

## MANAJEMEN STRATEGIK DENGAN PENDEKATAN *BALANCED SCORECARD* DI IAIN SYEKH NURJATI DALAM UPAYA TRANSFORMASI MENJADI UIN

Asep Kurniawan<sup>1</sup>, Sumadi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Insitut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon, 45132, Indonesia

<sup>2</sup>Jurusan Tadris Bahasa Inggris, Insitut Agama Islam Negeri Syekh Nurjati Cirebon, 45132, Indonesia

Received: 1 January 2016 Received in revised form: 15 February 2016 Accepted: 25 February 2016

---

Corresponding author: Asep Kurniawan; Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Cirebon;

Email: [asepqurniawan.ak@gmail.com](mailto:asepqurniawan.ak@gmail.com)

---

### ABSTRACT

*The transformation of IAIN Sheikh Nurjati to a university is inevitability. This is due to the tendency of the educational market which increasingly leaves "typical" science of IAIN to the general science. In addition, the dichotomy of science is believed to be continuously maintained, If IAIN Sheikh Nurjati is institute. This situation is responded by IAIN Sheikh Nurjati with establishing the plan and strategic management of the university transformation. But apparently, the plan is not accordance with the implementation of its management. Many things that indicate IAIN Sheikh Nurjati is not ready to become a university. The unreadiness could be more obvious when it is viewed by the Balanced Scorecard approach. For that, this research is conducted to evaluate the, so far, the strategic management with the Balanced Scorecard approach in IAIN Sheikh Nurjati in an effort to transform into a university. The reseach is based on the Kaplan's and Norton's theory of Balanced Scorecard. The research approach is qualitative. Data collection techniques are in-depth participatory observation, in-depth interviews, documentation, and questionnaires. Qualitative data validation through credibility, transferability, dependability, and confirmability. Meanwhile, the testing of quantitative data through validity test and reliability test. Technical analysis and interpretation of data, namely data collection, data reduction, data display and data conclusion. The reseach found that (1) the expected transformation of IAIN to UIN is to integrate science and to broaden scope of science, (2) The priority programs to be university in the four perspectives of the balanced scorecard are not fully achieved, (3) IAIN is not ready to transform into a university, and (4) transformation efforts are not fully can run well, because of some inhibiting factors. In conclusion, IAIN Sheikh Nurjati requires a breakthrough program to achieve the transformation.*

**Keywords:** *Strategic Management, Balanced Scorecard, Transformation*

### ABSTRAK

*Perubahan IAIN Syekh Nurjati menjadi universitas adalah keniscayaan. Hal ini akibat kecenderungan pasar pendidikan yang semakin meninggalkan keilmuwan berciri "khas" IAIN ke keilmuwan umum. Disamping itu, dikotomi ilmu diyakini akan terus terpelihara manakala status IAIN Syekh Nurjati tetap institut. Keadaan ini berusaha direspon dengan penetapan rencana dan manajemen strategik transformasi universitas. Namun nampaknya rencana tersebut tidak sejalan dengan implementasi manajemennya, banyak hal yang menunjukkan bahwa IAIN Syekh Nurjati masih belum siap menjadi universitas. Ketidaksiapan tersebut bisa akan semakin jelas manakala ditinjau dari pendekatan *Balanced Scorecard*. Untuk itulah penelitian ini dilakukan, yaitu mengevaluasi sejauhmana manajemen strategik dengan pendekatan *Balanced Scorecard* di IAIN Syekh Nurjati dalam upaya transformasi menjadi universitas. Penelitian ini didasarkan pada teori *Balanced Scorecard* Kaplan dan Norton. Pendekatan*

penelitian ditempuh melalui kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui observasi mendalam partisipatif, wawancara mendalam, dokumentasi, dan kuesioner. Validasi data kualitatif melalui kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas. Sementara itu, pengujian data kuantitatif melalui uji validitas, uji reliabilitas. Teknis analisis dan penafsiran data yaitu pengumpulan data, reduksi data, display data dan konklusi data. Penelitian menemukan (1) transformasi IAIN menjadi UIN diharapkan adanya integrasi ilmu, dan perluasan lingkup keilmuan, (2) Program-program prioritas untuk menjadi universitas dalam 4 perspektif balanced scorecard belum sepenuhnya tercapai, (3) IAIN belum mencapai kesiapan yang prima untuk bertransformasi menjadi universitas, dan (4) langkah transformasi tidak sepenuhnya bisa berjalan baik seiring banyaknya faktor penghambat disamping adapula faktor pendukung. Kesimpulannya IAIN Syekh Nurjati membutuhkan program terobosan dan upaya keras lagi agar transformasi menuju universitas dapat tercapai.

**Kata kunci:** *Manajemen Strategik, Balanced Scorecard, Transformasi*

## PENDAHULUAN

Perubahan-perubahan yang bersifat kreatif di IAIN pada dasarnya merupakan tuntutan sejarah, dan sejalan dengan ajaran Islam yang senantiasa menuntut umatnya untuk berpikir, bekerja keras bagi kepentingan kemanusiaan sesuai dengan perkembangan zaman. Karena dengan cara itulah Islam sebagai agama yang cocok untuk setiap zaman dan tempat dapat diwujudkan. Tanpa adanya kreatifitas dari ummatnya, maka Islam sebagai *rahmatan lil 'alamin*, tidak akan pernah terwujud. Sejarah mencatat, banyak sekali lembaga-lembaga pendidikan yang di masa lalu dibanggakan dan diminati masyarakat, kini hanya tinggal nama, dan ditinggalkan masyarakat. Ada pula lembaga pendidikan yang di masa lalu tergolong maju dan diminati masyarakat, kini masih tetap eksis secara fungsional dan tampil dalam keunggulannya. Penyebabnya adalah karena yang satu tidak mau melakukan inovasi dan pembaharuan, sedangkan yang lainnya mau melakukan inovasi dan pembaharuan (Azra, 2002:181).

Seiring dengan derasnya arus kompetisi global di dunia pendidikan tinggi pada milenium ketiga ini membuat banyak perguruan tinggi negeri di Indonesia acapkali kesulitan untuk mengikuti perkembangannya, tidak terkecuali perguruan tinggi agama Islam negeri (PTAIN) yang tidak jarang secara kualitas dan instrumentasi pendidikannya masih kurang dari apa yang diharapkan. Dampaknya, banyak di antara mereka yang kurang dipercaya oleh stakeholder untuk menghasilkan mutu pendidikan yang berkualitas. Realitas itu selanjutnya membawa dampak yang luar biasa terhadap munculnya *image* kesenjangan kualitas antara PTN dan PTAIN yang pada akhirnya memunculkan pandangan dikotomis bahwa PTN merupakan perguruan tinggi yang memiliki mutu yang lebih baik daripada PTAIN. Kondisi ini membuat masyarakat lebih percaya dan cenderung memilih PTN umum (contoh ITB, UI, UGM dan lain sebagainya) dibanding dengan perguruan tinggi Islam (contoh IAIN).

Alasan ini berdasarkan pada fenomena dan kenyataan di lapangan bahwa IAIN selalu kalah bersaing dalam menghasilkan out put yang siap dipakai. Fenomena tersebut berlaku juga bagi IAIN Syekh Nurjati khususnya. Buktinya, hampir 53% lulusan PTAIN tiap tahunnya tidak mampu terserap oleh dunia kerja, baik di sektor publik maupun nonpublik (Ahmad Sobirin, 2000:5). Meminjam bahasa Mastuhu (2004:9), *scary but true*, menakutkan tetapi benar. Artinya kondisi demikian sangat memprihatinkan dan perlu

perhatian yang serius dari lembaga pendidikan itu sendiri. Belum lagi dewasa ini, Pendidikan Tinggi Islam di Indonesia (semisal IAIN) masih mempunyai dualisme paradigma, yaitu masih memisahkan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan pengetahuan agama. Adapun tuntutan masyarakat abad 21 sebagai masyarakat ilmu pengetahuan menuntut setiap individu menguasai ilmu pengetahuan tanpa harus kehilangan nilai-nilai agama.

