkait penyelenggaraan program penelitian dan pengabdian masyarakat di lingkungan IAIN Ponorogo
- 2) Menentukan bidang riset unggulan
- 3) Meningkatkan Kualitas Sumber Daya yang mencakup dosen dan karyawan melalui berbagai *workshop* yang relevan dan pelatihan, serta studi lanjut.
- 4) Mengembangkan berbagai program inovasi
- 5) Memfasilitasi diadakannya kelompok penelitiandan kelompok keahlian
- 6) Meningkatkan sarana dan prasarana
- 7) Meningkatkan kualitas kerja sama dengan perguruan tinggi dan lembaga dalam rangka membangun kerjasama guna meningkatkan kualitas penelitian

b. Program Jangka Menengah (2 – 4 tahun)

- 1) Menjalin kerja sama dengan universitas luar negeri dalam rangka membangun relasi dalam upaya membangun kualitas di tingkat internasional.
- 2) Menumbuhkembangkan budaya penelitian dan publikasi dalam seminar nasional / internasional, diseminasi hasil penelitian, serta artikel ke dalam jurnal nasional / internasional
- 3) Membangun kualitas penelitian dan publikasi ilmiah tingkat nasional dan internasional.

c. Program Jangka Panjang (4 tahun ke atas)

- 1) Mengembangkan Program Studi menjadi *research center* (pusat penelitian) bidang studi.
- 2) Meningkatkan kualitas penelitian untuk mendukung terciptanya IAIN Ponorogo sebagai pusat kajian keilmuan tingkat nasional maupun internasional.
- 3) Meningkatkan kualitas penelitian dan publikasi ilmiah tingkat nasional dan internasional.

D. Penentuan Strategi Unggul IAIN Ponorogo dalam Meningkatkan Daya Saing Research

Menentukan fokus penelitian dan peningkatkan kualitas program penelitian berbasis produk unggulan perlu dilakukan, sehingga hasil penelitian tersebut diharapkan dapat bermfaat dalam memecahkan masalah yang ada di lingkungan masyarakat. Peningkatan kualitas penelitian dan publikasi ilmiah dari hasil penelitian

pada tingkat nasional dan internasional dapat mempengaruhi rasa percaya diri peneliti maupun lembaga, apalagi jika terdapat pemberian hadiah kepada peneliti yang berhasil mempublikasikan hasil penelitiannya baik dalam bentuk jurnal ilmiah, seminar, prosiding. Selain itu, peningkatan partisipasi dosen dan mahasiswa dalam kegiatan penelitian juga akan berpengaruh pada peningkatan jumlah penelitian dan berpengaruh juga dalam kerjasama penelitian dengan perguruan tinggi nasional maupun internasional, pelaku industri maupun instansi lainnya.

Adapun penentuan strategi unggul IAIN Ponorogo dalam meningkatkan daya saing *research* meliputi:

- 1) Transformasi budaya dalam strategi ini adalah model perubahan riset dari budaya kondisi perguruan tinggi berbasis pembelajaran dan riset individu menuju kondisi perguruan tinggi berbasis riset. Wujud final transformasi budaya ini dimaksudkan sebagai kondisi kegiatan penelitian menjadi kegiatan utama yang hasilnya diajarkan kepada mahasiswa dalam proses pembelajaran, dan disemaikan ke masyarakat dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
- 2) Strategi ini berbasis pengembangan penelitian yang mengandalkan kreativitas dari bawah, yaitu program studi menjadi rumah induk utama para peneliti yang memfokuskan penelitian sesuai dengan disiplin ilmunya. Strategi ini mengarah pada peningkatan angka partisipasi dosen dalam membimbing penelitian mahasiswanya, dan memperkuat pencapaian visi misi lembaga sebagai pusat rujukan penelitian sesuai bidang studinya masing-masing.
- 3) Dalam strategi ini perguruan tinggi menyediakan pelayanan berupa fasilitas melalui berbagai kebijakan termasuk dalam penentuan program unggulan penelitian, pendanaan, dan berbagai beberapa bentuk kerjasama dalam menentukan fokus penelitian pada lembaga tersebut. Melalui beberapa strategi tersebut maka IAIN melakukan berbagai kegiatan untuk menunjang tercapainya peningkatan daya saing *research* yaitu dengan bentuk kegiatan – kegiatan unggulan.

KESIMPULAN

Perkembangan dalam dunia pendidikan banyak membawa dampak terhadap perguruan tinggi. Masalah SDM menjadi hal yang begitu krusial dalam meningkatkan daya saing *research* perguruan tinggi semua tertuang pada kajian pendidikan tinggi. Mutu dan kualitas dosen serta keefektifan tenaga kependidikan menjadi hal utama yang sangat berpengaruh untuk meningkatkan daya saing riset diperguruan tinggi tersebut. Kualitas penelitian di perguruan tinggi juga merupakan salah satu indikator dalam hal meningkatkan daya saing penelitian perguruan tinggi karena hal tersebut berfungsi untuk menilai kekuatan daya saing suatu perguruan tinggi.

