

Nilai Strategis dalam Meningkatkan *Competitive Value* Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta di Provinsi Jambi

Muhammad Anggung Manumanoso Prasetyo

Institut Agama Islam Negeri Lhokseumawe

email: anggung@iainlhokseumawe.ac.id

Sukatin

Institut Agama Islam Nusantara Batanghari

email: shukatin@gmail.com

ABSTRACT

The research aims to increase the competing advantages of colleges in Jambi Province, Indonesia, through cooperation between Islamic colleges. The study introduced a model of organizational culture as a strategic value in creating an effective college governance system. Qualitative-type research by descriptive survey methods. In total, 3 rectors and 24 lecturers were interviewed, participated in focused group discussions, and observed. The results of the study showed that the increase in the competing excellence of Islamic colleges in Jambi consisted of increasing the value chain (value chain), which divided the organization into the various activities it was executing in designing, innovation of educational activities, program marketing, and achievements that educational output demonstrated. In addition, effective Organizational Culture became a critical success factor in teaching learning activities in classes as well as in roles as well as in school service. The research makes an important contribution to Islamic educational institutions in competitive college management models that have several stages namely: necessity analysis, planning design, implementation and development evaluation. The proposed model can be made a reference to policy amplifiers in order to increase the quality of higher education nationwide.

Keywords: *Competitive Advantage; Islamic Higher Education Institution.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing perguruan tinggi di Provinsi Jambi, Indonesia, melalui kerjasama antara perguruan tinggi Islam. Studi ini memperkenalkan model budaya organisasi sebagai nilai strategis dalam menciptakan sistem tata kelola perguruan tinggi yang efektif. Penelitian berjenis kualitatif dengan metode survei deskriptif. Secara total, 3 orang rector dan 24 dosen diwawancarai, berpartisipasi dalam diskusi kelompok terfokus, dan diamati. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan keunggulan bersaing perguruan tinggi Islam di Jambi terdiri dari meningkatkan rantai nilai (*value chain*), yang membagi organisasi ke dalam berbagai aktivitas yang dijalankannya dalam mendesain, inovasi kegiatan pendidikan, pemasaran program, dan prestasi yang ditunjukkan output pendidikan. Selain itu, Budaya Organisasi yang efektif menjadi faktor sukses kritical dalam kegiatan belajar mengajar di kelas maupun dalam peran serta dalam pelayanan sekolah. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi lembaga pendidikan Islam dalam model manajemen pengelolaan perguruan tinggi yang kompetitif yang memiliki beberapa tahapan yaitu: analisis kebutuhan, desain perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembangunan. Model yang diusulkan dapat dijadikan acuan bagi para pengampu kebijakan pendidikan tinggi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara nasional.

Kata Kunci: *Budaya Organisasi; Keunggulan Bersaing; Manajemen Pendidikan Tinggi; Perguruan Tinggi Islam Swasta.*

PENDAHULUAN

Jambi menjadi salah satu provinsi muda yang terbentuk. Meski demikian, dalam indeks pertumbuhan manusia secara nasional Jambi mampu berhasil bersaing dengan provinsi yang sudah lama berdiri (Jamaluddin & Sopiah, 2018). Ditinjau dari aspek peningkatan kuantitas perguruan tinggi baik negeri maupun swasta aspek pendidikan menjadi salah satu indikator pencapaian perkembangan provinsi Jambi yang mampu diandalkan (Niffy, 2017). Hal tersebut menunjukkan peran besar perguruan tinggi dalam menciptakan lulusan yang berdaya saing global (Matachi, 2006). Problematika yang dihadapi perguruan tinggi saat ini adalah masalah manajemen dan sarana prasarana, untuk itu diperlukan sebuah upaya strategis dalam meningkatkan daya saing perguruan tinggi baik negeri maupun swasta (Saepudin, 2016) .

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji nilai strategis Perguruan tinggi Islam di Jambi dalam meningkatkan daya saing (*competitive value*) organisasi. Banyak penelitian yang mengkaji peningkatan daya saing

perguruan tinggi seperti yang dilakukan (Madu, 2006) (David Audretsch et al., 2016) (Bustinza, Vendrell-Herrero, 2019), meski demikian apabila dikontekskan dengan kajian budaya organisasi masih sangat terbatas, untuk itu penelitian ini mencoba mengkaji peningkatan daya saing kelembagaan dengan strategi membangun budaya organisasi yang efektif.

