



PEDOMAN

PENYUSUNAN

Rencana Induk

Pengembangan

**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
RADEN FATAH PALEMBANG**

2015



KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN FATAH PALEMBANG
NOMOR: 1612 TAHUN 2015
TENTANG
PEDOMAN PENYUSUNAN RENCANA INDUK PENGEMBANGAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN FATAH PALEMBANG

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA
REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN FATAH PALEMBANG

- Menimbang : a. bahwa dalam rangka untuk menyusun Rencana Induk Pengembangan Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang maka perlu diadakan perencanaan dengan baik, matang dan terukur serta diperlukan pedoman yang baku sehingga dapat menghasilkan Rencana Induk Pengembangan yang baik terarah, terukur dan akuntabel;
b. bahwa untuk mendapatkan hasil Rencana Induk Pengembangan yang akuntabel tersebut maka perlu pedoman yang dituangkan dalam Keputusan Rektor;
c. bahwa berdasarkan pertimbangan huruf a dan b di atas, maka dipandang perlu untuk membuat Pedoman Penyusunan Rencana Induk Pengembangan Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang.
- Mengingat : 1. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional;
2. Undang-Undang Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen;
3. Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Tentang Pendidikan Tinggi;
4. Peraturan Menteri Nomor 49 Tahun 2014 tentang Standar Nasional Perguruan Tinggi
5. Peraturan Pemerintah 37 Tahun 2009 tentang Dosen;
6. Peraturan Pemerintah Nomor 66 Tahun 2010 Tentang Pengelolaan dan Penyelenggaraan Pendidikan;
7. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.

MEMUTUSKAN

- Menetapkan : KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN FATAH PALEMBANG TENTANG PEDOMAN PENYUSUNAN RENCANA INDUK PENGEMBANGAN UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN FATAH PALEMBANG.
- KESATU Pedoman Penyusunan Rencana Induk Pengembangan Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang ini adalah naskah akademik yang memuat kebijakan-kebijakan dalam Penyusunan Rencana Induk Pengembangan Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang, sehingga menghasilkan Rencana Induk Pengembangan yang akurat, tepat dan akuntabel.
- KEDUA Dokumen Penyusunan Rencana Induk Pengembangan yang termuat dalam Keputusan ini menjadi acuan dan tolok ukur yang harus dipedomani dalam pelaksanaan kegiatan yang terkait dengan Rencana Induk Pengembangan Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang.
- KETIGA : Pedoman ini berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Ditetapkan di Palembang
pada tanggal, 31 Desember 2015

Rektor,

Aflatun Muchtar

Tembusan:

1. Dirjen Pendidikan Islam Kementerian Agama Jakarta;
2. Rektor UIN Raden Fatah Palembang;
3. Seluruh Dekan Fakultas di UIN Raden Fatah Palembang
4. Kepala Lembaga dan Unit di UIN Raden Fatah Palembang
5. Yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, atas izin Allah jualah Buku Pedoman Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang ini dapat selesai. Buku pedoman penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) ini adalah buku yang digunakan sebagai panduan untuk menyusun RIP universitas. Oleh karena itu, dalam buku ini ada langkah-langkah dalam penyusunan RIP tersebut. Adapun maksud dan tujuannya agar dapat dijadikan pedoman oleh tim yang akan bekerja dalam membuat dan merumuskan RIP ke depannya.

Sebagai sebuah karya, buku ini jauh dari sempurna, untuk itu selalu terbuka saran dan kritik yang membangun agar menjadi lebih baik. Dalam kesempatan ini juga kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses pembuatan buku ini. Semoga Allah SWT mencatatnya sebagai amal ibadah, dan semoga buku kecil ini bermanfaat. Aamiin.

Palembang, Desember 2015



Prof. Dr. H. Aflatun Muchtar, MA
NIP. 195206011985031002

DAFTAR ISI

SK REKTOR	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
A. Pendahuluan	1
B. Fokus Area dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) Perguruan Tinggi	2
BAB I PENDAHULUAN	5
1.1 Latar Belakang	5
1.2 Dasar Hukum Penyusunan RIP	5
1.3 Sistematika Penyusunan RIP	6
BAB II PROFIL PERGURUAN TINGGI	7
2.1 Sejarah Perguruan Tinggi	7
2.2 Nilai Dasar, Misi, dan Visi	7
2.3 Tujuan	10
BAB III LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL	12
3.1 Analisis Lingkungan (Internal dan Eksternal)	12
BAB IV ARAH PENGEMBANGAN	20
4.1 Skenario Perencanaan	20
4.2 Arah Pengembangan (<i>Roadmap</i>)	22
BAB V STRATEGI DASAR, KEBIJAKAN DASAR DAN INDIKATOR KINERJA	22
5.1 Strategi Dasar	23
5.2 Kebijakan Dasar	24
5.3 Indikator Kinerja	24
BAB VI PENUTUP	26
SIMPULAN	27
DAFTAR PUSTAKA	28

A. Pendahuluan

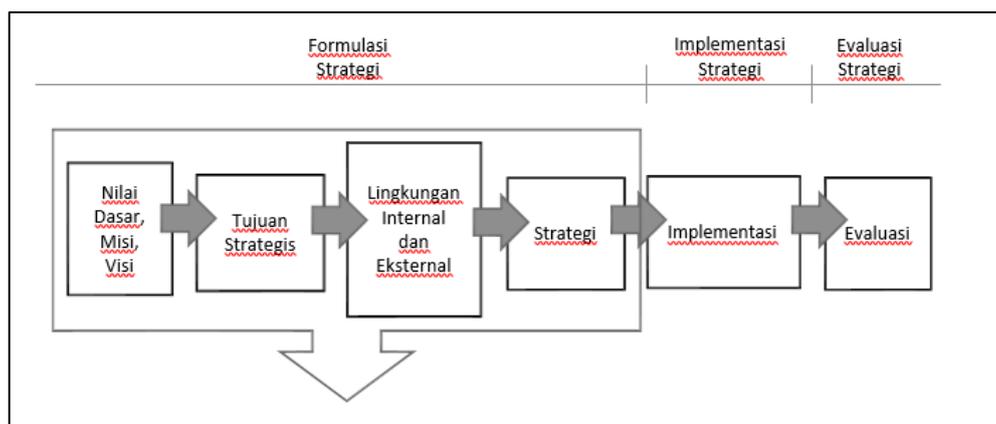
Kompetisi di dalam institusi pendidikan mendorong perguruan tinggi mempertimbangkan strategi untuk mengidentifikasi elemen dan indikator dari keunggulan kompetitifnya (Stukalina,2014). Disamping itu, perubahan lingkungan dan peraturan pemerintah juga menjadi landasan pentingnya suatu perguruan tinggi dalam menyusun perencanaan strategis (Richards *et al.*,2004). Sebagai contoh, adanya Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia Nomor 95 Tahun 2014 tentang Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri serta Pendirian, Perubahan, dan Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta. Dengan adanya hal tersebut, perencanaan strategis suatu perguruan tinggi yang didokumentasikan penting tidak hanya bagi pihak internal perguruan tinggi tetapi juga pemerintah dan pemangku kepentingan lainnya (Johnston dan Marshall, 1995).

Penyusunan rencana strategis bagi perguruan tinggi didasarkan pada teori manajemen strategik. Namun, tidak semua persoalan dalam perguruan tinggi mampu dipahami dari perspektif manajemen strategik. Beberapa literatur manajemen strategik di perguruan tinggi telah mengidentifikasi perencanaan strategis bagi perguruan tinggi. Pengembangan dan implementasi strategi di perguruan tinggi perlu membedakan antara tujuan strategis untuk tingkat korporasi dan tingkat fungsional (Stukalina,2014). Perbedaan tingkat tujuan strategis akan mempermudah dalam identifikasi faktor internal dan eksternal yang ada di perguruan tinggi yang kemungkinan berbeda dengan konteks perusahaan yang berorientasi pada keuntungan.

Penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Perguruan Tinggi perlu dilakukan oleh Perguruan tinggi, baik negeri maupun swasta, termasuk UIN Raden Fatah Palembang. Untuk menyusun suatu RIP Perguruan Tinggi, diperlukan beberapa hal yang harus dipahami agar rencana yang disusun dapat diimplementasikan. Untuk itu, panduan penyusunan RIP Perguruan Tinggi disusun, berdasarkan pada berbagai literatur dasar manajemen strategik, strategi pada perguruan tinggi dan berbagai RIP dari beberapa universitas di Indonesia sebagai gambaran RIP yang sudah dibentuk. Pedoman Penyusunan RIP ini dibuat dengan harapan agar dapat menjadi acuan bagi UIN Raden Fatah Palembang dalam menyusun RIP.

B. Fokus Area dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP) Perguruan Tinggi

Literatur manajemen strategik telah merumuskan bagaimana proses manajemen strategik suatu organisasi. Menurut David dan David (2014), ada tiga proses yang dilakukan dalam manajemen strategik yaitu a) formulasi strategik; b) implementasi strategik; dan c) evaluasi. Secara ringkas, ketiga proses tersebut dapat digambarkan oleh Bagan 1.



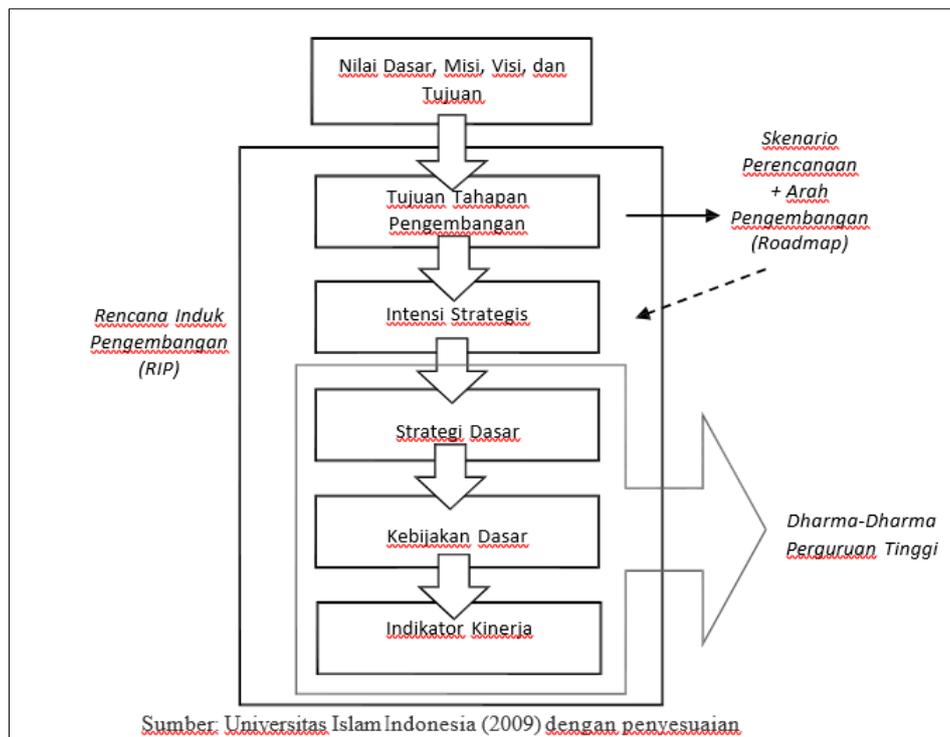
Sumber : Wheelen dan Hunger (2012); David dan David (2014)

Bagan 1. Proses Manajemen Strategis

Merujuk pada beberapa RIP dari universitas-universitas di Indonesia, isi yang termuat dalam RIP merupakan susunan dari formulasi strategik perguruan tinggi dengan rincian meliputi: a) perumusan nilai dasar, misi dan visi; b) perumusan tujuan jangka panjang; c) penilaian terhadap lingkungan internal dan eksternal; d) penentuan strategik alternatif; dan e) pemilihan strategik yang sesuai. Kelima hal tersebut merupakan standart minimal komponen yang masuk dalam RIP. Namun, secara praktikny, setiap perguruan tinggi dapat menyesuaikan sesuai kebutuhanny.

Sementara itu, secara garis besar fokus area utama RIP berada pada perencanaan strategis yang dilakukan perguruan tinggi dalam periode waktu tertentu. Perencanaan strategis meliputi skenario perencanaan yang disusun sebagai dasar penyusunan RIP, arah pengembangan (*road map*), hingga pada indikator kinerja yang digunakan. Penyusunan rencana strategis didasarkan pada analisis lingkungan internal dan

eksternal yang dilakukan perguruan tinggi. Untuk lebih jelasnya, fokus area utama dari RIP tergambar dalam Bagan 1



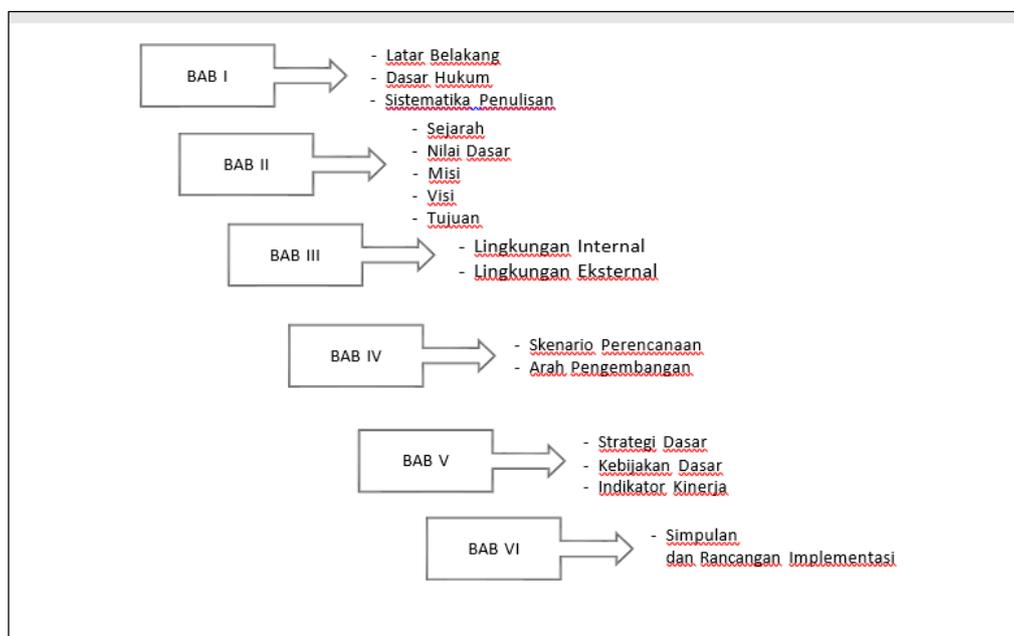
Bagan 2. Fokus Area Rencana Induk Pengembangan (RIP)

Bagan 2 menunjukkan bahwa RIP fokus pada pembahasan mengenai rencana utama yang dilakukan oleh perguruan tinggi. Rencana utama didasarkan pada penyusunan skenario perencanaan sebagai dasar arah pengembangan yang akan dilakukan. Selanjutnya, strategi dasar, kebijakan dasar dan indikator kinerja disusun pada setiap tahapan pengembangan yang meliputi keseluruhan pengembangan dalam catur dharma.

Penyusunan RIP pada setiap perguruan tinggi memiliki tipe berbeda-beda yang disesuaikan dengan kebutuhan strategis perguruan tinggi. Merujuk pada beberapa literatur (e.g., Bryson, 1989; Keller, 1983; Johnston dan Hyde, 1990), Johnston dan Marshall (1995) mengadopsi pendekatan normatif sebagai dasar dalam menganalisis perencanaan strategis perguruan tinggi. Model pendekatan normatif telah digunakan oleh beberapa perguruan tinggi di Indonesia seperti Universitas Muhammadiyah

Surabaya (UM Surabaya) dan Universitas Islam Indonesia (UII) dalam menyusun RIP-nya.