Jika dikaitkan dengan analisis SWOT, beberapa langkah di bawah ini dapat dilakukan sebagai strategi unggul IAIN Ponorogo dalam meningkatkan daya saing *research*: Mempercepat pengembangan sarana dan prasarana serta pelayanan yang optimal berdasarkan prioritas untuk menunjang proses penelitian, meningkatkan sistem informasi terintegrasi untuk mendukung kegiatan pendidikan dan penelitian dalam mengaplikasikan kebijakan pemerintah (S2,S4,O1,O3), Memanfaatkan sebaik mungkin sumber dana, relasi/jalinan kerjasama dan

sumber daya manusia untuk penelitian dan pengabdian masyarakat sehingga memberikan *added value* kepada masyarakat (S1,S3,O2,O3), Meningkatkan kualitas dan kuantitas tenaga pendidik (dosen) dan tenaga kependidikan dengan memanfaatkan ketersediaan dana dari sumber – sumber yang ada untuk menghasilkan penelitian yang unggul sehingga mampu digunakan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar (W1,O2,O3). Meningkatkan kualitas tenaga TI dengan penempatan sesuai tupoksinya dan edukasi kepada tenaga administrasi serta memberikan *support* pada dosen dan tenaga penelitian agar mengoptimalkan penelitian dan publikasi hasil penelitian (W3,W4,O3). Mengembangkan kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat yang berkualitas sebagai sarana untuk publikasi di kancah nasional maupun internasional (S1,T1), Memanfaatkan fasilitas, sistem informasi, sarana dan prasarana, untuk meningkatkan kualitas penelitian (S2,S4,T1,T2), Penambahan jumlah peneliti dan tenaga peneliti yang sesuai dengan kualifikasi (W1,W2,T1,T2), Memberikan edukasi kepada dosen dan tenaga pendidik lainnya untuk memperkuat kualitas riset dan publikasi jurnal (W3,W4,T2).

Fondasi kuatnya suatu perguruan tinggi terletak pada rangkaian atau himpunan dari manajemen, faktor, kebijakan dan kelembagaan. Faktor yang dimaksud disini ialah faktor SDM yakni mahasiswa, dosen, dan tenaga administrasi yang ada di lingkungan perguruan tinggi tersebut. Berbagai isu kondisi internal dan eksternal yang terdapat di dalam Perguruan tinggi juga memiliki dampak positif maupun negatif dan apabila dampak tersebut dianalisa dapat menjadi strategi yang cukup efektif untuk perkembangan penelitian pada perguruan tinggi ke depan. Melalui penggunaan analisis SWOT diharapkan akan bermanfaat dalam menetapkan pilihan–pilihan strategi dan memahami potensi-potensi yang dimiliki oleh Perguruan Tinggi untuk tetap bersaing dalam mengembangkan penelitian guna menghadapi zaman globalisasi ke depan. Berdasarkan hasil penelitian maka peneliti dapat memberikan saran untuk menyempurnakan penelitian - penelitian selanjutnya:

1. Lembaga harus meningkatkan program penelitian berbasis produk unggulan hasil-hasil penelitian sehingga produk tersebut lebih bermanfaat dan dapat menyelesaikan permasalahan yang ada di masyarakat.
2. Meningkatkan kualitas penelitian, jumlah dan publikasi ilmiah dari hasil penelitian di tingkat nasional dan internasional serta pemberian hadiah kepada peneliti yang sudah berhasil mempublikasikan hasil penelitiannya baik dalam bentuk seminar, prosiding, jurnal ilmiah.
3. Peningkatan partisipasi dosen dan mahasiswa dalam kegiatan penelitian berpengaruh pada peningkatan jumlah penelitian dan kerjasama penelitian, baik dengan perguruan tinggi di dalam maupun luar negeri, pelaku industri maupun instansi lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi. *Manajemen Kurikulum:Pendidikan Kecakapan Hidup*. Yogyakarta: Pustaka Ifada. 2013.
- Akdon. *Strategic Management for Education Management (Manajemen Strategik untuk Manajemen Pendidikan)*. Bandung: Alfabeta. 2009.
- Amiruddin. 2017. *Perumusan Strategi Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM dalam Menentukan Arah Pengembangan Bisnis: Studi Kasus PT Consolidated Electric Power Asia*. Tesis: Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

- Dokumen Rencana Induk Pengembangan (RIP) IAIN Ponorogo tahun 2015 – 2030
- Fred R. David & Forest R. David. *Strategic Management Concepts and Cases*. USA: Pearson.2015
- Irani, Ulfah & Murniati. “Implementasi Manajemen Strategik dalam Upaya Peningkatan Mutu Pendidikan pada SMA N 10 Fajar Harapan”, *Jurnal Administrasi Pendidikan* (Vol. 4, No. 1, November 2014).
- Krisdayanti, 2018. Adinda Dwi Ayu, *Perencanaan strategi dalam Upaya Peningkatan Daya Saing Di Qiswah Indonesia*. Skripsi: Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.
- Maetopo. *Manajemen strategik*. Jakarta: Fakultas Ilmu Sosial dan Politik. 2016
- Porter Michael E, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.1998.
- Tony Bush dan Marianne Coleman. *Manajemen Mutu Kepemimpinan Pendidikan*
- Umar, Husein. *Strategi Manajemen In Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2001.
- Undang – Undang Nomor 12 tahun 2012 pasal 20 tentang Pendidikan Tinggi.