Strategi yang paling efektif adalah melakukan analisis internal organisasi dalam sudut pandang kelebihan dan kekurangan. Melalui hasil observasi awal, perguruan tinggi belum memiliki budaya organisasi yang kuat sehingga diperlukan serangkaian upaya yang teraplikasikan dalam bentuk kebijakan dalam proses pembentukan budaya organisasi. Untuk menguatkan organisasi dibutuhkan persamaan tujuan, persamaan strategi, persamaan asumsi dasar, demikian itu semua disebut budaya organisasi. Sehingga, dengan itu semua menjaga *life cycle* organisasi atau kelompok (Lo-Iacono-Ferreira, Torregrosa-López, & Capuz-Rizo, 2017).

Budaya organisasi adalah sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh organisasi, yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain (Mullins, 2010) (McShane & Glinow, 2018). Sebuah sistem makna bersama mengandung nilai-nilai, norma, adat, perilaku, sikap yang difahami bersama dan menjadi komitmen bersama untuk bekerja dan berbuat dalam menghadapi tantangan organisasi baik itu secara internal ataupun eksternal (Baráth, 2015). Dengan sistem makna bersama yang disepakati diharapkan organisasi dapat survive (Cousin, 2020). Selain daripada sebagai sistem imun, sistem makna bersama itulah yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.

Sebuah organisasi memerlukan tiga unsur agar mampu memenangkan persaingan, yaitu: struktur, SDM, dan sistem pengaturan kerja. Ketiga unsur tersebut harus tertata rapi. Hasil akhir penerapan Rancang Bangun Organisasi dilakukan untuk meningkatkan keunggulan bersaing perguruan tinggi. *Requisite Organization* (RO) adalah terciptanya suatu kepastian dan keelasan (*clarity*) atas ketiga unsur tersebut, sesuai tuntutan medan tempur yang dihadapi. Struktur tugas dan tanggung jawab setiap posisi harus jelas, tidak ada duplikasi pekerjaan. SDM dengan tingkat kompetensi (kompleksitas pengetahuan dan keahlian) yang dibutuhkan harus jelas, sesuai dan sepadan dengan tuntutan kompleksitas iabatannya. Suatu sistem dan prosedur pengaturan hubungan kerja (aturan main) yang tertata dengan jelas.

Budaya organisasi berperan sebagai generator penggerak rodak aktivitas organisasi. Pembentukan budaya organisasi yang kondusif merupakan sebuah azas yang fundamental yang tidak bisa ditawar, karena melalui budaya organisasi nilai-nilai organisasi dapat terintegrasi dengan perilaku individu maupun kelompok.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi lembaga pendidikan Islam dalam model manajemen pengelolaan perguruan tinggi

yang kompetitif yang memiliki beberapa tahapan yaitu: analisis kebutuhan, desain perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembangunan. Model yang diusulkan dapat dijadikan acuan bagi para pengampu kebijakan pendidikan tinggi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara nasional.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini berjenis kualitatif. Penelitian dilakukan pada perguruan tinggi keagamaan swasta di Provinsi Jambi, yaitu IAIN Tebo, IAI Yasni dan IAI Batanghari. Hasil penelitian menekankan pada makna daripada generalisasi (Myers, 2009). Informan terdiri dari pimpinan lembaga serta pada dosen dan karyawan kampus. Data pada penelitian ini berupa data kualitas dan kuantitas dari sumber data. Penelitian ini menyajikan studi longitudinal, terinspirasi oleh teori dasar konstruktivis, yang dilakukan dalam kemitraan percontohan antara perilaku organisasi perguruan tinggi. Sumber informan adalah Rektor, Wakil Rektor, Ketua Prodi dengan beberapa mahasiswa sebagai representasi Fakultas Tarbiyah dan Syariah. Menurut Miles, metode ini digunakan untuk meneliti objek yang alamiah, dimana peneliti sebagai instrumen kunci riset atau human instrument (Huberman & Miles, 2002). Analisa data menggunakan teknik triangulasi atau gabungan analisis yang bersifat induktif (Creswell, 2009).

PEMBAHASAN

Tidak dapat dipungkiri bahwa organisasi dalam bentuk apapun selalu menentukan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai dalam mencapainya (Umar, 2008). Dengan kejelasan mengenai hal-hal tersebut warga organisasi akan menentukan strategi dan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan. Sehingga pencapaian organisasi lebih terencana, terkoordinasi, dan terukur secara lebih efektif dan efisien (Prasetyo, 2018).

Budaya organisasi meliputi nilai, simbol, kepercayaan, dan berbagi makna para wali, mahasiswa, dosen, dan lainnya sebagai masyarakat dan mengatur apa yang bernilai bagi kelompok dan bagaimana seharusnya anggota berpikir, merasa, dan berperilaku. Budaya organisasi berarti bagaimana mempelajari peristiwa dan interaksi menjadi bermakna (Sutrisno, 2016) (Sari, 2018).