Pada pendekatan normatif, terdapat beberapa aspek yang perlu diperhatikan. Aspek-aspek tersebut antara lain: analisis strategis, nilai dasar, misi, visi, identifikasi isu, tujuan perguruan tinggi, strategi yang digunakan, dan indikator kinerja. Dengan menggunakan dasar tersebut, penyusunan RIP Perguruan Tinggi dapat dibagi dalam beberapa bab dan subbab (lihat Bagan 2).



Bagan 3. Sistematika Penulisan Rencana Induk Pengembangan (RIP) Perguruan Tinggi

(sistematika penulisan ini bukan hal yang baku sehingga setiap perguruan tinggi dapat memodifikasi komponennya sesuai dengan kebutuhan perguruan tinggi masing-masing).

Setiap bab dan subbab dalam RIP Perguruan Tinggi dijabarkan di bagian selanjutnya. Penjelasan tersebut akan memuat aspek- aspek yang perlu dibahas di RIP. Berikut ini penjelasan dari Bab I sampai Bab VI RIP Perguruan Tinggi.

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I berupa pendahuluan RIP memuat beberapa aspek yang dibagi dalam beberapa subbab yaitu latar belakang, dasar hukum, dan sistematika penulisan. Setiap subbab dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.1 Latar Belakang

Penyusunan R I P perguruan tinggi dilatarbelakangi oleh suatu masalah yang dihadapi oleh perguruan tinggi yang mendorong kebutuhan pengembangan perguruan tinggi itu sendiri. Secara lebih spesifik, beberapa hal yang dapat dipertimbangkan untuk menyusun latar belakang RIP adalah:

- a. Kondisi dan masalah yang dihadapi perguruan tinggi saat ini.
Masalah merupakan kesenjangan antara apa yang diharapkan dapat dicapai oleh perguruan tinggi dan apa yang terjadi saat ini.
- b. Cita-cita atau mimpi yang ingin dicapai oleh perguruan tinggi.
Cita-cita ini memuat impian ke depan yang ingin diwujudkan oleh perguruan tinggi.
- c. Peran penyusunan RIP untuk keberhasilan mencapai cita-cita atau tujuan perguruan tinggi. Penjelasan mengenai alasan penyusunan RIP dan kegunaan RIP dalam pengembangan perguruan tinggi. Misalnya, dengan adanya RIP, arah pengembangan perguruan tinggi lebih terorganisir sehingga mempermudah pengembangan yang akan dilakukan oleh perguruan tinggi tersebut.
- d. Pihak yang terlibat dalam penyusunan RIP.
Bagian ini menjelaskan tentang siapa yang berperan dalam penyusunan RIP. Hal ini berguna untuk mengetahui dari mana ide pengembangan tersebut berasal dan untuk mencapai kesepakatan.

1.2 Dasar Hukum Penyusunan RIP

Penyusunan RIP Perguruan Tinggi membutuhkan beberapa dasar hukum sebagai landasan berpijak. Dasar hukum yang dimaksud berupa

Undang-Undang ataupun Peraturan Pemerintah, dan Pedoman serta Ketentuan dari internal Perguruan Tinggi.

1.3 Sistematika Penyusunan RIP

Sistematika penyusunan RIP memaparkan struktur pembahasan pada bab-bab dan subbab dalam RIP. RIP Perguruan Tinggi ini disusun menjadi 6 (enam) atau 7 (tujuh) bab yang setiap babnya terdiri dari beberapa subbab. Bab-bab tersebut di antaranya pendahuluan; profil perguruan tinggi; lingkungan internal dan eksternal; arah pengembangan; strategi dasar, kebijakan dasar dan indikator kinerja, desain implementasi (rancangan implementasi), dan simpulan.

BAB II

PROFIL PERGURUAN TINGGI

Bab II memuat profil perguruan tinggi yang meliputi pembahasan mengenai sejarah, nilai dasar, misi, visi, dan tujuan perguruan tinggi.

2.1 Sejarah Perguruan Tinggi

Uraian sejarah perguruan tinggi dimulai dari proses pendirian perguruan tinggi, yang meliputi tahun pendirian, tempat, pendiri, dan alasan pendirian perguruan tinggi. Selanjutnya, penjelasan sejarah perguruan tinggi juga melingkupi perkembangan ataupun perubahan yang terjadi di perguruan tinggi, baik secara fisik, struktur organisasi maupun fakultas dan program studi yang ada.

Pengembangan perguruan tinggi dapat dijabarkan dari aspek internal berdasarkan revidasi dari evaluasi kinerja perguruan tinggi selama tahun-tahun sebelumnya. Contoh pengembangan antara lain: pengembangan jumlah gedung, jumlah tenaga pengajar, dan jumlah fakultas. Penjelasan mengenai pengembangan ini harus runtut dari tanggal hingga penjelasan tujuan pengembangan.

Pengembangan perguruan tinggi juga dapat didorong oleh pengaruh pihak eksternal. Lebih spesifik, peran pihak eksternal seperti adanya kerjasama pihak perguruan tinggi dengan pihak X untuk menunjang proses akademik. Kerjasama ini dapat berupa kerjasama mengenai penelitian, pelatihan maupun beasiswa.

Penulisan sejarah perguruan tinggi dapat diperoleh dari buku sejarah perguruan tinggi yang bersangkutan. Sebagai catatan, penulisan bagian ini tidak perlu terlalu panjang tetapi padat informasi, runtut dan jelas menyajikan hal-hal penting selama perguruan tinggi berdiri. Di bagian sejarah perguruan tinggi ini, juga dapat dipaparkan mengenai gambaran kondisi perguruan tinggi saat ini.

2.2 Nilai Dasar, Misi, dan Visi

Untuk memformulasikan strategi perguruan tinggi, hal pertama yang dirumuskan adalah nilai dasar, misi, dan perguruan tinggi. Dalam literatur manajemen strategi, deskripsi dari ketiganya sering mengalami

perbedaan. Sebagai contoh, Wheelen dan Hunger (2012) mendefinisikan nilai dasar dan visi ke dalam satuan misi. Atau dengan kata lain, nilai dasar adalah bagian dari visi. Namun, David dan David (2014) membedakan antara visi dan misi. Meskipun terdapat pandangan yang berbeda-beda, deskripsi nilai dasar, misi, dan visi dapat dipisahkan.

2.2.1 Nilai Dasar

Nilai dasar merupakan keyakinan dan prinsip moral yang ada di dalam perguruan tinggi (Campbell dan Yeung, 1991; Thompson *et al.*, 2014). Nilai ini merupakan nilai intrinsik yang tidak terpengaruh adanya perubahan pada lingkungan eksternal dan tidak terbatas oleh waktu (Collins dan Porras, 1996). Nilai dasar biasanya terkait dengan perilaku etis, tanggung jawab sosial dan masyarakat (Thompson *et al.*, 2014). Lebih lanjut, nilai dasar digunakan sebagai landasan perguruan tinggi dalam menyusun misi dan visi (Universitas Islam Indonesia, 2009). Untuk mengetahui nilai dasar, perguruan tinggi perlu dengan jujur mendefinisikan nilai yang benar-benar ada di internalnya. Nilai ini bukan diciptakan tetapi ditemukan di dalam diri perguruan tinggi (Collins dan Porras, 1996).