Pada dasawarsa awal perkembangannya, kajian keislaman di IAIN sebagaimana dipaparkan oleh Azra memiliki empat kecenderungan pokok; pertama, bersifat normatif-idealistik; kedua, orientasi pada sekte-ianisme mazhab, khususnya mazhab fiqh Syafi'i dan aliran kalam Asy'ari; ketiga, kiblat keilmuan ke Timur Tengah; dan keempat, terpengaruh dari wacana keilmuan yang lebih luas (Azra, 1999:170). Pada fase ini, agaknya secara epistemologi, tradisi *Islamic Studies* di lingkungan IAIN tidak jauh berbeda – untuk tidak mengatakan persis sama – dari kajian keislaman di pesantren. IAIN sebagai elemen dari Sistem Pendidikan Nasional seharusnya tidak mengisolasi diri dari perubahan paradigma, konsep, visi dan orientasi baru pengembangan pendidikan tinggi/Perguruan Tinggi Nasional, dan bahkan internasional. Sebab kalau tidak, konsekuensi terburuk yang akan dihadapi oleh IAIN adalah dampak sosial sebagai akibat dari ketidakberhasilan IAIN dalam menghadapi modernisasi berupa kehilangan kepercayaan dari masyarakat sebab tidak akomodatif terhadap perubahan sehingga tergerus perubahan zaman.

Semenjak tahun 2002 hingga saat ini tercatat setidaknya 11 IAIN dan 1 STAIN bertransformasi menjadi UIN. Tentu saja perubahan ini bukanlah sekadar perubahan status belaka, dari semula institut menjadi universitas, melainkan mengharuskan terjadinya perubahan dalam hampir seluruh aspek seperti ideologi-konseptual, sistem administrasi serta manajerial.

IAIN Syekh Nurjati harus menjadi UIN – sebagaimana disebut dalam Renstra, diharapkan dapat terwujud tahun 2018 – untuk respon perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di era globalisasi saat ini sebagai perwujudan pembelajaran organisasi melalui pengembangan dan adaptasi (Kogut dan Zander, 1992; Henderson dan Cockburn, 1994). Perkembangan tersebut telah melahirkan pandangan dikotomis sebagian masyarakat terhadap ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum. Pandangan tersebut melahirkan kecenderungan pengutamaan masyarakat untuk memilih pendidikan yang dapat memberikan kemampuan teknologi dibanding pendidikan agama yang bersifat etis.

Membiarkan aset bangsa ini tetap pada status IAIN yang berakibat menurunnya peminat untuk memasukinya, merupakan sebuah kerugian yang sangat besar. Sebab, tidak mustahil perguruan tinggi ini akan “ditutup” karena tidak ada lagi peminatnya (Natsir, 2006: 9). Melalui perubahan IAIN Syekh Nurjati menjadi universitas, yang ditandai dengan dibukanya prodi-prodi umum, diharapkan minat masyarakat kembali meningkat.

Saat ini, berdasarkan statistik bahwa Indonesia sedang berada pada fase yang menggembirakan secara demografi, yaitu ditandai dengan penduduk usia produktif yang mencapai angka yang sangat besar pada 2010-2035. Berdasarkan analisis statistik yang dicatat Saiful Anam dalam Majalah Ikhlas Beramal, Kurniawan (2016) Manajemen Strategik..

didapati jumlah siswa madrasah, pesantren dan pendidikan diniyah pada tahun 2012 sebagaimana tergambar dalam sebagai berikut:

Tabel 1. Jumlah siswa madrasah, pesantren dan pendidikan diniyah

No	Lembaga	Jumlah	Jumlah Siswa		Jumlah
			Laki-laki	Perempuan	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Madrasah	67.958	3.766.717	34.903.271	7.699.988
2	Pondok Pesantren	27.218	1.895.580	1.747.158	3.642.738
3	Pendidikan Diniyah	53.823	1.803.106	1.838.660	3.641.766
4	PTAI	609	277.005	299.511	576.616

Sumber: Mahariah, 2014

Jika dianalisa, akumulasi dari jumlah siswa madrasah, pesantren dan pendidikan diniyah berdasarkan tabel diatas hanya sekitar 3% saja yang mampu diserap oleh PTAI. Tentu saja hal tersebut merupakan ironi serta pemandangan yang tidak seharusnya. Barangkali berangkat dari sinilah, akhirnya sering mengemuka stigma mengenai isu bahwa PTAIN kurang diminati oleh masyarakat, bahkan dari kalangan masyarakat yang notabene adalah lumbung sumberdaya bagi PTAIN sendiri seperti kalangan santri. Kurang tertariknya masyarakat untuk menjadikan PTAIN seperti IAIN sebagai pilihan menurut pandangan Malik Fadjar terjadi bukanlah karena adanya pergeseran nilai atau ikatan keagamaan yang memudar, melainkan karena sebagian besar kurang menjanjikan masa depan dan kurang responsif terhadap tuntutan dan permintaan saat ini maupun mendatang. Padahal paling tidak ada tiga hal yang menjadi pertimbangan masyarakat dalam memilih lembaga pendidikan, yaitu nilai (agama), status sosial dan cita-cita. Masyarakat yang terpelajar akan semakin beragam pertimbangannya dalam memilih pendidikan bagi anak-anaknya. Hal ini sama sekali berbeda dengan kondisi tempo dulu yang masih serba terbatas dan terbelakang (2006).

Jadi jelas jurusan-jurusan umum cenderung lebih diminati masyarakat jika dibandingkan dengan jurusan “khas” IAIN. Maka jika IAIN Syekh Nurjati bisa berubah status menjadi UIN yang diantara syaratnya adalah membuka jurusan-jurusan umum maka diperkirakan jumlah mahasiswa bisa semakin meningkat. Keadaan inipun akan meningkatkan daya saing dengan perguruan tinggi yang lain.

Sementara itu, keberadaan IAIN Syekh Nurjati tidak bisa mengesampingkan para pesaingnya, setidaknya perguruan tinggi yang ada di wilayah 3 Cirebon, seperti Unswagati, Uniku, Unma, Unwir, Untag, UNU dan UMC. IAIN Syekh Nurjati harus bisa memenangkan persaingan, terlebih beberapa universitas tersebut semakin mendapat tempat di hati masyarakat dengan perkembangan mahasiswa yang semakin meningkat. Sebut saja peminat masuk Unswagati tahun 2014 adalah 4000 pendaftar, namun hanya bisa menampung 2950 pendaftar (Humas Unswagati, 2014). Bandingkan dengan IAIN Syekh Nurjati yang hanya menampung sekitar 1000 lebih pendaftar pada tahun yang sama. Artinya hanya kurang lebih 1/3 pendaftar ke Unswagati.

Mahasiswa IAIN Syekh Nurjati sebagian besar berasal dari wilayah III Cirebon dan kabupaten-kabupaten perbatasan provinsi Jabar-Jateng seperti Brebes dan Tegal. Namun seiring dengan program

kebijakan perluasan akses pendidikan, sekarang ini di masing-masing kabupaten kota tersebut sudah banyak berdiri perguruan tinggi. Sehingga hal ini memunculkan persaingan. Terlebih Unswagati akan beralih status dari perguruan tinggi swasta menjadi perguruan tinggi negeri. Tentu dengan sendirinya akan menyerap banyak mahasiswa. Maka jika hal ini tidak disikapi dengan baik oleh IAIN Syekh Nurjati, ia akan ditinggalkan oleh masyarakat. Salah satunya adalah dengan perubahan status dari institut menjadi universitas. Perubahan ini akan berimplikasi pada integrasi keilmuan dan diversifikasinya.

Asumsi ini dibuktikan dalam banyak riset seperti Prahalad dan Bettis (1986) serta Chatterjee dan Wernerfelt (1991) bahwa strategi diversifikasi terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja yang dengan sendiri meningkatkan kesiapan suatu lembaga dalam memenangkan persaingan. Strategi diversifikasi IAIN Syekh Nurjati untuk bertransformasi menjadi UIN adalah dengan menambah keragaman keilmuan atau jurusan. Hal ini dilakukan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pengguna (*related business*) yang semakin beragam dan tuntutan semakin besar. Strategi diversifikasi tersebut dilakukan sekaligus untuk memperkuat posisi persaingan IAIN di dalam industri pendidikan. Hal ini sejalan dengan banyak temuan riset seperti Rumelt (1974, 1982), Christensen dan Montgomery (1981), Palepu (1985), Varadarajan (1986), Varadarajan dan Ramanujam (1987), Amit dan Livnat (1988) serta Lubatkin dan Rogers (1989) yang menerangkan bahwa kinerja perusahaan yang melakukan diversifikasi bisnis yang berkaitan (*related business*) lebih unggul dibandingkan dengan yang tidak berkaitan (*unrelated business*).