Budaya organisasi merupakan bagian dari proses organisasi. Dengan adanya budaya organisasi atau *organization culture* dapat menunjukkan identitas bagi organisasi yang membedakan antara satu organisasi dengan yang lainnya. Juga menjadikan organisasi memiliki sistem imun untuk menjaga diri terhadap perkembangan dan tantangan dari luar organisasi (Hancock & Nuttman, 2014).

Manfaat yang didapatkan dari terbentuknya budaya organisasi adalah terbentuknya identitas organisasi yang mana dengan identitas

tersebut dapat memudahkan pengelolaan sistem dalam organisasi. Secara pegawai akan dapat mengambil sikap atau keputusan dalam menghadapi tantangan-tantangan secara internal ataupun eksternal (Alpaslan, 2019).

Masa depan perguruan tinggi akan cerah apabila beradaptasi terhadap perubahan (Davidson, 2010). Secara internal perubahan yang dilakukan harus disesuaikan dengan nilai-nilai organisasi yang sudah ada. Institusi pendidikan muncul sebagai komunitas praktik yang menghubungkan anggota, profesional, maupun sarjana sangat beragam (Prasetyo, et al, 2020). Dilema yang terjadi setiap lulusan tidak sesuai target output yang diharapkan. Beberapa faktor yang menjadi penyebab, keluaran perguruan tinggi menemukan prioritas dan nilai yang berbeda dalam jurusan yang ditekuninya. Peneliti berpendapat bahwa keragaman dan kompleksitas adalah kekuatan, bukan kelemahan akibat budaya organisasi yang berkelanjutan (Abas, 2014) (Indrajit & Pranoto, 2011). Mengacu pada konsep budaya organisasi seperti keragaman dan ketahanan yang diperlukan, peneliti menekankan bahwa bangunan rekayasa budaya organisasi merupakan sebuah keharusan harus, di masa depan lebih dari di masa lalu, memastikan bahwa serangkaian ambisi yang beragam dapat didiskusikan, dipromosikan, dibina, diakomodasi dan direalisasikan (Indrajit, 2007).

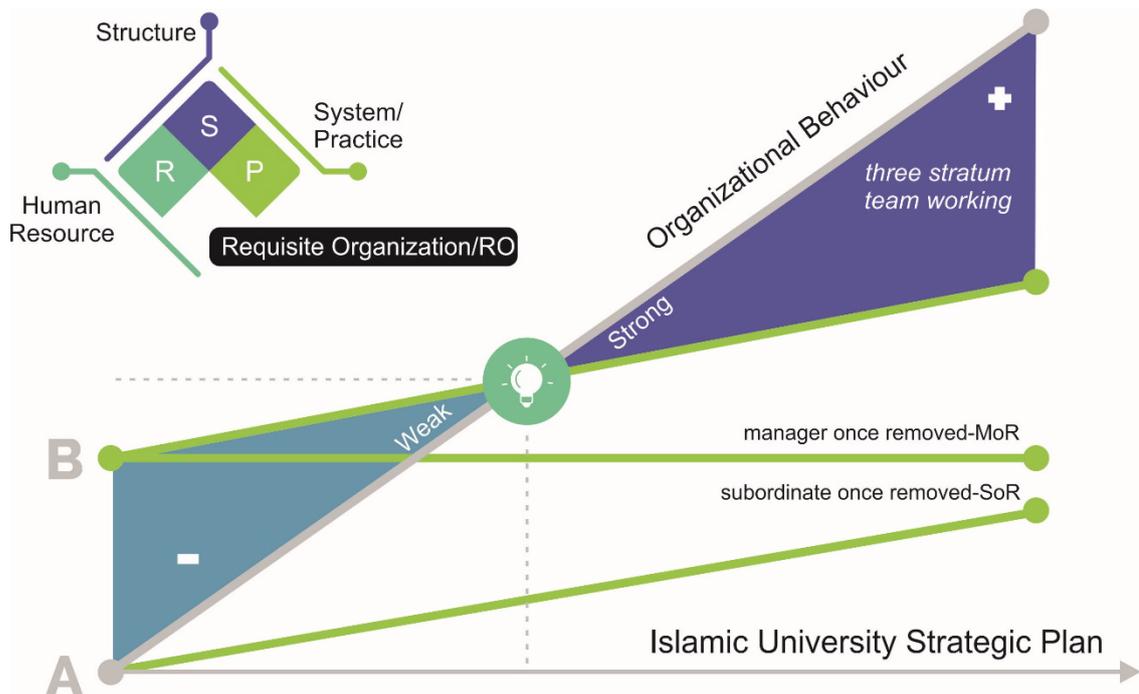
Manfaat yang didapatkan apabila berpegang terhadap dua hal tersebut, adalah persatuan dalam kelompok. Demikian itu selaras dengan fungsi budaya organisasi yaitu mengintegrasikan kondisi internal. Maksudnya adalah dengan berpegang pada agama Allah yang diturunkan dalam indikator-indikator budaya organisasi akan merekatkan hubungan di dalam organisasi.