2.2.2 Misi

Misi merupakan dasar penyusunan rencana strategis (David dan David, 2014). Pada dasarnya misi merupakan pernyataan mengenai alasan perguruan tinggi ada (Wheelen dan Hunger, 2012; David dan David, 2014). Alasan perguruan tinggi ada bukan hanya untuk memaksimalkan kesejahteraan pemangku kepentingan tetapi juga mengarah pada tujuan yang memandu dan menginspirasi (Collins dan Porras, 1996). David (2006) menambahkan bahwa misi merupakan pernyataan yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya dalam bidang yang sama. Lebih lanjut, Thompson *et al.* (2014) menegaskan bahwa misi adalah pernyataan tentang **“who we are, what we do, and why we are here.”**

Dalam merumuskan pernyataan misi, setidaknya ada empat hal yang perlu diperhatikan (e.g. McGinnis (1981); David (2006)). Keempat hal tersebut adalah:

1. Pernyataan misi mendefinisikan apa dan siapa, serta apa yang ingin dicapai organisasi tersebut;

2. Pernyataan misi membedakan satu organisasi dari organisasi lain;
3. Pernyataan misi menjadi rerangka kerja untuk mengevaluasi aktivitas saat ini dan di masa depan;
4. Pernyataan misi dinyatakan dalam definisi yang jelas sehingga dipahami banyak orang dalam organisasi.

Secara lebih spesifik, komponen pernyataan misi umumnya terdiri dari beberapa hal (e.g., David, 2006):

- 1) *Pelanggan/Pengguna* – Siapa pelanggan/pengguna perguruan tinggi?
- 2) *Produk atau layanan* – Apa produk atau layanan utama yang ditawarkan perguruan tinggi? Dalam hal ini adalah seperti program-program studi yang ditawarkan oleh perguruan tinggi
- 3) *Pasar* – Secara geografis, di mana perguruan tinggi berkompetisi?
- 4) *Teknologi* – Apakah perguruan tinggi menerapkan teknologi baru?
- 5) *Perhatian akan keberlangsungan, pertumbuhan, dan profitabilitas* – Apakah perguruan tinggi berkomitmen untuk pertumbuhan dan kondisi keuangan yang baik?
- 6) *Filosofi* – Apa yang menjadi dasar-dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan prioritas etika perguruan tinggi?
- 7) *Konsep diri* – Apa kemampuan khusus atau keunggulan kompetitif perguruan tinggi?
- 8) *Perhatian pada citra publik* – Apakah perguruan tinggi responsif terhadap pemikiran sosial, masyarakat, dan lingkungan?
- 9) *Perhatian pada karyawan* – Apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perguruan tinggi?

Pada perguruan tinggi, misi menjadi referensi dalam membuat berbagai program (seperti program sarjana dan pascasarjana), fleksibilitas pembelajaran, dan transfer teknologi. Misi suatu perguruan tinggi juga menggambarkan peran atau kontribusi perguruan tinggi baik dalam peningkatan pengetahuan maupun tanggung jawab sosial (Johnston dan Marshall, 1995).

2.2.3 Visi

Visi merupakan bagian penting bagi suatu organisasi. Visi menentukan langkah ke depan organisasi tersebut. Dalam menyusun RIP suatu perguruan tinggi, visi merupakan bagian yang wajib dicantumkan. Visi secara umum diartikan sebagai arah jangka panjang suatu perguruan tinggi dan jawaban atas pertanyaan “apa yang ingin dicapai oleh perguruan tinggi” (David dan David, 2014). Apa yang ingin dicapai perguruan tinggi biasanya berupa tujuan jangka panjang yang membutuhkan waktu lama untuk terpenuhi (Collins dan Porras, 1996).

Visi akan dituangkan menjadi pernyataan visi. Pernyataan visi biasanya berupa kalimat singkat atau pendek (Johnston dan Marshall, 1995; David, 2006). Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menyusun pernyataan visi (lihat Thompson *et al.*, 2014), seperti yang dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Beberapa hal yang ada maupun tidak ada dalam visi

Pernyataan Visi	
Harus Ada	Tidak Boleh Ada
Pernyataan visi menjadi gambaran yang jelas tentang suatu organisasi.	Pernyataan visi tidak boleh memberikan gambaran yang kabur atau tidak lengkap.
Pernyataan visi memberikan gambaran strategis dan mengarah pada masa depan.	Pernyataan visi tidak terpaku pada kondisi saat ini.
Pernyataan visi merupakan pegangan bagi para pembuat keputusan.	Pernyataan visi tidak menggunakan bahasa yang terlalu luas.
Pernyataan visi menggunakan bahasa yang fleksibel sesuai dengan berbagai kondisi/konteks.	Pernyataan visi tidak dinyatakan dalam pernyataan yang membosankan, tetapi yang memotivasi dan menginspirasi.
Pernyataan visi harus mampu menjadi dasar apa yang ingin dicapai organisasi dari waktu ke waktu dan mampu menunjukkan kemajuan yang terukur.	Pernyataan visi tidak bersifat umum, tetapi hanya berlaku untuk organisasi yang dimaksudkan saja.

Pernyataan visi dapat mengindikasikan kepentingan jangka panjang pemangku kepentingan.	Pernyataan visi tidak mengandalkan pernyataan superlatif.
Pernyataan visi harus mudah diingat	Pernyataan visi tidak terlalu singkat.

Sumber: Thompson *et al.* (2014)

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan di atas, dapat disimpulkan bahwa nilai dasar, misi, dan visi merupakan tiga hal yang berbeda namun saling berkaitan. Misi merupakan tujuan dan apa yang dilakukan saat ini – **“who we are, what we do, and why we are here.”** Disisi lain, visi lebih menjelaskan aspirasi, tujuan atau cita-cita yang ingin dicapai di masa depan – **“where we are going”** (Thompson *et al.*, 2014). Sementara itu, nilai dasar merupakan rangkaian prinsip atau kepercayaan dasar.

2.3 Tujuan

Tujuan merepresentasikan hasil atau apa yang ingin dicapai dari strategi yang dijalankan (David dan David, 2014). Tujuan akan menyediakan sasaran yang jelas. bagi perguruan tinggi untuk pengembangan perencanaan dari tingkatan yang lebih rendah ke yang lebih tinggi (Johnston dan Marshall, 1995). Tujuan merupakan target dari kinerja yang ingin dicapai, dapat diukur, menantang, bertahap, dan dapat dicapai serta kongruen (David dan David, 2014; Thompson *et al.*, 2014). Selain itu, setiap tujuan juga berhubungan dengan batasan waktu tertentu (David dan David, 2014). Dalam RIP, tujuan biasanya dinyatakan lebih spesifik menunjuk pada titik-titik tertentu. Sebagai contoh: tujuan untuk meningkatkan kegiatan penelitian, meningkatkan mutu lulusan dan lain sebagainya.

BAB III

LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL

RIP merupakan bentuk dari formulasi strategi yang dilakukan oleh Perguruan Tinggi dalam memformulasikan strategi, terdapat tiga tahapan untuk menghasilkan strategi, yaitu a) analisis lingkungan internal dan eksternal; b) pencocokkan atau penyesuaian antara aspek internal dan eksternal; dan c) pemilihan alternatif strategi yang terbaik (David dan David, 2014).

Bab III RIP berisi tentang analisis lingkungan internal dan eksternal. Secara garis besar, kedua analisis ditujukan untuk mengevaluasi aspek internal yang mencakup kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perguruan tinggi, serta mengevaluasi aspek eksternal yang meliputi ancaman dan peluang yang dihadapi oleh perguruan tinggi. Dua tahapan yaitu a) dan b) menjadi bagian dalam Bab III RIP dan akan dijabarkan secara rinci di sub bab berikut.

3.1 Analisis Lingkungan (Internal dan Eksternal)

3.1.1 Analisis Lingkungan Internal

Penilaian lingkungan internal suatu perguruan tinggi dapat dilihat dari sumberdaya dan kapabilitas yang dimilikinya. Sumberdaya adalah aset yang dimiliki perguruan tinggi, sedangkan kapabilitas adalah kemampuan internal yang dimiliki oleh perguruan tinggi. Kapabilitas merupakan sesuatu yang kompleks dibandingkan sumberdaya, dan kapabilitas dibangun dari penggunaan sumberdaya. Kapabilitas sendiri merupakan sesuatu yang dinilai lebih dibandingkan lainnya (Thompson *et al.*, 2014). Sumberdaya dapat dikategorikan dalam aset keuangan, fisik, manusia dan organisasi (Barney, 2007). Secara umum, sumberdaya biasanya dibedakan atas aset yang berwujud (*tangible*) maupun tidak berwujud (*intangible*) (Thompson *et al.*, 2014).