Selain diversifikasi, untuk memenangkan persaingan sebagai konsekuensi rencana perubahan status menjadi UIN, maka IAIN syekh Nurjati harus senantiasa meningkatkan mutu akademik dan inovasi secara berkelanjutan atau pembelajaran organisasi yang lebih cepat dibandingkan dengan pesaingnya untuk mempertahankan keunggulan (Marquardt, 1996:15; DeGeus, 1988; Senge, 1990; Harung, 1996; Watkins dan Marsick, 1993; Henderson dan Cockburn, 1994). Pembelajaran organisasi ini dicirikan oleh adaptasi suatu organisasi terhadap perubahan lingkungan yang terjadi dengan fleksibilitas dan daya tanggap, serta melalui perubahan dalam organisasi (Huber, 1991). Keadaan ini diwujudkan dengan keberhasilan IAIN Syekh Nurjati dalam melahirkan kinerja berupa kualitas sumber daya manusia yang handal (*non-imitability*, *non-transferability*, dan *non-substitutability*). Dengan ini IAIN Syekh Nurjati bisa menciptakan keunggulan yang sulit ditiru oleh para pesaingnya (kompetensi organisasi) dan bersifat *sustainable*, langka, bernilai dan sulit untuk digantikan (Bayney, 1991; Durand, 1999:45; Wernerfelt, 1984; Amit dan Schoemaker, 1993). Jadi usaha-usaha IAIN Syekh Nurjati bertransformasi menjadi UIN dalam menghadapi tuntutan masyarakat adalah dengan melakukan pembelajaran organisasi yang mempengaruhi pengembangan kompetensi, strategi diversifikasi, bertujuan untuk meningkatkan kinerja.

Akan tetapi sudahkah IAIN Syekh Nurjati siap untuk menjadi UIN? Jika melihat pada kenyataan yang ada berdasarkan pengamatan peneliti dari tahun 2013-2015, maka jawaban untuk pertanyaan tersebut masih belum jelas. Untuk merealisasikan rencana-rencana strategis tersebut bukanlah hal yang mudah untuk dilakukan. Hal ini dikarenakan masih banyaknya persoalan-persoalan kampus yang masih belum banyak Kurniawan (2016) Manajemen Strategik..

terselesaikan, mulai dari persoalan politik kampus, manajemen keuangan, sarana-prasarana dan lain-lain. Perubahan IAIN Syekh Nurjati menjadi UIN menuntut adanya pengembangan baik struktur, budaya, maupun sumberdaya. Sementara itu, kondisi internal UIN Syekh Nurjati masih menyimpan sejumlah kelemahan, di antaranya minimnya pendanaan, lemahnya kemampuan sumberdaya manusia baik kualitas maupun kuantitas, belum optimalnya sarana penunjang akademik, dan belum terwujudnya kultur akademik yang memadai.

Untuk menjadi UIN, ada sejumlah persyaratan harus terpenuhi seperti diantaranya kampus terpadu yang luas minimal 25 hektar, rasio dosen dan mahasiswa 1 berbanding 25, memiliki program studi umum di bawah Dinas Pendidikan atau 6 program studi eksakta, dan jumlah minimal mahasiswa adalah 7500 mahasiswa.

Jika melihat berbagai persyaratan di atas, nampaknya IAIN Syekh Nurjati belum cukup untuk memenuhinya. Luas kampus yang ada masih jauh dari luas ideal yang dipersyaratkan, sampai saat ini luas kampus berkisar pada 8,74 hektar (Administrasi Bagian Umum IAIN Syekh Nurjati, 2015). Program studi umum di bawah Dinas Pendidikan masih jauh dari ketentuan minimal. Demikian pula dengan jumlah mahasiswa yang ada baru mencapai 6327 mahasiswa artinya masih dibawah jumlah minimal mahasiswa UIN, yaitu 10.000 mahasiswa.

Pengembangan IAIN Syekh Nurjati untuk menjadi UIN terus dilakukan seperti dengan pembukaan jurusan baru. Setelah mendapatkan izin, tahun akademik 2015/2016 dibuka jurusan Pendidikan Bahasa Indonesia dan Manajemen Pendidikan Islam. Yang menarik untuk disoroti adalah Jurusan Pendidikan Bahasa Indonesia yang nampaknya akan sulit direspon antusias oleh masyarakat mengingat jurusan ini sudah mendekati titik jenuh. Tercatat jurusan ini sudah beberapa tahun sebelumnya dikembangkan oleh perguruan tinggi lain yang ada di kota Cirebon dan sekitarnya, seperti Unswagati, Uniku, Unma dan telah banyak mengeluarkan lulusan. Peneliti mencium, nampaknya pembukaan jurusan baru tersebut lebih pada sekedar mengakomodasi *overload* dosen pada jurusan tersebut untuk dapat membagi rata “kueh” tugas mengajar. Karena dari 8 orang dosen bahasa Indonesia tidak sebanding dengan ketersediaan jam mengajar mata kuliah yang bersangkutan.

Perubahan status IAIN Syekh Nurjati menjadi UIN harus diiringi oleh semangat integrasi ilmu. Upaya ini memang sudah dilakukan namun masih dalam perdebatan konsep yang belum utuh, apalagi pada tataran detail implementasinya. Keadaan ini belum lagi dengan diperparah oleh suksesi kepemimpinan kampus yang terkadang meninggalkan luka pada sebagian sivitas akademika. Munculnya kepemimpinan baru belum diiringi secara sepenuh hati oleh sebagian masyarakat kampus untuk bersama-sama memajukan lembaga. Disamping ini roda manajemen masih terkesan lambat di banyak lininya dengan cukup kentalnya primordialisme antar civitas akademika.

Dengan demikian, obsesi IAIN Syekh Nurjati untuk menjadi UIN untuk tetap *survive* dalam bisnis pendidikan dan memenangkan persaingan yang dibubuhkan dalam Renstra perlu didasari oleh kajian riset

yang mendalam dan komprehensif, sehingga bisa tepat sasaran. Kepentingan inilah, penelitian ini perlu dan menarik untuk dilakukan.

## **METODE PENELITIAN**

Pelaku yang menjadi subyek dalam penelitian ini meliputi sumber daya manusia dalam organisasi IAIN Syekh Nurjati. Dalam hal ini, ia meliputi unsur-unsur pimpinan institut, fakultas, dan jurusan/program studi; karyawan/dosen; dan mahasiswa. Mengingat banyak dan luasnya unsur-unsur tersebut, maka dalam penelitian ini digunakan teknik penentuan sampel dengan menggunakan teknik Purposive Sampling.

Teknik pengumpulan data melalui observasi mendalam partisipatif, wawancara mendalam, dokumentasi, dan kuesioner. Validasi/pengujian data kualitatif dilakukan melalui kredibilitas data (ketekunan pengamatan, triangulasi sumber, triangulasi waktu dan triangulasi tehnik pengumpulan data, *peer debriefing*, analisis kasus negatif, pemanfaatan bahan referensi, dan *member check*), transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas. Sementara itu pengujian data kuantitatif melalui uji validitas dan realitas. Teknik analisis dan penafsiran data dilakukan secara bertahap melalui pengumpulan data, reduksi data, display data, dan penyimpulan data.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Perubahan yang Diharapkan dalam Transformasi IAIN Syekh Nurjati menjadi UIN**

Melalui upaya transformasi dari IAIN menjadi UIN yang diharapkan terjadi di lingkungan IAIN Syekh Nurjati adalah adanya perluasan lingkup keilmuan yang berdampak pada akses peluang karir yang lebih luas. Keinginan di setiap kelulusan adalah orientasi mereka bisa mendapatkan pekerjaan yang layak. Maka dengan perubahan menjadi UIN akan lebih meluas lingkup kerja dan eksistensi lulusan IAIN Syekh Nurjati. Perubahan IAIN Syekh Nurjati menjadi UIN adalah dalam rangka memberikan peluang bagi lulusan IAIN Syekh Nurjati untuk melakukan mobilitas vertikal. Yakni kesempatan gerak dan peran serta memasuki medan yang lebih luas.

Rencana pembentukan UIN merupakan bagian dari usaha mengintegrasikan beragam keilmuan untuk mengeliminasi dikotomi antara ilmu umum dan ilmu agama. Hal ini dianggap perlu dalam usaha untuk memberikan dasar etika Islam demi pengembangan ilmu dan teknologi dan pada saat yang bersamaan juga berusaha mengimplementasikan ajaran-ajaran Islam secara profesional di dalam kehidupan sosial. Terkait dengan hal ini IAIN Syekh Nurjati berulang kali mengadakan forum-forum kajian ilmiah sejak tahun 2013 seperti workshop dan seminar untuk membahas dan menghasilkan konsep integrasi ilmu yang diharapkan sesuai dengan kekhasan yang dimiliki IAIN Syekh Nurjati Cirebon. Dari berbagai konsep yang ditawarkan mengerucut kepada integrasi ilmu dengan konsep Ihsan-Muhsin. Namun, sejauh ini konsep integrasi ilmu masih dalam tataran konsep global, aspek teknis implementasi di lapangan masih belum jelas. Sehingga

integrasi ilmu yang diharapkan belum dapat dibumikan dalam kegiatan akademik di kampus terutama dalam mengikis dikotomi keilmuan.