Strategi Rancang Bangun Budaya Organisasi (*Requisite Organization*)

Di samping budaya internal organisasi yang sangat dominan memengaruhi budaya organisasi, budaya eksternal (*external culture*) pun juga memengaruhi proses terbentuk, berkembang dan dinamika budaya organisasi (Schneider & Barbera, 2014). Pendekatan rancang bangun budaya organisasi (*Requisite Organization/ RO*) merupakan pendekatan merancang bangun struktur organisasi, yang mengintegrasikan antara jumlah jenjang dalam organisasi dengan penempatan karyawan yang sesuai tingkat kompetensinya pada posisi yang diemban dan dalam jumlah yang tepat, serta pengaturan tata cara pola hubungan individu maupun unit kerja secara vertikal maupun lateral yang luas, lancar, dan cepat.

Tujuan penerapan rancang bangun budaya organisasi agar perguruan tinggi dapat mengorganisasikan SDM secara lebih baik untuk memenuhi tujuan jangka panjang. Tugas dan tanggung jawab serta posisi diatur lebih pasti dan jelas sesuai tingkat kompetensi dan ruang lingkup tugas anggota tim. Dengan demikian, sistem pengaturan kerjanya pun agar lebih bersifat pasti dan jelas.

Hasil kerja setiap personel dalam suatu proses kerja yang requisite akan lebih mudah diidentifikasi jumlah, mutu, waktu, dan sumber dayanya (*QQT/R-quantity, quality, time, and resources*). Melalui upaya intemalisasi, konsep RO dapat semakin memperkuat usaha pencapaian visi. Selain itu, penerapan konsep RO merupakan upaya untuk memperkuat organisasi dalam menghadapi dinamika persaingan yang semakin ketat. Prinsip dasar penerapan konsep RO (*Requisite Organization*) sebagaimana dijelaskan di atas, dapat digambarkan ke dalam bagan berikut ini.



Gambar 1: Model Strategi Rekayasa Bangunan Organisasi

Gambar tersebut menunjukkan bahwa konsep *Requisite Organization/RO* menekankan pada aspek struktur organisasi, sumber daya manusia, dan sistem pengaturan kerja. Pemikiran dan perencanaan aspek pengaturan sasi secara lateral yang diselaraskan dengan besarnya mengorganisasi yang akan dicapai, dapat ditentukan dengan pasti dan ielas berapa jumlah pasukan dan kualifikasi yang diperlukan untuk setiap posisi. Melalui analisis yang mendalam dapat ditentukan kualifikasi para anggota (*individu*) sesuai dengan tuntutan dari medan pertempuran yang akan dimasuki.

Hal itu menuniukkan betapa penting pola tim kerja tiga tingkat (*three stratum team working*). Inti sarinya yaitu apabila teriadi kerancuan (*disputes*) antara atasan dan bawahan langsung, maka atasan lebih tinggi (*manager once removed-MoR*) dapat memberi keputusan secara efektif dan eflsien. Dalam hal ini, atasan tersebut paling tidak harus inemiliki tingkat

kompetensi dua jenjang di atas anak buah bawahannya (*subordinate once removed-SoR*).

Objek dari budaya organisasi adalah hal-hal yang nampak dan hal-hal yang tidak nampak. Hal-hal yang nampak tersebut adalah seperti ritual-ritual, symbol-symbol, cerita, pola berpakaian, dan bahasa (Kondalkar, 2007) (Wibowo, 2016). Sedangkan hal yang tidak nampak adalah seperti nilai-nilai, keyakinan, falsafah, dan asumsi dasar. Untuk eksistensi dari suatu organisasi maka budaya organisasi harus disampaikan secara turun temurun dari mulai pegawai yang baru masuk sampai dengan pegawai yang lama. Dengan tujuan agar dapat dijadikan suatu makna bersama, dalam bertindak dan berinteraksi baik secara internal ataupun eksternal. Proses penyampaian inilah yang disebut dengan sosialisasi.