Dalam konteks perguruan tinggi, dapat dijumpai sumberdaya yang sifatnya setengah berwujud (*semi-intangible*) (Stukalina, 2008). Sumberdaya ini melekat pada kekayaan intelektual Perguruan

Tinggi, seperti keterampilan dan kapabilitas orang-orang di dalam organisasi, jaringan internal dan hubungan perguruan tinggi dengan pihak eksternal. Berdasarkan penjelasan tersebut, perguruan tinggi dapat memiliki tiga jenis sumberdaya yaitu sumberdaya berwujud, setengah berwujud, dan tidak berwujud (lihat Tabel 2). Sumberdaya berwujud yang meliputi tenaga pengajar (dosen) mencakup kondisi tenaga pengajar yang ada di perguruan tinggi saat ini dan kondisi yang seharusnya ada. Dengan menganalisis hal tersebut, dapat dikenali dan diidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang ada di perguruan tinggi. Identifikasi kekuatan dan kelemahan merupakan salah satu tahapan untuk menentukan strategi pengembangan yang dilakukan oleh perguruan tinggi. Penjelasan mengenai kekuatan dan kelemahan di sub bab selanjutnya.

Tabel 2. Sumberdaya dalam Perguruan Tinggi

Jenis Sumberdaya	Contoh
Sumberdaya berwujud	<ul style="list-style-type: none"> a. Tenaga Pengajar (Dosen) b. Karyawan c. Mahasiswa d. Gedung e. Laboratorium f. Perpustakaan g. Teknologi h. Keuangan i. dsb.
Sumberdaya setengah berwujud	Kekayaan intelektual yang tersimpan dalam database organisasi
Sumberdaya tidak berwujud	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengetahuan b. Budaya c. Kepemimpinan d. Merek e. Citra/Reputasi f. dsb.

A. Kekuatan

Kekuatan adalah sesuatu yang dimiliki oleh organisasi dan dapat meningkatkan kemampuan kompetitif organisasi di pasar. Kekuatan ini membuat perguruan tinggi memiliki posisi tawar yang lebih baik dibandingkan perguruan tinggi lainnya. Kekuatan ini bergantung pada

kualitas sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi (Thompson *et al.*, 2014). Sumberdaya dan kapabilitas yang bermanfaat merupakan bagian dari kekuatan yang ada di perguruan tinggi yang akan menciptakan keunggulan kompetitifnya.

Dalam mengidentifikasi kekuatan yang dimiliki berdasarkan sumberdaya atau kapabilitas yang ada, sebaiknya perguruan tinggi tidak melakukannya secara subyektif. Untuk menjaga unsur obyektivitas, penilaian dapat didasarkan pada kriteria VRIN (*valuable* – bernilai; *rare* – langka; *inimitable* – tidak dapat ditiru; dan *non-substitutability* – tidak dapat digantikan) yang dikembangkan oleh Barney (1991). Sumberdaya yang bernilai berarti sumberdaya yang dapat diimplementasikan dengan strategi, yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi, serta bisa digunakan untuk mengeksploitasi peluang. Sumberdaya yang langka ialah sumberdaya yang tidak dimiliki atau jarang dimiliki oleh pihak lain. Sumberdaya juga perlu memiliki keunikan dan membuatnya sulit atau bahkan tidak dapat ditiru. Inilah yang disebut dengan tidak dapat ditiru. Sejarah berdirinya sebuah perguruan tinggi merupakan salah satu contoh tidak dapat ditiru. Terakhir, sumberdaya yang tidak dapat digantikan adalah sumberdaya yang tidak memiliki alternatif lain sebagai pengganti sumberdaya ini.

Jika sumberdaya dan kapabilitas yang dimiliki suatu perguruan tinggi memenuhi kriteria VRIN, maka dapat dikatakan bahwa perguruan tinggi tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Apabila hanya memenuhi kriteria *valuable* dan *rare*, maka sumberdaya dan kapabilitas tersebut hanya memberikan keunggulan kompetitif yang temporer/sementara (Barney, 1991).

B. Kelemahan

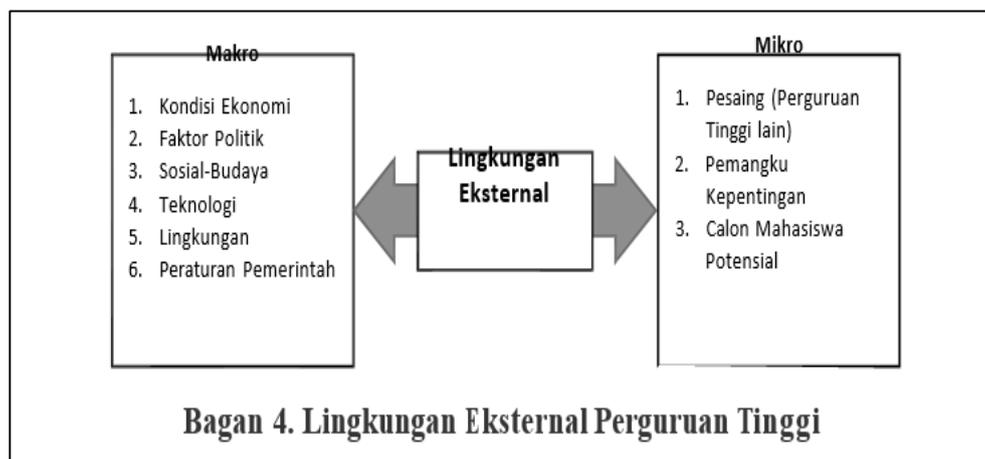
Kelemahan adalah aspek-aspek tertentu yang belum dimiliki oleh suatu perguruan tinggi dibandingkan lainnya. Kelemahan tidak memberikan keuntungan pada organisasi. Apakah kelemahan itu menjadi hal yang rentan bagi organisasi bergantung pada bagaimana suatu organisasi

menilainya dan apakah kelemahan tersebut juga diimbangi oleh kekuatan organisasi (Thompson *et al.*, 2014).

Untuk mengidentifikasi kelemahan dapat dilihat dari apa yang seharusnya dimiliki oleh perguruan tinggi tetapi belum dimilikinya. Pengungkapan kelemahan suatu perguruan tinggi juga harus jelas, seperti tenaga pendidik yang masih kurang.

3.1.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal dapat dinilai dari segi makro dan mikro (lihat Bagan 3). Dari aspek makro meliputi kondisi ekonomi, faktor politik, sosial-budaya, teknologi, lingkungan dan peraturan pemerintah. Sementara itu, lingkungan mikro mengarah pada pesaing, pemasok, dan konsumen (Thompson *et al.*, 2014). Di perguruan tinggi, lingkungan eksternal dapat ditinjau dari kebijakan yang dibuat oleh pemerintah (kementrian), konsumen (mahasiswa dan karyawan), pesaing (perguruan tinggi atau organisasi pendidikan lainnya), dan mitra (organisasi pendidikan lain dan keuangan). Selain itu, lingkungan ekonomi, politik, sosial dan budaya juga ikut berperan (lihat Stukalina, 2008).



Secara lebih detail, faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal dijelaskan di bagian berikut.