### **Pencapaian Program-Program Prioritas yang Dikembangkan IAIN Syekh Nurjati untuk menjadi UIN dalam Perspektif Balanced Scorecard**

Strategi-strategi yang telah ditetapkan menjadi 4 (empat) perspektif, dimulai dari perspektif *customer/stakeholders*, perspektif proses internal, perspektif pembelajaran dan pengembangan dan perspektif keuangan. Perspektif keuangan tetap merupakan hal yang penting meskipun IAIN Syekh Nurjati merupakan organisasi nir laba, karena pelaksanaan program strategis membutuhkan sejumlah dana. Akan tetapi, seperti dapat dilihat dari urutan perspektif pada usulan model, perspektif keuangan bukan merupakan perspektif yang utama. Dalam usulan model, perspektif pelanggan diubah menjadi perspektif stakeholders karena pengertian pelanggan yang lebih luas bagi perguruan tinggi, meliputi mahasiswa, orang tua mahasiswa, alumni, organisasi pengguna lulusan, dan lain-lain. Program-program prioritas yang dikembangkan oleh IAIN Syekh Nurjati untuk menjadi UIN dalam 4 perspektif Balanced Scorecard adalah:

#### **Perspektif pelanggan**

Kinerja IAIN Syekh Nurjati meningkat di setiap tahunnya selama 5 tahun terakhir terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2011 terdapat peningkatan 22,943%, tahun 2012 terdapat peningkatan 12,954%, tahun 2013 terdapat peningkatan 8,157%, dan pada tahun 2014 terdapat peningkatan 8,171%. Ini menunjukkan bahwa dalam mempertahankan pelanggannya cukup bagus. Terbukti dari kenaikan jumlah mahasiswa (*customer*) pada tahun 2010 – 2014. Hal ini membantu IAIN dalam menjalankan kegiatan akademik dan pencapaian target berubah menjadi UIN.

#### *Customer Retention*

Kinerja IAIN Syekh Nurjati tahun 2011 mengalami peningkatan 69,816%, pada tahun 2012 meningkat sebesar 73,902%, pada tahun 2013 meningkat sebesar 75,223%, dan pada tahun 2014 meningkat sebesar 78,518. Ini menunjukkan bahwa dalam mempertahankan mahasiswanya (pelanggan) cukup bagus terbukti dari kenaikan jumlah mahasiswa (*customer*) pada 2010 sampai 2014 dan peningkatan jumlah pelanggan yang bertahan pada periode 2010 sampai 2014. Hal ini membantu IAIN Syekh Nurjati dalam mencapai transformasi menjadi UIN, sebagaimana disyaratkan adanya peningkatan jumlah mahasiswa.

#### *Number of Complaint*

Komplain terhadap IAIN Syekh Nurjati selama 5 tahun terakhir terus mengalami penurunan, tahun 2010 sebesar 4,457%, pada tahun 2011 sebesar 3,711%, tahun 2012 sebesar 3,217%, tahun 2013 sebesar 2,607%, tahun 2014 sebesar 2,426%. Hal ini menunjukkan bahwa IAIN Syekh Nurjati mampu mengatasi keluhan-keluhan dari mahasiswa dan selain itu juga IAIN dapat mengendalikan kendala-kendala yang datang dari mahasiswa.

#### *Customer Acquisition*



Dari total acquisition selama 5 tahun dari tahun 2010-2014 terus mengalami penurunan. Tahun 2011 sebesar 5,191%, tahun 2012 sebesar 4,086%, tahun 2013 sebesar 1,321%, dan tahun 2014 sebesar 3,295. Selama 5 tahun terakhir cukup baik bahkan mengalami peningkatan setiap tahunnya. Untuk mempertahankan bahkan meningkatkan kinerja IAIN Syekh Nurjati perlu memikirkan cara yang lebih baik dari sebelumnya agar dapat menarik lebih banyak mahasiswa (pelanggan) lagi, misalnya dengan salah satu cara meningkatkan promosi, dan lain-lain

#### *Customer Satisfaction Index*

Indeks kepuasan mahasiswa yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 568, sehingga mahasiswa (pelanggan) dapat dikategorikan puas atas pendidikan yang diberikan oleh IAIN Syekh Nurjati. Hal ini berarti perusahaan sudah mampu mencapai indeks kepuasan mahasiswa merasa puas atau berada dalam interval antara 564 – 696. Walaupun memenuhi target, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang.

#### Perspektif proses internal

Dalam perspektif ini perguruan tinggi harus berfokus pada operasi-operasi kritis yang memungkinkannya mampu memenuhi kebutuhan dan harapan mahasiswa atau pengguna lulusan. Adapun variabel ukuran dan indikator pencapaian perspektif proses internal antara lain sebagai berikut:

#### Proses Inovasi

Proses inovasi yang dilakukan oleh IAIN dalam menjamin proses internal yang baik adalah dengan membuka jurusan-jurusan baru. Tercatat pada tahun akademik 2015-2016 IAIN membuka jurusan Manajemen Pendidikan Islam dan Pendidikan Bahasa Indonesia. Setahun sebelumnya telah dibuka jurusan baru yang lain, yaitu Pendidikan Guru Raudhatul Atfal. Strategi ini adalah dalam upaya untuk terus melakukan inovasi bagi kebutuhan pasar kerja.

#### Proses Operasi

##### Rata-rata IPK Mahasiswa

Program sarjana maupun magister (pascasarjana) secara umum setiap tahunnya mengalami peningkatan. Pada tahun 2012 rata-rata IPK Magister adalah 3,44 dan sarjana 3,085. Tahun 2013 rata-rata IPK program magister sama dengan tahun sebelumnya, yaitu 3,44, dan program sarjana 3,225. Pada tahun 2014 rata-rata IPK program magister adalah 3,46 sedangkan program sarjana 3,23. Ini artinya dari sudut pandang proses operasi sudah mencapai perspektif proses internal yang baik dalam balanced scorecard.

##### Rata-rata Masa Studi

Rata-rata masa studi di IAIN Syekh Nurjati baik pada program magister maupun sarjana setiap tahunnya semaking singkat. Pada tahun 2012 masa studi program magister adalah 2,41 tahun dan sarjana 4,74 tahun. Pada tahun 2013 masa studi program magister 2,32 tahun dan program sarjana 4,63 tahun. Pada tahun 2014 masa studi program magister 2,24 tahun dan program sarjana 4,48 tahun. Ini artinya proses operasi dalam perspektif proses internal di IAIN sudah baik.

## Perkembangan Kinerja Dosen

Berdasarkan gambar di atas terlihat kinerja dosen di IAIN Syekh Nurjati secara rata-rata sebagian besar dalam katagori baik, yaitu 40%, sangat baik 30%, kurang baik 18%, dan tidak baik 12%. Ini berarti kinerja dosen tersebut sudah memenuhi kriteria proses operasi yang baik dalam proses internal balance scorecard. Walaupun demikian, hal ini menyisakan catatan, masih adanya kinerja dosen yang kurang baik dan bahkan tidak baik dengan prosentase yang jika dijumlahkan ada 30%. Sebuah prosentase yang tidak bisa dikatakan kecil. Oleh karena itu, IAIN harus terus kembali mengurangi keadaan ini.

## Akses Internet di setiap Ruang Kuliah

Banyak ruangan kuliah tersedia akses internet bagi mahasiswa. Namun terkadang di beberapa ruang kuliah akses internet ini tidak lancar dan bahkan ada ruangan kuliah yang tidak akses sama sekali. Artinya akses internet yang dimaksud belum merata didapatkan oleh sivitas akademika terutama mahasiswa sebagai konsumen pendidikan. Dalam kalimat lain, hal ini belum sepenuhnya menunjang proses operasi dalam perspektif proses internal *balanced scorecard*.

## Akreditasi Program Studi/Jurusan

Jurusan-jurusan yang ada di IAIN Syekh Nurjati baik di Program Sarjana maupun Pascasarjana semuanya tidak ada yang terakreditasi A. Sebagian besar terakreditasi B dan sisa terakreditasi C. Ini artinya secara proses operasi IAIN Syekh Nurjati belum dikatagorikan baik.