Wujud budaya organisasi Perguruan Tinggi Agama Islam Swasta (PTAIS) yang membedakan dengan budaya organisasi di perguruan tinggi lain ada lima, yaitu: (1) persaingan pasar untuk merekrut mahasiswa yang sebesar-besarnya, nilai budayanya R0, yaitu keserasian tiga unsur: struktur, SDM, dan sistem pengaturan kerja; (2) menghasilkan lulusan sesuai dengan citra konsumen, nilai budayanya yaitu kuantitas, kualitas, pemanfaatan waktu, dan sumber daya; (3) pengembangan sumber daya manusia, nilai budayanya 3P, yaitu *position, people, dan performance*; (4) sistem organisasi (*organization system*), nilai budayanya tiga tingkatan tim kerja (*three stratum team working*); dan (5) sistem kerja nilai budayanya lembaga pendidikan besar mempunyai jiwa organisasi kecil .

Proses terbentuknya budaya organisasi pada PTKAIS tersebut merupakan realitas sosial yang berbentuk konstruksi sosial, bukan hegemoni). Persaingan pasar, produksi sesuai dengan selera pelanggan, pengembangan sumber daya manusia, sistem organisasi, dan sistem pengaturan kerja merupakan suatu proses eksternalisasi. RO (struktur, SDM, dan tata kerja), kuantitas, kualitas, pemanfaatan waktu, dan sumber daya, tiga tingkatan dalam tim kerja, dan perusahaan besar yang memiliki jiwa perusahaan kecil merupakan suatu proses objektivikasi. Di pihak lain, proses internalisasi terdapat pada tumbuh dan berkembangnya budaya organisasi.

Hegemoni adalah sebuah rantai kemenangan yang didapat melalui mekanisme konsensus (*concensus*) daripada melalui penindasan terhadap kelas sosial lainnya. Ada berbagai cara yang dipakai, misalnya melalui institusi yang ada di masyarakat yang menentukan secara langsung atau tidak langsung struktur kognitif dari masyarakat. Itulah sebabnya, hegemoni pada hakikatnya adalah upaya untuk menggiring orang agar menilai dan memandang problematika sosial dalam kerangka yang ditentukan (Perawironegoro, 2017).

Itulah sebabnya budaya organisasi memiliki peranan penting, yaitu: (1) membantu menciptakan rasa memiliki rasa jati diri bagi masyarakat organisasi; (2) dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan organisasi; (3) membantu stabilisasi organisasi sebagai suatu sistem sosial; dan (4) menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk (Wheelen and Hunger, 1986). Budaya organisasi sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi yang efektif (Nimran, 2003) (Mukhtar, et al., 2020)

Sebagai organisasi jasa yang bergeser yang berorientasi ke layanan konsumen, PTKAIS di Jambi menyadari bahwa konsumen -mahasiswa- atau pasar terus-menerus mengalami perubahan dalam kebutuhannya, keinginannya, seleranya, dan preferensinya. Nilai-nilai yang mendasari upaya pengembangan sumber daya manusia adalah keyakinan, bahwa dosen merupakan aset perguruan tinggi yang paling berharga bagi organisasi. Ada empat dimensi manusia yang saling berkaitan untuk dikembangkan, yaitu: kompetensi, motivasi, semangat belajar, dan wawasan, yang kesemuanya harus dikembangkan secara terpadu. Di pihak lain, budaya organisasi di PTKAIS belum kuat. Hal ini terbukti dengan sering terjadinya unjuk rasa mahasiswa akibat kebijakan rector yang tidak selaras dengan feedback yang didapat. Teriadinya demo mahasiswa secara berulang-ulang menunjukkan adanya ketidakstabilan hubungan kerja antara komponen organisasi.

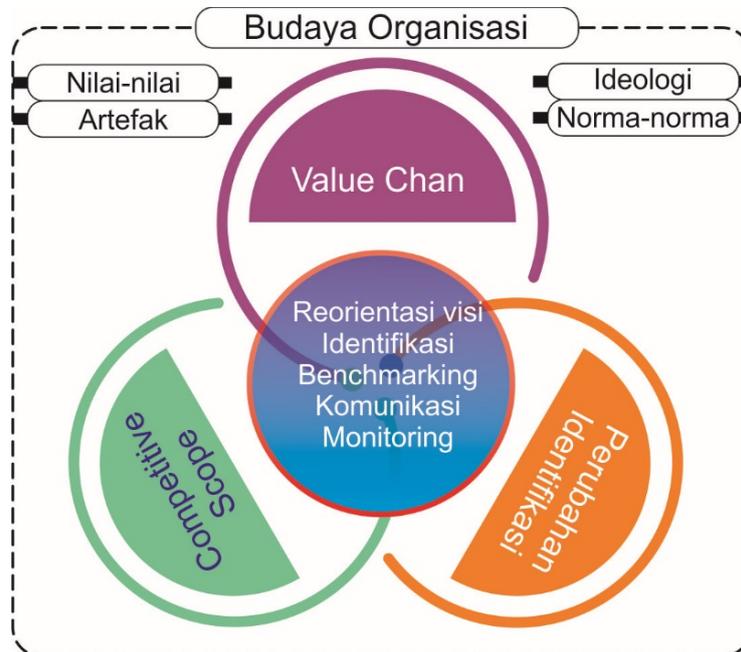
Strategi Generik dan Proses Perencanaan Strategis Keunggulan Bersaing *Competing Value Framework*