1. Lingkungan Makro

Lingkungan makro biasanya tidak langsung memberikan dampak pada pengembangan suatu perguruan tinggi. Namun, lingkungan ini sangat

berpengaruh terutama pada pengembangan jangka panjang suatu perguruan tinggi. Beberapa lingkungan makro yang perlu diperhatikan oleh perguruan tinggi (Thompson *et al.*, 2014), antara lain:

- a. *Kondisi Ekonomi*. Kondisi ekonomi secara umum mencakup suku bunga, nilai tukar dan inflasi. Adanya perubahan kondisi ekonomi suatu bangsa akan mempengaruhi kondisi keuangan calon mahasiswa baru.
- b. *Kondisi Politik*. Kondisi politik juga merupakan bagian penting yang dipertimbangkan dalam menyusun RIP. Kondisi politik terkait dengan kebijakan pajak, kebijakan finansial, dan iklim politik.
- c. *Sosial-Budaya*. Pengaruh dari kondisi sosial dan budaya merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Faktor sosial-budaya biasanya berhubungan dengan perilaku, budaya dan gaya hidup masyarakat.
- d. *Teknologi*. Ketersediaan teknologi, misalnya internet, dapat mempengaruhi kegiatan operasional perguruan tinggi.
- e. *Lingkungan*. Faktor lingkungan terkait dengan iklim, cuaca, dan secara luas terkait lingkup biologi.
- f. *Peraturan Pemerintah*. Adanya peraturan baru dari pemerintah (*i.e.*, Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 95 Tahun 2014 Tentang Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri Serta Pendirian, Perubahan, dan Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta; Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 139 Tahun 2014 Tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi) dapat memberikan pengaruh pada pengembangan perguruan tinggi.

2. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro berhubungan dengan keberadaan pihak-pihak yang mempengaruhi keberadaan perguruan tinggi secara langsung. Kompetisi antar perguruan tinggi adalah salah satu kondisi lingkungan mikro yang sering dihadapi. Lingkungan mikro dari perguruan tinggi yang perlu diperhatikan, mencakup:

- a. *Perguruan Tinggi Lain.* Keberadaan perguruan tinggi lain yang lama berdiri maupun yang baru perlu mendapatkan perhatian. Untuk menjadi yang terbaik, perguruan tinggi harus bersaing dengan ketat. Hal ini juga didukung oleh munculnya perguruan tinggi baru yang menawarkan berbagai program. Selain itu, keberadaan perguruan tinggi-perguruan tinggi yang telah lama berdiri juga harus menjadi perhatian penting. Apalagi keberadaan perguruan tinggi tersebut diikuti oleh rekam jejak dan reputasi yang baik.
- b. *Pemangku Kepentingan.* Pemangku kepentingan disini meliputi lembaga-lembaga yang bekerja sama dengan perguruan tinggi. Selain itu, pemangku kepentingan dapat juga merupakan perusahaan maupun instansi-instansi dimana alumni suatu perguruan tinggi bekerja. Keberadaan pemangku kepentingan perlu mendapat perhatian pada pengembangan perguruan tinggi karena mereka secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi jalannya perguruan tinggi ke masa depan.
- c. *Calon Mahasiswa Potensial.* Mereka ini merupakan calon konsumen bagi perguruan tinggi. Keberadaan calon mahasiswa mempunyai pengaruh yang cukup besar bagi perguruan tinggi. Hal ini karena perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang menawarkan berbagai program yang sesuai dengan kebutuhan calon mahasiswa potensial yang ada.

Pemahaman yang baik terhadap aspek lingkungan eksternal akan mempermudah perguruan tinggi untuk menangkap peluang dan memitigasi ancaman yang ada. Dengan demikian, diharapkan perguruan tinggi mampu bertahan dalam lingkungan yang semakin kompetitif dan dinamis. Lebih lanjut, akan dipaparkan penjelasan tentang peluang dan ancaman perguruan tinggi secara detail.

A. Peluang

Peluang merupakan kesempatan yang dimiliki oleh organisasi untuk mampu bertahan dan memiliki keunggulan kompetitif. Peluang merupakan faktor terbesar pembentuk strategi suatu organisasi. Peluang akan

memberikan nilai bagi organisasi apabila organisasi tersebut memiliki sumberdaya dan kapabilitas untuk meraihnya (Thompson *et al.*, 2014).

Identifikasi peluang perguruan tinggi dapat dilakukan dengan penilaian lingkungan makro dan mikro suatu perguruan tinggi. Penilaian peluang tidak hanya didasarkan pada apa yang sedang hangat (*trend*) di industri tetapi juga memberikan dampak jangka panjang yang positif bagi perguruan tinggi. Contoh salah satu peluang yang tertuang dalam RIP UM Surabaya adalah "*Penawaran kerja sama dari dalam dan luar negeri yang cukup besar dalam rerangka networking, benchmarking, double degree, dan berbagai kerja sama lain.*" [Poin 1]. Peluang yang dapat diambil UM Surabaya merupakan peluang jangka panjang. Apabila UM Surabaya mampu memanfaatkannya, maka akan memberikan dampak positif jangka panjang bagi UM Surabaya. Dalam penilaian peluang, baik dari lingkungan eksternal makro maupun lingkungan eksternal mikro, perguruan tinggi perlu benar-benar memperhatikan apakah peluang itu memberikan pengaruh yang menjadi keunggulan kompetitif atau tidak.

B. Ancaman

Ancaman merupakan kondisi-kondisi yang muncul dari lingkungan eksternal yang harus diwaspadai oleh suatu perguruan tinggi. Menurut Thompson *et al.* (2014), ancaman dapat berasal dari pesaing misalnya adanya teknologi yang lebih baik yang digunakan pesaing, ataupun biaya yang lebih rendah. Selain itu, ancaman juga dapat diperoleh dari lingkungan makro misalnya adanya peraturan baru, kondisi politik yang tidak stabil, maupun perubahan demografi yang tidak menguntungkan.

Dalam konteks perguruan tinggi, ancaman juga dapat terjadi karena adanya kondisi ekonomi yang tidak stabil maupun perubahan Undang-Undang dan peraturan dari pemerintah. Dari lingkungan mikro, ancaman dapat muncul karena bermunculannya perguruan tinggi baru. Ancaman ini dapat menghambat perkembangan perguruan tinggi atau mungkin berpengaruh negatif pada keunggulan kompetitif suatu perguruan tinggi.

3.1.3 Berbagai Pendekatan dalam Analisis Lingkungan

Menurut literatur dalam manajemen strategik, terdapat beberapa pendekatan yang lazim digunakan untuk analisis lingkungan baik eksternal maupun internal. Pendekatan- pendekatan tersebut antara lain: a) Matriks TOWS/SWOT (*Strenghts- Weakness-Opportunities-Threats*); b) Matriks IE (*Internal-External*); dan c) Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*). Selanjutnya, ada dua pendekatan lain yang juga digunakan untuk mencocokkan atau menyesuaikan faktor-faktor dari lingkungan internal dan lingkungan eksternal, yaitu a) BCG (*Boston Consulting Group*) dan b) Matriks *Grand Strategy*. Perguruan tinggi bebas memutuskan untuk menggunakan salah satu pendekatan dalam memperkuat argumentasi dan analisis lingkungan yang disusun.

BAB IV

ARAH PENGEMBANGAN

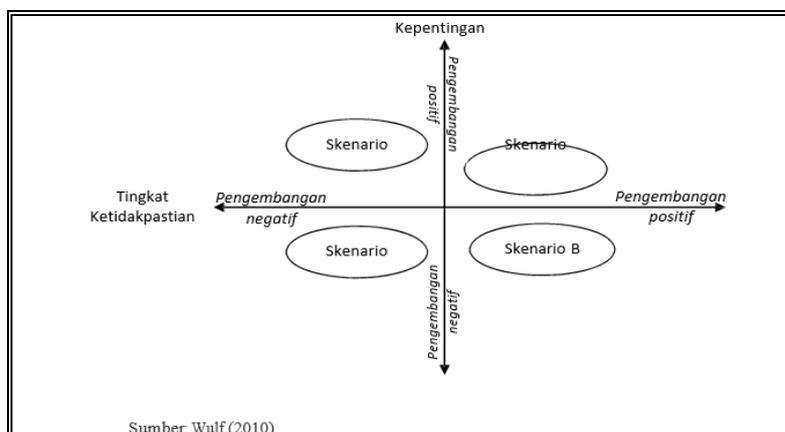
Bab IV membahas tentang skenario perencanaan dan arah pengembangan. Hasil analisis lingkungan yang sudah dipaparkan di bab sebelumnya, menjadi dasar dalam menyusun skenario perencanaan dan arah pengembangan yang dilakukan perguruan tinggi.