## Proses Layanan Purnajual

### Gedung dan Fasilitas Jaringan Komputer bagi Alumni

IAIN Syekh Nurjati belum memiliki gedung dan fasilitas jaringan komputer bagi alumni. Jangankan peruntukan gedung bagi tujuan tersebut, untuk fasilitas perkuliahan reguler saja IAIN Syekh Nurjati masih kekurangan ruangan. Imbasnya, gedung yang peruntukannya bukan untuk kuliah, seperti masjid, laboratorium terpaksa dipakai untuk proses perkuliahan. Keadaan ini diperparah dengan penambahan beberapa jurusan baru, yaitu Manajemen Pendidikan Islam, Pendidikan Bahasa Indonesia, dan Pendidikan Guru Raudhatul Athfal yang sampai saat peneliti menulis temuan penelitian ini belum memiliki gedung yang definitif. Keadaan ini, terutama ketiadaan gedung bagi alumni menunjukkan IAIN Syekh Nurjati kurang memperdulikan aspek layanan purna jual bagi alumninya. Tentunya hal ini menghilangkan keberimbangan manajemen dalam keseluruhan aspeknya yang saling terkait.

## Perkembangan Kemitraan dengan Instansi lain untuk Upaya Kesempatan Rekrutmen

IAIN Syekh Nurjati melakukan banyak kerjasama dan kemitraan yang banyak ditujukan untuk peningkatan kualitas akademik, seperti praktek lapangan, penelitian, pendidikan, dan lain-lain. Akan tetapi kerjasama dan kemitraan yang terkait dengan layanan purna jual, yaitu memberikan kesempatan luas bagi para alumni untuk mendapat pekerjaan dengan instansi yang bekerjasama dengan IAIN Syekh Nurjati,

sejauh ini masih kurang dilakukan kalau tidak dikatakan tidak ada sama sekali. Akibatnya alumni kurang terlayani dalam mendapatkan saluran pekerjaan yang sesuai dengan pendidikannya.

Dengan demikian, berdasarkan uraian rinci di atas dalam perspektif proses internal ini, IAIN Syekh Nurjati belum sepenuhnya mencapai sasaran peningkatan akses, mutu dan daya saing. Masih butuh upaya lebih serius lagi terutama pada akreditasi program yang belum baik dan pelayanan purna jual serta akses informasi berupa jaringan internet yang memadai. Sedangkan dalam proses inovasi dan proses operasi berupa prestasi akademik mahasiswa dan kinerja dosen sudah cukup layak, walaupun tentunya masih perlu ditingkatkan lagi.

#### Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

##### Kepuasan Kerja Karyawan/Dosen

Indeks kepuasan karyawan/dosen yang diperoleh dari penyebaran kuesioner adalah 1312 – 0 (pertanyaan yang tidak valid) maka total indeks kepuasan karyawan/dosen adalah 1312, sehingga karyawan/dosen dapat dikategorikan setuju. Hal ini berarti IAIN Syekh Nurjati sudah mampu mencapai indeks kepuasan karyawan/dosen. Karyawan/dosen merasa setuju atau berada pada interval 1108 – 1368. Kinerja IAIN Syekh Nurjati jika dilihat dari pengukuran ini adalah IAIN Syekh Nurjati telah mencapai kinerja yang diharapkan. Walaupun memenuhi target kinerja yang diharapkan, akan tetapi indeks ini masih dapat ditingkatkan lagi pada tahun yang akan datang dengan lebih memperhatikan aspek-aspek yang menjadi perhatian dalam kepuasan karyawan/dosen.

##### Produktivitas Karyawan/Dosen

Produktivitas karyawan yang dalam hal ini dosen dapat dilihat dari karya ilmiah yang mereka hasilkan baik berupa penelitian maupun karya ilmiah, buku atau jurnal. Tingkat produktivitas dosen di IAIN Syekh Nurjati termasuk baik, hal ini terlihat dari jumlah penelitian yang cukup besar. Walaupun demikian tentu ada catatan, yaitu penurunan jumlah penelitian pada tahun 2014 yang semestinya tidak terjadi demi sustainabilitas perkembangan produktivitas dosen.

Dosen IAIN Syekh Nurjati cukup produktif terutama dalam menghasilkan karya yang berupa buku berskala nasional dan menunjukkan peningkatan setiap tahunnya. Tercatat ada 70 buku pada tahun 2012, 97 pada tahun 2013, dan 105 pada tahun 2014. Sementara itu pada karya ilmiah yang lain dinilai sangat kurang produktif.

Kehadiran dosen dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Tahun 81% di tahun 2011, 83% di tahun 2012, 84% di tahun 2013, dan 92% ditahun 2014. Hal ini menunjukkan gejala yang baik dalam produktivitas dosen. Sama dengan tingkat kehadiran dosen, tingkat kehadiran karyawan (tenaga kependidikan) pun mengalami peningkatan setiap tahunnya. Tercatat tahun 2011 sebesar 82%, tahun 2012 sebesar 85,26%, tahun 2013 sebesar 85%, dan tahun 2014 sebesar 90,22%. Tentunya keadaan ini akan berdampak pada kinerja karyawan itu sendiri.

IAIN Syekh Nurjati memiliki cukup banyak jurnal. Tercatat ada 20 jurnal. Akan tetapi disayangkan dari semua jurnal yang ada tersebut ternyata tidak ada satupun yang akreditasi. Hal ini tentunya tidak mendukung pencapaian produktivitas karyawan/dosen yang baik dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

#### Kompetensi Karyawan/Dosen

30% Dosen Berpendidikan S3. Jumlah magister lebih besar dari jumlah doktor. Jika kita lihat dengan batasan perbandingan kualifikasi dosen yang bergelar magister dan doktor yang dipersyaratkan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, maka jumlah kualifikasi dosen tersebut yang ada di IAIN Syekh Nurjati sudah baik atau sudah memenuhi.

#### Rasio Dosen dan Mahasiswa 1:20

Jumlah total mahasiswa IAIN adalah 6327. Sementara itu, total dosen adalah 261. Maka rasio dosen dan mahasiswa adalah 1:24,241. Artinya dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran belum memenuhi kriteria ideal.

#### Kegiatan Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Employee Training Program*)

Program pengembangan Sumber Daya Manusia dalam hal ini karyawan dan dosen secara rutin dilakukan pada setiap tahunnya. Tercatat ada 8 atau 9 kegiatan yang terkait diselenggarakan oleh IAIN Syekh Nurjati. Tentu hal ini akan menopang (mencapai) kepada peningkatan kompetensi karyawan/dosen.

#### Dosen yang studi lanjut ke jenjang S2 dan S3

IAIN Syekh Nurjati Cirebon cukup mendukung peningkatan kompetensi dosen dengan memberikan peluang untuk melanjutkan studi di berbagai perguruan tinggi di dalam dan luar negeri. Jumlah dosen yang sedang menempuh studi lanjut adalah sebanyak 100 orang; 4 orang di antaranya belajar di Malaysia dan 1 orang di Sudan. Dari 100 orang dosen yang tengah menempuh studi lanjut, 48 orang merupakan tugas belajar dan 52 orang merupakan ijin belajar.

#### 10% dosen memiliki jabatan akademik Guru Besar

Fakultas Tarbiyah memiliki jumlah guru besar yang paling banyak, yaitu 6 orang, sementara itu di Fakultas Adadin dan Syariah masing-masing 2 orang. Secara total 10 orang untuk semua fakultas dari 261 dosen yang ada, maka hanya ada 3,83% (4%) guru besar yang dimiliki oleh IAIN Syekh Nurjati. Tentunya hal ini tidak memenuhi kompetensi karyawan dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang mempersyaratkan 10% guru besar.

#### Penggunaan Teknologi Informasi

Penggunaan teknologi informasi dalam balanced scorecard terutama pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran telah terpenuhi oleh IAIN Syekh Nurjati. Teknologi informasi berperan penting dalam penyelenggaraan pendidikan di IAIN Syekh Nurjati karena intensitas kebutuhan pendidikan yang dari masa ke masa semakin meningkat.

## Iklm Kerja

Iklm kerja IAIN Syekh Nurjati dinilai sudah baik terlihat dalam kode etik karyawan dan dosen IAIN Syekh Nurjati yang dituangkan dalam pedoman tertulis yang berisi norma-norma etik yang dijadikan sebagai pedoman berpikir, bersikap dan bertindak bagi karyawan/dosen dalam aktivitas-aktivitasnya yang menuntut tanggung jawab profesi dalam kehidupan bernegara, bermasyarakat, berorganisasi dan dalam berintegrasi di lingkungan IAIN untuk melaksanakan Tri Darma perguruan Tinggi.

Disamping itu, iklim kerja terlihat pula dalam pengembangan karir yang dilakukan IAIN Syekh Nurjati untuk dosen sudah dikategorikan baik. Hal ini tentunya akan membawa iklim kerja yang baik pula karena ditunjang sustainabilitas peningkatan profesionalitas dosen.