Keunggulan Bersaing menggambarkan cara suatu organisasi dapat memilih dan melaksanakan suatu strategi generik guna mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing mencakup pembiayaan dan diferensiasi dan cakupan aktivitas suatu perguruan tinggi, (Laing, 2002).

Aktivitas organisasi yang mendasari keunggulan bersaing dengan proses identifikasi hubungan di antara aktivitas-aktivitas yang penting bagi keunggulan bersaing tersebut. Melalui manajemen mutu, memperlihatkan peran cakupan antar komponen dalam mempengaruhi rantai nilai, dan bagaimana koalisi dengan lembaga lain sehingga menjadi pengganti untuk pelaksanaan aktivitas di dalam rantai tersebut secara internal.

Secara ringkas pemakaian rantai nilai dalam perancangan struktur organisasi adalah penting. Sistem menguraikan bagaimana sebuah organisasi dapat memperoleh keunggulan bersaing yang dapat dipertahankan. Penggunaan rantai nilai digunakan untuk memahami perilaku biaya dan implikasinya terhadap strategi. Pemahaman akan perilaku biaya diperlukan tidak hanya untuk memperbaiki posisi

pembiayaan relatif lembaga pendidikan, tetapi juga untuk memaparkan biaya diferensiasi (Subaidi, 2020).



Gambar 2: Proses penciptaan sikap keunggulan

Alat dasar untuk mendiagnosis keunggulan bersaing dan menemukan cara-cara guna meningkatkannya adalah rantai nilai (*value chain*), yang membagi organisasi ke dalam berbagai aktivitas yang dijalankannya dalam mendesain, inovasi kegiatan pendidikan, pemasaran program, dan prestasi yang ditunjukkan output pendidikan. Cakupan dari aktivitas organisasi tersebut kemudian disebut cakupan bersaing (*competitive scope*), dapat berperan kuat dalam keunggulan bersaing melalui pengaruhnya pada rantai nilai (Hopkins, Raymond, & Carlson, 2011).

Penjabaraan bagaimana cakupan yang sempit (fokus) dapat menciptakan keunggulan bersaing melalui penyesuaian rantai nilai dan bagaimana cakupan yang lebih luas dapat meningkatkan keunggulan bersaing melalui eksploitasi antarhubungan di antara rantai-rantai nilai yang melayani setiap jenjang, institusi atau wilayah geografis yang berbeda-beda. Orientasi penanaman nilai-nilai bersaing juga bergantung pada kemampuan praktisi dalam menganalisis institusi dan para kompetitor.

Institusi pendidikan yang unggul dapat dinilai dari mutu lulusannya, minimal memiliki keterampilan dasar (yaitu, berpikir kritis, komunikasi). Penilaian terhadap keterampilan berpikir kritis, seperti pemecahan masalah, jauh lebih tinggi daripada fakultas atau mahasiswa. Dosen juga harus mendorong mahasiswa untuk berpikiran terbuka, kreatif, dan

mengeksplorasi peluang praktik kerja termasuk magang, KKN atau segala bentuk kegiatan praktikum lainnya.

Selain itu, dalam menyelenggarakan proses pendidikan tinggi mengacu pada model konseptual yang secara instruktif dilaksanakan sebagai melalui tahapan berikut, Pertama menetapkan misi organisasi, rencana strategiknya, dan faktor-faktor sukses kritisnya. Dalam kasus ini PTAIS dapat menerapkan model rancang rekayasa budaya organisasi. Seperti melaksanakan pendidikan para dosen, dan upayakan untuk mendapatkan komitmen mereka terhadap perubahan dan identifikasi tim, mengacu pada konsep *benchmarking* dilakukan pemilihan topik *benchmarking*, identifikasi proses-proses kunci, yang berkaitan dengan topik yang dipilih, dan ukurlah performa proses;

Kedua, melakukan identifikasi, dan laksanakanlah riset tentang institusi lain dengan praktek terbaik (institusi pendidikan yang berhasil dalam bidang usaha tertentu, atau proses-proses tertentu, dan ciptakanlah hubungan-hubungan) kemudian dilakukan ditetapkan dan melaksanakan standardisasi pengumpulan data.