4.1 Skenario Perencanaan

Penyusunan rencana pengembangan diawali dengan pembuatan skenario perencanaan. Skenario perencanaan memungkinkan perguruan tinggi mengidentifikasi kemungkinan adanya perubahan yang tidak diharapkan di masa depan (Richards *et al.*, 2004). Hal ini terkait dengan peningkatan volatilitas dan ketidakpastian lingkungan (Wulf, 2010). Skenario pengembangan pada dasarnya adalah logika dasar atau asumsi-asumsi utama yang digunakan sebagai pijakan dalam penyusunan arah pengembangan.

Secara lebih spesifik, skenario perencanaan digunakan untuk memahami peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal dan menyelaraskannya dengan kondisi sumberdaya dan kapabilitas internal yang dimiliki oleh perguruan tinggi (Richards *et al.*, 2004). Dalam menyusun skenario perencanaan, perguruan tinggi dapat menggunakan matriks skenario perencanaan yang terdiri dari empat kuadran untuk menggambarkan empat skenario masa depan yang berbeda-beda (lihat Gambar 1). Perguruan Tinggi menentukan dua faktor yang dianggap paling penting sebagai asumsi dasar yang dipandang mempengaruhi RIP. Setelah ditentukan kedua faktor tersebut, dapat dikaji masing-masing kondisi. Seperti faktor “tingkat ketidakpastian” dapat dikategorisasikan menjadi “rendah” dan “tinggi”. Faktor “tingkat kepentingan” dapat dibagi menjadi “rendah” dan “tinggi”. Berdasarkan matriks yang dihasilkan, Perguruan Tinggi memutuskan untuk mendasarkan asumsi Skenario di Kuadran tertentu, misalnya Kuadran A [Skenario A] – bisa diberikan label atau penamaan untuk masing-masing skenario – kondisi dimana tingkat

ketidakpastian tinggi dan tingkat kepentingan juga tinggi. Skenario A menjadi asumsi dasar yang digunakan dalam penyusunan RIP.



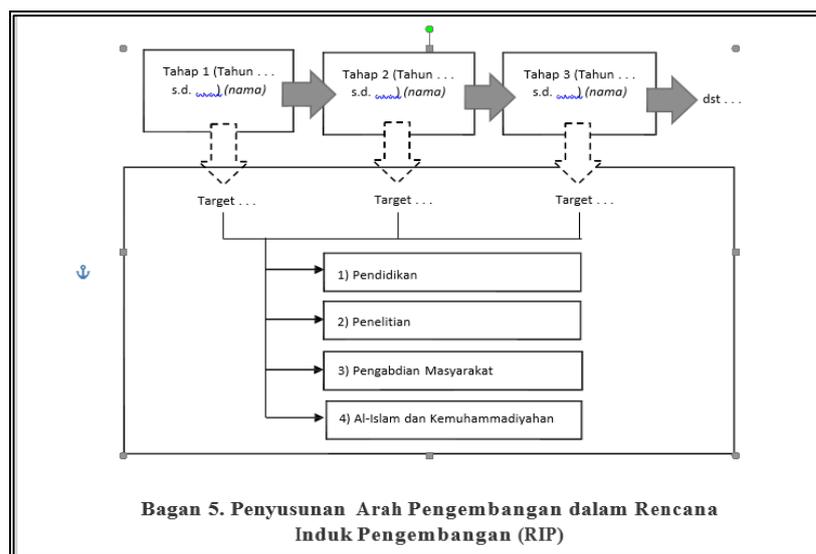
Gambar 1. Matriks Skenario Perencanaan

Di dalam RIP, skenario perencanaan atau juga disebut skenario pengembangan merupakan dasar untuk menyusun arah pengembangan (*roadmap*) suatu perguruan tinggi. Tujuan utama skenario perencanaan ini adalah untuk memvalidasi asumsi-asumsi dasar yang digunakan saat penyusunan RIP. Sepanjang asumsi asumsi tersebut masih berlaku, maka RIP yang telah disusun tetap relevan untuk dijadikan *living guidance* atau dokumen hidup yang menjadi acuan utama organisasi. Dengan kata lain, jika situasi dan kondisi yang terjadi di masa depan tidak sesuai dengan skenario pengembangan maka perbaikan RIP perlu dipertimbangkan.

Perguruan tinggi dapat melakukan pengembangan jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Dalam RIP, perguruan tinggi biasanya membagi rencananya dalam beberapa tahapan. Sebagai contoh, selama 20 tahun rencana pengembangan yang akan dilakukan dibagi dalam tiga tahapan yang berseri. Maksudnya, tahapan pertama merupakan langkah awal untuk mencapai tahapan berikutnya. Penetapan rentang waktu dari skenario pengembangan yang dilakukan oleh perguruan tinggi bergantung pada tujuan dan kondisi pada masing-masing perguruan tinggi.

4.2 Arah Pengembangan (Roadmap)

Skenario perencanaan menjadi pedoman untuk menentukan arah pengembangan yang akan dilakukan. Dalam menyusun arah pengembangan, perguruan tinggi dapat membuat tahapan- tahapan. Setiap tahapan memiliki target dan rentang waktu, serta mengarah pada bidang tertentu. Misalnya, Tahap 1 memiliki nama tahapan, rentang waktu, dan target yang ditentukan (lihat Bagan 4). Tahapan ini dilakukan di beberapa bidang yang membutuhkan, di antaranya pendidikan, penelitian, pengabdian pada masyarakat. Target yang ada pada setiap tahapan merupakan tujuan strategis perguruan tinggi dengan rentang waktu tertentu. Setiap pencapaian dalam satu tahapan akan menentukan implementasi tahapan berikutnya

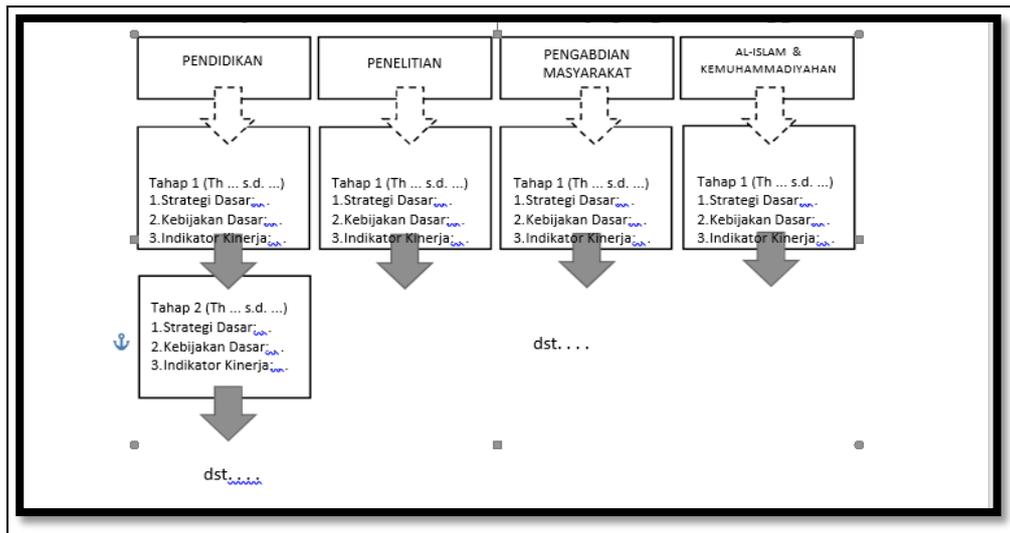


Bagan 5. Penyusunan Arah Pengembangan dalam Rencana Induk Pengembangan (RIP)

BAB V STRATEGI DASAR, KEBIJAKAN DASAR, DAN INDIKATOR KINERJA

Arah pengembangan yang telah disusun menjadi dasar untuk menentukan tiga hal yaitu: a) strategi dasar; b) kebijakan dasar; dan c) indikator kinerja. Ketiganya dipaparkan di Bab V RIP Perguruan Tinggi.