## Perspektif Keuangan

Variabel ukuran dan indikator pencapaian perspektif keuangan adalah kinerja operasi keuangan IAIN Syekh Nurjati yang berupa efisiensi dalam penggunaan anggaran belanja dan sumber-sumber pembiayaan. Selain itu perspektif keuangan dilihat dari tertib keuangan berupa penyediaan laporan audit keuangan yang memuat sumber pendanaan, sistem monitoring, dan evaluasi pendanaan secara internal yang akuntabel dan transparan di semua unit kerja. Kesemua variabel tersebut sudah terpenuhi oleh IAIN Syekh Nurjati.

Berdasarkan temuan di lapangan program-program yang sudah diprioritaskan tersebut ada yang sudah mencapai sasaran, tetapi ada juga yang masih belum mencapai sasaran. Tegasnya, belum sepenuhnya IAIN Syekh Nurjati memenuhi program-program strategis demi ketercapai transformasi menjadi universitas. Untuk itu dapat disajikan rangkuman ketercapaian program prioritas yang diukur oleh balance scorecard.

## Kesiapan IAIN Syekh Nurjati Bertransformasi menjadi UIN

Kesiapan IAIN Syekh Nurjati menjadi UIN dapat dilihat dari beberapa persyaratan yang telah ditetapkan pemerintah melalui Peraturan Menteri Agama RI, no. 15 tahun 2014 dengan kenyataan pencapaian target di lapangan oleh pihak lembaga. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masih banyak tugas bagi sivitas akademika di IAIN Syekh Nurjati, khususnya pihak-pihak pemegang kebijakan seperti rektor dan jajarannya untuk menyusun rencana strategis bagi percepatan dan ketercapaian alih status IAIN menjadi UIN. Dalam implementasinya tentu pihak pimpinan tidak bisa berjalan sendiri tanpa dukungan dari segenap elemen kampus untuk bekerjasama mensukseskan ketercapaian tujuan tersebut.

Program yang cukup besar diantaranya penyediaan lahan yang masih cukup kurang, baik dalam posisi masih status yang sekarang IAIN, terlebih rencana perubahan menuju UIN. Tercatat masih dibutuhkan 16,2605 hektar lagi. Jumlah ini adalah jumlah yang tidak sedikit dan membutuhkan dana yang tidak sedikit pula untuk pengadaannya. Maka diperlukan terobosan-terobosan untuk mencari sumber dana disamping dari dana pusat. Karena jika ketergantungan terhadap dana pusat yang terbatas ini besar sekali maka pengadaan tanah akan sulit terwujud.

Program yang tidak kalah berat berikutnya adalah pengadaan program-program studi eksakta yang belum ada sama sekali di IAIN Syekh Nurjati. Selama ini IAIN Syekh Nurjati lebih banyak mengembangkan program studi keagamaan dan sosial-humaniora, sementara itu program studi eksakta luput dari perhatian. Keadaan ini berimplikasi pula pada tidak terpenuhinya proporsi dosen dan mahasiswa pada program studi-program eksakta. Sehingga ketika muncul rencana transformasi IAIN menuju UIN, hal ini menjadi batu sandungan yang harus segera dipecahkan.

IAIN Syekh Nurjati harus mengambil prioritas untuk mengembangkan program studi umum. Misalnya pemberian prioritas untuk prodi saintek, maka dapat dipastikan seluruh energi dikerahkan untuk pengembangan prodi baru tersebut. Pemikiran untuk memprioritaskan prodi yang baru tentu dianggap wajar, sebab prodi baru ini harus diprioritaskan, sebab terkait dengan kompetensi dan kompetisi yang memang harus dilakukan. Hal ini semata-mata untuk mengejar kompetisi yang terkait dengan perguruan tinggi yang memiliki prodi yang sama.

Kuantitas program studi yang ada harus ditunjang dengan kualitasnya. Hal ini tergambar dari akreditasi. Sayangnya, disamping ketiadaan program-program studi eksakta, ternyata tidak ada satupun program studi yang mencapai akreditasi A dan masih terdapat 3 program studi yang berakreditasi C. Padahal untuk menjadi universitas harus ada 20% dari jumlah keseluruhan program studi harus mencapai predikat A. Ini artinya perlu perjuangan keras lagi bagi segenap sivitas akademika IAIN Syekh Nurjati dengan komando pihak pimpinan untuk memperbaiki level akreditasi program studi yang ada, minimal mencapai 20%.

Selanjutnya jika kualifikasi pendidikan dosen IAIN Syekh Nurjati sudah mencukupi, namun kualifikasi kepangkatan dosen masih membutuhkan peningkatan 7% lagi bagi lektor kepala dan 5% lagi bagi guru besar. Demikian pula dengan jumlah mahasiswa, dan kualifikasi akademik/latar belakang pendidikan tenaga kependidikan masih perlu ditingkatkan lagi untuk mencapai kuantitas yang ideal.

Dari sekian kekurangan di atas, bukan berarti IAIN Syekh tidak ada kelebihan jika dihubungkan dengan ketentuan alih status yang ditetapkan Pemerintah. Tercatat dari data yang ada disamping kualifikasi akademik dosen yang sudah ideal, juga sarana dan prasarana banyak yang melebihi dari standar minimal. Ini merupakan modal tambahan yang bisa dipakai IAIN untuk memperkuat ketercapaian rencana strategisnya bertransformasi menjadi UIN.

Dari penjelasan di atas, dapat difahami bahwa IAIN Syekh Nurjati belum memiliki kesiapan yang cukup untuk menjadi universitas. Ketidaksiapan ini dinilai masih tinggi mengingat masih banyaknya standarisasi persyaratan yang masih cukup jauh belum terpenuhi. Nampaknya dibutuhkan beberapa tahun ke depan untuk bisa terealisasi.

## **Faktor-faktor yang mendukung dan Menghambat IAIN Syekh Nurjati untuk Menjadi UIN**

### **Faktor Pendukung**

### Menguatnya *Quality Insurance*

*Quality assurance* menguat dari semakin baiknya Indeks Kinerja Dosen (IKD). Hal ini berakibat kehidupan akademik kampus yang semakin baik dalam menopang Tri Darma Perguruan Tinggi yaitu pengajaran, penelitian/pengembangan dan pengabdian kepada masyarakat, terutama sekali pada pelayanan akademik bagi mahasiswa seperti aspek pengajaran. Dalam perkembangan selanjutnya secara bertahap kebijakan mutu IAIN syekh Nurjati Cirebon akan diterapkan pula pada bidang non akademik. Kebijakan mutu IAIN Syekh Nurjati Cirebon berlaku untuk semua tingkatan dalam institut, yaitu semua jenjang strata pendidikan (sarjana dan pasca sarjana), Fakultas, Jurusan/program studi, Lembaga, Pusat dan Unit pelaksana Teknis (UPT).

### Menguatnya Kepuasan Mahasiswa

Kepuasan mahasiswa paralel dengan semakin meningkatnya Indeks Kinerja Dosen. Hal ini dikarenakan Indeks Kinerja Dosen terkait dengan kualitas pengajaran dan pelayanan akademik yang lain yang diterima oleh mahasiswa. Survey pengukuran tingkat kepuasan dilakukan pada semua jenis layanan kemahasiswaan yang diberikan. Salah satu hasil pengukuran yang diperoleh adalah tentang kepuasan layanan yang diberikan oleh dosen berkaitan dengan kompetensi calon pendidik yang ada. Hasil akumulasi survey tingkat kepuasan mahasiswa terhadap pelayanan dosen menunjukkan data yang menggembirakan. Hal ini terlihat dari adanya peningkatan kinerja dosen dari data 2 tahun yang diambil dan menunjukkan adanya itikad baik perubahan pelayanan dosen dalam hal perkuliahan ke arah yang lebih baik.

### Perkembangan Baik Kultur Akademik: Penelitian dan Karya Ilmiah lainnya

Ada peningkatan dan penurunan secara fluktuatif selama tiga tahun terakhir dari mulai 2012, 2013, dan 2014 terhadap penelitian dosen tetap IAIN Syekh Nurjati. Penurunan penelitian yang diselenggarakan Lemlit terjadi di tahun 2014, namun penurunan tersebut tidak terlalu signifikan dan umumnya menunjukkan gejala peningkatan yang cukup. Hal yang menggembirakan adalah cukup tingginya penelitian mandiri atau penelitian yang dibiayai dosen yang bersangkutan di setiap tahunnya terutama di tahun 2013. Hal ini bisa diartikan semakin meningkatnya kesadaran dosen pada pengembangan keilmuan yang nampaknya merupakan dampak langsung penerapan IKD oleh Lembaga Penjamin Mutu.