Ketiga, data hasil riset didiskusikan dalam pertemuan dengan para pemangku kpentingan guna menentukan kesenjangan performa yang berlaku, dan identifikasi peluang-peluang untuk perbaikan. Keempat momunikasikan hasil-hasil penemuan benchmark kepada anggota organisasi yang terdiri dari dosen dan para karyawan. Menetapkan dan pelaksanaan persetujuan tentang rencana implementasi dan jadwal pelaksanaannya serta mengupayakan untuk mencapai sumber-sumber daya yang diperlukan, dan laksanakan tindakan-tindakan khusus guna melancarkan seluruh proses.

Kelima pelaksanaan melaksanakan monitoring, dan buat laporan dan nilailah kemajuan yang didasarkan atas target performa atau kinerja. Kemudian melaksanakan kalibrasi kembali tentang benchmarks dan laksanakan daur ulang *benchmarks*. Dan mengintegrasikan hasil-hasil *benchmarking* ke dalam rencana strategik.

Dari penjabaran diatas dapat penulis analisa kesimpulan secara menyeluruh bahwa manajemen strategi memberi peluang bagi organisasi dalam pemberdayaan invidual, pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi lembaga pendidikan Islam dalam model manajemen pengelolaan perguruan tinggi yang kompetitif yang memiliki beberapa tahapan yaitu: analisis kebutuhan, desain perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembangunan. Model yang diusulkan dapat dijadikan acuan bagi para pengampu kebijakan

pendidikan tinggi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara nasional.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan keunggulan bersaing ungu perguruan tinggi Islam di Jambi terdiri dari meningkatkan rantai nilai (*value chain*), yang membagi organisasi ke dalam berbagai aktivitas yang dijalankannya dalam mendesain, inovasi kegiatan pendidikan, pemasaran program, dan prestasi yang ditunjukkan output pendidikan. Selain itu, Budaya Organisasi yang efektif menjadi faktor sukses kritical dalam kegiatan belajar mengajar di kelas maupun dalam peran serta dalam pelayanan sekolah. Strategi yang diimplementasikan oleh tiga PTAIS tersebut antara lain (1) menetapkan misi organisasi, rencana strategiknya, dan faktor-faktor sukses kriticalnya, pada kasus ini PTAIS dapat menerapkan model rancang rekayasa budaya organisasi.; (2) melakukan identifikasi; (3) data hasil riset didiskusikan dalam pertemuan dengan para pemangku kepentingan; (4) mengkomunikasikan hasil-hasil penemuan benchmark; (5) pelaksanaan melaksanakan monitoring. Penelitian ini memberikan kontribusi penting bagi lembaga pendidikan Islam dalam model manajemen pengelolaan perguruan tinggi yang kompetitif yang memiliki beberapa tahapan yaitu: analisis kebutuhan, desain perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi pembangunan. Model yang diusulkan dapat dijadikan acuan bagi para pengampu kebijakan pendidikan tinggi dalam rangka meningkatkan mutu pendidikan tinggi secara nasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Abas, S. (2014). *Manajemen Perguruan Tinggi: Beberapa Catatan*. Jakarta: Prenadamedia Group, Cetakan Ketiga 2014. Jakarta: Prenada Media Group.
- Alpaslan, K. (2019). Development of Diverse Global Educational Leaders through Learning Organization Concepts of Faculty Engagement. *Procedia Computer Science*, 158(2019), 688–695. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.104>
- Baráth, T. (2015). Learning Organization as a Tool for Better and More Effective Schools. *Procedia Manufacturing*, 3(Ahfe), 1494–1502. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2015.07.330>
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M., & Parry, G. (2019). Technological Capabilities, Resilience Capabilities and