Perumusan ketiganya didasarkan pada bidang yang akan dikembangkan oleh perguruan tinggi, misalnya bidang pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Disamping itu, ketiganya harus sesuai arah pengembangan pada masing-masing bidang. Bagan 5 menggambarkan alur pikir dalam penetapan strategi dasar, kebijakan dasar, dan indikator kinerja perguruan tinggi.



Bagan 6. Perumusan Strategi Dasar, Kebijakan Dasar, dan Indikator Kinerja dalam RIP

Berdasarkan Bagan 5, sebagai ilustrasi di bidang pendidikan ada tiga tahapan pengembangan dengan periode tertentu dan berlanjut. Di Tahap 1 dengan periode waktu tertentu dirumuskan strategi dasar, kebijakan dasar, dan indikator kinerja. Ketiganya disusun hanya untuk Tahap 1 pengembangan bidang pendidikan. Sementara itu, Tahap 1 pada bidang lainnya juga disusun. Setiap tahapan ditetapkan strategi dasar, kebijakan dasar, dan indikator kinerja untuk masing-masing bidang.

5.1 Strategi Dasar

Strategi diartikan sebagai kesesuaian antara sumberdaya dan kapabilitas internal organisasi dengan peluang dan risiko yang ada di lingkungan eksternal (Grant, 1991). Perumusan strategi pada perguruan tinggi harus dapat diterima secara politis, menguntungkan, dapat dikerjakan

dan layak dari aspek teknis yang berbeda dengan sektor swasta (Johnston dan Marshall, 1995). Selain itu, tujuan strategis perguruan tinggi juga membedakan antara strategi korporasi dan fungsional. Perbedaan ini memperlihatkan arah tujuan perguruan tinggi yang berbeda dengan sektor swasta (lihat Stukalina, 2014).

Strategi pada tingkat korporasi merupakan strategi yang mengarah pada keseluruhan portofolio bisnis. Sementara itu, strategi pada tingkat fungsional mengarah pada unit bisnis perguruan tinggi (Wheelen dan Hunger, 2012). Di dalam perguruan tinggi, strategi pada tingkat universitas atau institut merupakan strategi pada tingkat korporasi, sedangkan fakultas sebagai unit bisnis perguruan tinggi merupakan tingkat fungsional.

Pemilihan strategi yang tepat dengan alat matriks QSPM (lihat penjelasan di Bab IV) yang telah digunakan dalam penyusunan skenario perencanaan membutuhkan penilaian intuitif yang baik.

5.2 Kebijakan Dasar

Alternatif strategi yang telah dibuat oleh perguruan tinggi harus diimbangi dengan pengembangan kebijakan. Kebijakan merupakan pedoman untuk setiap keputusan yang diambil. Selain itu, kebijakan juga sebagai pedoman implementasi strategi (Wheelen dan Hunger, 2012). Kebijakan dasar pada perguruan tinggi biasanya oleh para pimpinan perguruan tinggi. Dalam RIP, kebijakan dasar sebagai pedoman implementasi strategi dasar yang telah disusun.

5.3 Indikator Kinerja

Indikator kinerja digunakan untuk mengetahui apakah implementasi dari proses pengembangan telah sesuai dengan target yang ingin dicapai. Indikator ini digunakan untuk menilai keberhasilan pengembangan yang dilakukan. Penetapan indikator kinerja didasarkan oleh target pada setiap tahapan. Pengembangan indikator kinerja pada perguruan tinggi ataupun sektor publik biasanya didasarkan pada literatur perencanaan strategis. Sementara itu, indikator kinerja pada

perguruan tinggi sendiri sebagian besar berhubungan dengan pengajaran, penelitian, dan administrasi (Batten dan Trafford, 1985 dalam Johnston dan Marshall, 1995). Di sebagian besar perguruan tinggi, indikator kinerja didefinisikan sebagai jumlah artikel penelitian yang dihasilkan dan jumlah pendaftar (Johnston dan Marshall, 1995).

BAB VI

PENUTUP

Bagian penutup memuat beberapa hal diantaranya:

1. Simpulan dari RIP yang telah diuraikan pada bab-bab sebelumnya.
2. Penjelasan tentang implementasi yang akan dilakukan.
3. Penjelasan tentang kemungkinan adanya perubahan rencana pengembangan dikarenakan perubahan lingkungan atau alasan internal

SIMPULAN

Rencana Induk Pengembangan (RIP) perguruan tinggi merupakan bagian dari perencanaan strategis yang terdokumentasi. Dokumentasi perencanaan strategis yang tertuang dalam RIP diharapkan mampu memberikan arah dan gambaran bagi perguruan tinggi untuk melakukan implementasi pengembangan dengan baik dan terarah. Implementasi perencanaan mungkin mengalami berbagai pergeseran karena perubahan lingkungan. Oleh karena itu, perencanaan yang matang diharapkan dapat disusun sehingga tidak banyak berbeda dengan proses implementasi yang akan dilakukan. Panduan ini diharapkan mampu memberikan petunjuk dalam penyusunan RIP untuk Universitas Islam Negeri Raden Fatah Palembang.

DAFTAR PUSTAKA

- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
- Barney, J. B. (2007). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage (Three Edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- Campbell, A. dan Sally, Y. (1991). Creating A Sense of Mission. *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 4, pp. 10-20.
- Collins, J. C. dan Porras, J. I. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, September-October 1996, pp. 65-77.
- David, F. R. (2006). *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep (Edisi 10)*. Diterjemahkan oleh: Ichsan Setiyo Budi. Jakarta: Salemba Empat.
- David, F. R. dan David, F. R. (2014). *Strategic Management: Concepts and Cases (Fifteenth Edition)*. Edinburg: Pearson Education Limited.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33, 3, pp. 114-135.
- Hambrick, D. C. dan Fredickson, J. W. (2001). Are You Sure You Have A Strategy? *Academy of Management Executive*, Vol. 15, No. 4.
- Johnston, J. dan Marshall, N. (1995). Strategic Management in Australian Universities. *Public Productivity Through Quality and Strategic Management*. A Halachmi and Bouckaert (Eds.), pp. 197-211
- Menteri Pendidikan dan Kebudayaan. (2014). Peraturan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 95 Tahun 2014 Tentang Pendirian, Perubahan, dan Pembubaran Perguruan Tinggi Negeri Serta Pendirian, Perubahan, dan Pencabutan Izin Perguruan Tinggi Swasta; Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 139 Tahun 2014 Tentang Pedoman Statuta dan Organisasi Perguruan Tinggi.
- Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia. (2000). Keputusan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 234/U/2000 tentang Pendirian Perguruan Tinggi.
- Richards, L., O'Shea, J. dan Connolly, M. (2004). Managing The Concept of Strategic Change within A Higher Education Institution: The Role of

Strategic and Scenario Planning Techniques. *Strategic Change*, 13, pp. 345-359.

Stukalina, Y. (2008). How to Prepare Students for Productive and Satisfying Careers in The Knowledge-Based Economy: Creating A More Efficient Educational Environment. *Technological and Economic Development: Baltic Journal of Sustainability*, 14 (2), pp. 197-207.

Stukalina, Y. (2014). Strategic Management of Higher Education Institutions. *Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai*, 70, pp. 79-90. [Online]. <http://dx.doi.org/10.7220/MOSR.1392-1142.2014.70.6>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., dan Strickland III, A. J. (2014). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage Concepts and Cases (Global Edition)*. McGraw-Hill Education.

Wheelen, T. L. dan Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (Thirteenth Edition)*. New Jersey: Pearson Education.