### Faktor Penghambat

#### Kurangnya sumber daya manusia

Perubahan IAIN menjadi universitas terkendala oleh kurangnya Sumber Daya Manusia (SDM), khususnya dosen-dosen di bidang sains. Hal ini terkait dengan persyaratan perubahan, yaitu adanya fakultas sains yang belum ada sama sekali. Walau tidak dikatakan tidak ada sama sekali, tetapi secara kuantitas Sumber Daya Manusia yang dimaksud, masih jauh dari cukup.

#### Kurangnya Sarana dan Prasarana

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, IAIN Syekh Nurjati memiliki beberapa kekurangan sarana prasarana. Khususnya tanah, sejauh ini IAIN Syekh Nurjati baru memiliki lebih dari 8 hektar. Tentu hal ini masih jauh dari cukup, karena dipersyaratkan minimal 25 hektar.

Keadaan ini, bukan berarti tidak ada upaya pengembangan sama sekali, namun upaya ini sering terkendala oleh berbagai hal, terutama politik kampus yang kurang kondusif dan masuk ke dalam ranah hukum. Tercatat pada pemerintahan rektor sebelumnya tersandung persoalan yang dimaksud.

Upaya IAIN Syekh Nurjati untuk terus melakukan diversifikasi keilmuan dengan pembukaan jurusan baru, terkendala dengan belum siapnya fasilitas yang ada. Ruang perkuliahan tidak memadai untuk menampung semakin tingginya animo masyarakat untuk masuk ke IAIN Syekh Nurjati. Sementara itu, pembangunan gedung yang baru tidak sejalan dengan luas tanah yang ada. Sehingga hal ini sulit untuk dilakukan.

Sementara itu, posisi tanah IAIN Syekh Nurjati terkurung oleh padatnya perumahan dan pertokoan. Maka untuk solusinya adalah mencari tanah di luar kota bagi pengembangan kampus induk.

Masalah Psikologis: Polemik Diantara Civitas Akademika antara Pro dan Kontra

Di kalangan civitas akademika IAIN Syekh Nurjati, konversi IAIN menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) masih menjadi polemik. Wacana ini sudah lama bergulir di wilayah kampus IAIN Syekh Nurjati. Menanggapi hal itu tentunya banyak pihak –baik dosen, staf administrasi maupun mahasiswa– yang pro dan kontra. Tetapi yang paling mendasar adalah tentang kekhawatiran mahasiswa mengenai persoalan pasca menjadi UIN Syekh Nurjati, apakah institusi ini akan tetap memelihara Ilmu keislaman? Siapa yang akan memelihara ilmu keislaman? Apakah ilmu keislaman tidak akan terpinggirkan?

Para dosen, justru sangat mendukung terhadap gagasan konversi. Jika menggunakan tolok ukur rektor dan para wakil rektor, sebagai suara dosen, maka tampaknya gagasan menjadi UIN adalah bagian dari proses untuk melakukan diversifikasi program studi agar lebih relevan dengan tuntutan kebutuhan. Sementara itu, kalangan mahasiswa menginginkan agar tetap menjadi IAIN sebab ada kekhawatiran bahwa setelah menjadi UIN, maka ilmu keislaman akan terlantar. Mungkin para mahasiswa mendapatkan berbagai informasi tentang perlakuan yang dirasakan oleh para mahasiswa ilmu keislaman yang mungkin merasa dianaktirikan. Proses inilah yang mungkin dirasakan oleh para mahasiswa Islamic studies akhir-akhir ini. Akumulasi dari perasaan inilah yang kemudian mewujudkan rasa ketakutan di kalangan mahasiswa, bahwa nasib mereka yang mengambil prodi Islamic studies akan terpinggirkan.

Konversi IAIN Syekh Nurjati ke UIN dalam era global sekarang ini, akan menimbulkan berbagai pertanyaan dan kekhawatiran dari berbagai elemen masyarakat, dosen dan mahasiswa terutama dari kalangan IAIN Syekh Nurjati itu sendiri atau dari kalangan pemuka agama Islam. Kekhawatiran sejumlah tokoh Islam akan terjadinya marginalisasi ilmu-ilmu agama di lingkungan UIN. Kalangan ini lebih menginginkan penguatan pengembangan IAIN Syekh Nurjati secara lebih kokoh dan mendalam serta meningkatkan fungsi-fungsinya, baik akademik maupun non akademik.



Isu konversi IAIN Syekh Nurjati menjadi UIN merupakan hal yang demikian menggurita di tingkatan mahasiswa. Sekian banyak hal senantiasa menggugah pikiran mahasiswa akan adanya nuansa perubahan yang sebenarnya tidak signifikan.

Terjadinya komersialisasi pendidikan ditengarai karena ketidakmampuan pemerintah dalam mensubsidi pendidikan. Diberlakukannya Badan Hukum Milik Negara (BHMN) dengan jargon “otonomi kampus” ternyata telah disalahpahami oleh para rektor yang kemudian semena-mena dalam merubah orientasi pendidikan kampusnya. Contoh kongkrit adalah dengan dikenakannya BOP (Biaya Operasional Pendidikan). BOP ini alih-alih malah digunakan untuk menutupi biaya pembangunan ataupun kelengkapan fasilitas baik suprastruktur maupun infrastruktur ketika konversi IAIN Syekh Nurjati menjadi UIN telah terwujud. Naiknya SPP jelas akan terjadi untuk mangimbangi besarnya SPP fakultas-fakultas eksakta yang akan didirikan.

Marginalisasi fakultas-fakultas keagamaan menjadi sebuah keniscayaan karena ketika fakultas-fakultas umum atau eksakta terbentuk persaingan akan terjadi dan kita bisa melihat sejauh mana daya tawar fakultas keagamaan di kalangan masyarakat. Di sinilah letak perubahan orientasi pendidikan dari Humanisasi menjadi Dehumanisasi atau pangsa pasar. Mahasiswa lah yang akan merasakan implikasi-implikasi dari konversi IAIN menjadi UIN.

IAIN Syekh Nurjati, melalui Renstranya, kini sedang berusaha untuk menjadi Universitas sebagaimana Universitas Islam Negeri lainnya. Meskipun sosialisasi kepada mahasiswa masih sangat kurang, tetapi rektor dan jajarannya yakin bahwa rencana konversi IAIN menuju UIN akan segera tergapai dengan sukses, walaupun di dalamnya masih terdapat pertentangan-pertentangan di kalangan mahasiswa. Perubahan IAIN menjadi UIN memiliki implikasi yang luar biasa baik terhadap mahasiswa maupun sistem pendidikan IAIN.

Politik, Finansial, dan Yuridis

Banyak masalah yang menghadang gagasan untuk mengembangkan IAIN Syekh Nurjati menjadi UIN. Masalah-masalah tersebut meliputi masalah politik, administratif dan finansial, yuridis, dan psikologis.

Masalah politik menyangkut kebijakan pemerintah dalam memberikan dukungan maksimal atas gagasan tersebut. Terlebih dengan mencuatnya isu kebijakan untuk membatasi keberadaan UIN dalam satu provinsi tidak boleh lebih dari satu UIN. Jika pemerintah mempunyai keinginan politik yang kuat, maka ia mesti merealisasikannya dalam angka rupiah melalui Anggaran Penerimaan dan Belanja Negara (APBN) yang disetujui Dewan Perwakilan Rakyat. Namun demikian, tampaknya hal ini belum kelihatan.

Masalah politik yang lain adalah politik intern kampus. Sejauh pengamatan peneliti persoalan politik terutama pergantian suksesi kampus terkadang meninggalkan luka pada beberapa elemen kampus. Sehingga kelompok “sakit hati” ini kurang memberikan respon dan dukungan terhadap kebijakan-kebijakan pemerintahan kampus yang baru. Bahkan lebih dari itu, fliksi antar kelompok – terutama akibat ekses politik

– terkadang memunculkan “politik balas dendam” untuk menjatuhkan lawan melalui beberapa pendekatan, diantaranya pendekatan hukum.

Begitu pula premordialisme yang cukup mengganggu gerak maju kampus menuju perbaikan berkelanjutan. Kegiatan akademik terkadang disangkutkan dengan faktor-faktor non akademik, seperti kesamaan warna bendera dari organisasi-organisasi yang melatarbelakanginya. Kepemimpinan organisatoris dan kepemimpinan operasional belum berjalan dengan efektif dan efisien. Sehingga dalam penempatan posisi-posisi tertentu, yang tidak jarang terkait dengan *decision maker* dipegang bukan oleh *the right man on the right place*. Akibatnya program-program akademik dalam beberapa kasus berjalan terseok-seok. Ada beberapa figur yang cukup memiliki kapasitas untuk bisa ikut memajukan kampus, terutama dalam konversi IAIN Syekh Nujati menuju UIN tidak bisa berperan secara strategis.