- Organizational Effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370–1392.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216878>
- Cousin, S. (2020). School Leadership and Education System Reform. *Journal of Education Policy*, 35(6), 872–873.
<https://doi.org/10.1080/02680939.2019.1696037>
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. California: Sage Publication Inc.
- David Audretsch et al. (2016). *University Evolution, Entrepreneurial Activity and Regional Competitiveness*. London: Springer.
- Davidson. (2010). *The Complete Idea's; Change Management* (D. Priatna, Ed.). Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Hancock, L., & Nuttman, S. (2014). Engaging Higher Education Institutions in the Challenge of Sustainability: Sustainable Transport as a Catalyst for Action. *Journal of Cleaner Production*.
<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.07.062>
- Hopkins, C. D., Raymond, M. A., & Carlson, L. (2011). Educating Students to Give Them a Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing Education*, 33(3), 337–347.
- Huberman, M., & Miles, M. B. (2002). *The Qualitative Researcher's Companion*. Sage.
- Indrajit, R. E. (2007). *Manajemen Perguruan Tinggi Modern*. Yogyakarta: Andi Publisher.
- Indrajit, R. E., & Pranoto, R. D. (2011). *Wealth Management, Untuk Penyelenggaraan Perguruan Tinggi* (1st ed.). Yogyakarta: Andi.
- Jamaluddin, J., & Sopiah, S. (2018). Desain Sekolah Model: Studi Penjaminan Mutu Pendidikan. *IJER (Indonesian Journal of Educational Research)*, 2(2), 99–107.
- Kondalkar, V. G. (2007). *Organizational Behaviour* (1st ed.). New Delhi: New Age Publisher.
- Laing, S. (2002). Creativity, Professionalism and Culture Beyond Benchmarking. *Art, Design & Communication in Higher Education*, 1(2), 108–114.
- Lo-Iacono-Ferreira, V. G., Torregrosa-López, J. I., & Capuz-Rizo, S. F. (2017). Organizational Life Cycle Assessment: Suitability for Higher Education Institutions with Environmental Management Systems. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 22(12), 1928–1943.
- Madu, B. C. (2006). Organization Culture as Driver of Competitive Advantage. *Journal of Academic and Business Ethics*, 1–9.
- Matachi, A. (2006). Capacity Building Framework. UNESCO - International Institute for Capacity Building in Africa.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2018). *Organizational Behaviour: Emerging Knowledge Global Reality*. New York: McGraw-Hill Education.
- Mukhtar, M., Risnita, R., & Prasetyo, M. A. M. (2020). The Influence of

- Transformational Leadership, Interpersonal Communication, and Organizational Conflict on Organizational Effectiveness. *INTERNATIONAL JOURNAL OF EDUCATIONAL REVIEW*, 2(1), 1-17. <https://doi.org/10.33369/ijer.v2i1.10371>
- Mullins, L. J. (2010). *Management & Organizational Behaviour: Ninth Edition*. London: Financial Times Pitman Publishing.
- Myers, M. D. (2009). *Qualitative Research in Business & Management: 2nd Edition*. Singapore: Sage Publication.
- Niffy, E. Y. (2017). *Perancangan Sistem Evaluasi Kinerja Akademik Perguruan Tinggi Swasta (Studi Kasus: Perguruan Tinggi Swasta Wilayah X)*. Universitas Andalas.
- Nimran, U. (2003). *Perilaku Organisasi* (2nd ed.). Sidoarjo: Laros.
- Perawironegoro, D. (2017). *Hubungan antara Struktur Organisasi, Budaya Organisasi, dan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Efektifitas Organisasi di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo*. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim.
- Prasetyo, M. A. M. (2018). Peranan Perilaku Organisasi dan Manajemen Strategi dalam Meningkatkan Produktivitas Output Pendidikan. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 2(1), 80-101. <https://doi.org/10.47766/idarah.v2i1.267>
- Prasetyo, M. A. M., Bashori, B., & Masriani, M. (2020). Model Capacity Building Pada Pesantren Perbatasan Binaan Dinas Pendidikan Dayah Provinsi Aceh. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 14(1), 71-96. <https://doi.org/10.18326/infsl3.v14i1.71-96>
- Saepudin, J. (2016). Kapasitas Kopertais Wilayah XIII Dalam Meningkatkan Mutu PTAIS Di Provinsi Jambi. *Al-Qalam*, 21(2), 277-290.
- Sari, D. C. (2018). Perencanaan Strategis Pendidikan Islam Dalam Pendekatan Budaya Organisasi Universitas Abdurrah Riau. *Idarah (Jurnal Pendidikan Dan Kependidikan)*, 2(1), 19-26.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford: Oxford University Press.
- Subaidi, S. (2020). Strengthening Character Education in Indonesia: Implementing Values from Moderate Islam and the Pancasila. *Journal of Social Studies Education Research*, 11(2), 120-132.
- Sutrisno, E. (2016). *Budaya Organisasi* (Kedelapan). Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Umar, H. (2008). *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wibowo. (2016). *Perilaku Dalam Organisasi, Edisi ke-2* (4th ed.). Jakarta: Raja Grafindo Persada.