Belum lagi peneliti mencium masih adanya iklim “kubuisse” civitas akademika dalam kehidupan kampus. Hal ini bisa berpotensi pada kecenderungan mengutamakan kepentingan golongan terlebih dahulu ketimbang kepentingan kampus secara organisasi.

Masalah administratif dan finansial adalah menyangkut kewenangan antar kementerian dalam pengelolaan dan pembiayaan UIN. Dalam hal ini antara Kementerian atau Departemen Agama dengan Kementerian atau Departemen Pendidikan Nasional. Tampaknya masih tarik-ulur antara kedua departemen tersebut. Walaupun sejauh ini keberadaan IAIN dan UIN masih berada di bawah Kementerian Agama. Dampaknya, anggaran pendidikan untuk IAIN dan UIN berbeda jauh atau timpang jika dibandingkan dengan lembaga pendidikan tinggi di bawah Kementerian Pendidikan. Tentu keadaan ini kurang mendukung bagi peningkatan kualitas pendidikan IAIN dan UIN.

Terkait dengan masalah administrasi intern kampus, peneliti masih merasakan rigidnya di beberapa elemen administrasi dalam memberikan pelayanan baik terhadap dosen terlebih kepada mahasiswa. Banyak mahasiswa dan dosen yang mengeluh tentang pelayanan yang kurang memuaskan. Padahal faktor pelayanan adalah faktor yang sangat berpengaruh terhadap tingginya kepuasan konsumen dalam *quality assurance*. Masalah yuridis menyangkut revisi UU Sistem Pendidikan Nasional sebagai dampak perubahan kementerian yang akan menaungi UIN.

## **SIMPULAN**

Melalui upaya transformasi dari IAIN menjadi UIN yang diharapkan terjadi di lingkungan IAIN Syekh Nurjati adalah adanya integrasi keilmuan untuk menghilangkan dikotomi yang selama ini terjadi, perluasan lingkup keilmuan yang berdampak pada akses peluang karir yang lebih luas.

Program-program prioritas yang dikembangkan oleh IAIN Syekh Nurjati untuk menjadi UIN dalam 4 perspektif Balanced Scorecard adalah: Dalam perspektif pelanggan, program-program pengembangan telah mencapai sasaran, yaitu kepuasan pelanggan. Dalam perspektif proses internal, program-program pengembangan belum sepenuhnya mencapai sasaran peningkatan akses, mutu dan daya saing. Masih butuh

upaya lebih serius lagi terutama pada akreditasi program yang belum baik dan pelayanan purna jual serta akses informasi berupa jaringan internet yang memadai. Sedangkan dalam proses inovasi dan proses operasi berupa prestasi akademik mahasiswa dan kinerja dosen sudah cukup layak. Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, program-program pengembangan belum sepenuhnya tercapai. Hal ini dapat terlihat dari beberapa indikator yang telah mencapai sasaran, yaitu kepuasan dan kedisiplinan kerja karyawan/dosen, beberapa sub indikator kompetensi karyawan/dosen, penggunaan teknologi informasi dan iklim kerja. Sementara beberapa program pengembangan belum mencapai sasaran, yaitu produktivitas karyawan/dosen belum meningkat, jurnal ilmiah yang tidak terakreditasi sama sekali, kompetensi karyawan/dosen berupa rasio dosen mahasiswa, dan proporsi guru besar belum terpenuhi. Dalam perspektif keuangan, program-program pengembangan sudah dinilai cukup mencapai target, yaitu pada kinerja operasi keuangan yang efisien dan tertib keuangan yang akuntabel dan transparan.

Kesiapan IAIN Syekh Nurjati bertransformasi menjadi UIN belum mencapai kesiapan yang prima. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya persyaratan alih status yang belum terpenuhi. Faktor-faktor yang mendukung IAIN Syekh Nurjati menjadi UIN adalah semakin menguatnya *quality assurance*, kepuasan mahasiswa sebagai konsumen pendidikan, dan perkembangan yang baik kultur akademik. Sementara itu faktor penghambat IAIN Syekh Nurjati menjadi UIN adalah masalah SDM, sarana prasarana, psikologis dengan munculnya polemik antara yang pro dan kontra, masalah politis, finansial, dan yuridis. Dengan demikian langkah menuju perubahan dirasa tidak sepenuhnya berjalan dengan mulus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amit, R. dan P.J.H. Schoemaker, 1993. "Strategic Assets and Organizational Rent", dalam *Strategic Management Journal*, Vol.14, h.33-46.
- Azra, Azyumardi, 1999, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Meilenium Baru*, Jakarta : Logos Wacana Ilmu.
- \_\_\_\_\_, 2002, "Membangun Integrasi Ilmu, Iman, Amal dan Akhlak", dalam Proses Perubahan IAIN Menjadi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, ed. Kusmana, Jakarta: UIN Press.
- Barney, J.B., 1991, "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", dalam *Journal of Management*, Vol.17, No.1, h.99-120.
- Chatterjee, S. dan B. Wernerfelt, 1991, "The Link between Resources and Type of Diversification: Theory and Evidence", dalam *Strategic Management Journal*, Vol.12, No.1, h.33-48.
- DeGeus, A.P., 1988, "Planning as Learning", dalam *Harvard Business Review*, Vol.66, (March-April), h.70-74.
- Durand, R., 1999, *The Relative Contributions of Imitable, Non-Transferable and Non-Substitutable Resources to Profitability and Market Performance*. Goizueta Business School, Atlanta: Emory University.
- Kurniawan (2016) Manajemen Strategik..

- Fadjar, A. Malik, 2006, "Pengembangan Pendidikan Islam yang Menjanjikan Masa Depan", dalam Mudjia Rahardjo (ed), *Quo Vadis Pendidikan Islam: Pembacaan Realitas Pendidikan Islam, Sosial dan Keagamaan*. Malang: UIN Malang Press.
- Harung, H.S., 1996, "A World Leading Learning Organisation: A Case of Tomra Systems, Oslo-Norway", dalam *The Learning Organization*, Vol.3 No.4, h.22-34.
- Henderson R. dan I. Cockburn, 1994, "Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research", dalam *Strategic Management Journal*, Vol.15, No.2, h.63-84.
- Huber, G.P., 1991, *Organizational Learning: The Contributing Processes and The Literatures*, *Organization Science*, Vol.2 No.1, February, h.88-115.
- Kogut, B. dan U. Zander, 1992, "Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replications of Technology", dalam *Organization Science*, Vol.3, h.383-397.
- Lubatkin, M. dan R.C. Rogers, 1989, "Diversification, Systematic Risk and Shareholder Return: The Capital Market Extension of Rumelt's Study", dalam *Academy of Management Journal*, Vol.32, h.454-465.
- Marquardt, M.J., 1996. *Building the Learning Organization*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Mastuhu, 2004. *Menata Ulang Pemikiran Sistem Pendidikan Nasional*. Yogyakarta: Safiria Insania Press.
- Natsir, N.F., 2006, "Risalah Utama", dalam *Transformasi IAIN Menjadi UIN, Menuju Research University*. Bandung: Gunung Djati Press.
- Palepu, K., 1985. "Diversification Strategy, Profit Performance and The Entropy Measures", dalam *Strategic Management Journal*, Vol.6, h.239-255.
- Prahalad, C.K. dan R.A. Bettis, 1986, "The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance", dalam *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.6, h.485-501.
- Rumelt, R.P., 1974. *Strategy, Structure and Economics Performance*, Division of Research, Boston, MA: Harvard Business School.
- Senge, P.M., 1990, "The Leader's New Work: Building Learning Organizations", dalam *Sloan Management Review*, Fall 32 (1), h.7-23.
- Sobirin, Ahmad, 2000, *Tantangan dan Peluang Lulusan Tarbiyah*. Makalah disajikan dalam Seminar Nasional Prospek Tarbiyah dan Tantangannya, di Fakultas Tarbiyah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Varadarajan, P., 1986. "Product Diversity and Firm Performance", dalam *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.3, h.39-63.
- \_\_\_\_\_ dan V. Ramanujam, 1987, "Diversification Performance: Are Examination Using a New Two-Dimensional Conceptualization of Diversity in Firms", dalam *Academy of Management Journal*, Vol.30, h.380-397.
- Watkins, K.E. dan V.J. Marsick, 1993, *Sculpting the Learning Organization*, San Fransisco: Jossey-Baas.

Wernerfelt, B., 1984, "A Resource-Based View of the Firm", dalam *Strategic Management Journal*, Vol.5, h.171-180.