

## STRATEGI PENGEMBANGAN PROGRAM PENYELENGGARAAN KHUSUS DI PASCASARJANA

Vera Nora Indra Astuti<sup>1</sup>, Idqan Fahmi<sup>2</sup>, dan Musa Hubeis<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Magister Manajemen Pendidikan Tinggi Institut Pertanian Bogor

<sup>2</sup>Fakultas Ekonomi & Manajemen IPB

email: veraniarozaq@gmail.com

### Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui posisi Program Studi Magister Pengembangan Industri Kecil Menengah (PS MPI) dan penyelenggaraan yang perlu dikembangkan di masa-masa mendatang. Penentuan responden berdasarkan tingkat kepakarannya yang berasal dari pihak manajemen dan *stakeholders*. Alat analisis yang digunakan meliputi Matriks IFE dan EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, QSPM, dan Implementasi Strategi. Posisi PS MPI terletak pada sel V, yaitu jaga dan pertahankan. Strategi pengembangan yang bisa diimplementasikan oleh PS MPI yaitu strategi pemutakhiran metode pembelajaran sesuai kebutuhan pasar dan perkembangan jaman. Strategi ini bisa diimplementasikan oleh program penyelenggaraan khusus lainnya di Sekolah Pascasarjana IPB. Implementasi strategi tersebut dalam bentuk meningkatkan metode pembelajaran dan pelayanan berbasis Teknologi Informasi (TI).

**Kata kunci:** program penyelenggaraan khusus, strategi pengembangan

### *DEVELOPMENT STRATEGY OF NONREGULAR PROGRAM IN POSTGRADUATE SCHOOL*

### Abstract

*This study was aimed at determining the position of PS MPI program and its development strategy that needs to be developed in the future. The respondents were chosen based on the level of expertise. They came from management and stakeholder party. The data were analyzed using IFE and EFE matrix, IE matrix, SWOT matrix, QSPM and Implementation Strategy. The position of PS MPI is in the V cell, namely 'keep and maintain'. Development strategy that could be implemented by PS MPI is update teaching methods strategy based on market needs and changing time. This strategy could be implemented by other non-regular programs at the Postgraduate School of IPB. The implementation of this strategy is an attempt to improve teaching methods and Information Technology (IT)-based services.*

**Keywords:** development strategy, nonregular program

### PENDAHULUAN

Globalisasi telah membuka peluang dan tantangan yang membuka persaingan dengan melarutkan batas geografis dan sosial-budaya antara bangsa-bangsa dan negara. Persaingan keras dan cepat dapat dimenangkan melalui keunggulan kompetensi yang relatif baik dan kompetitif. Keunggulan kompetensi

komparatif ditentukan oleh mutu belajar di Program Studi (PS), sedangkan keunggulan kompetitif adalah terkait dengan kreativitas, inovasi dan kemampuan beradaptasi dengan perubahan yang sesuai dengan tuntutan tempat kerja.

Di Indonesia, pendidikan akademik saling terhubung dan memiliki ketergantungan lebih tinggi dengan tempat

kerja, bertentangan dengan apa yang terjadi di negara-negara maju di Amerika Utara, Eropa Barat, serta Jepang dan Singapura. Kompetensi lulusan mengalami pergeseran ke arah kesadaran yang lebih besar pada pentingnya kompetensi generik dan manajerial, yang bersifat spesifik dan memiliki kompetensi teknis.

PS Magister Pengembangan Industri Kecil Menengah (MPI) merupakan program studi penyelenggaraan khusus tingkat Master/Magister (S2) multidisiplin yang berbasis pada jalur pendidikan bagi profesional dan berorientasi pada kebutuhan dunia kerja yang diinisiasi dan dikembangkan oleh Prof. Dr. H. Musa Hubeis sejak tahun 2000. Program ini ditujukan untuk mempersiapkan ketersediaan SDM terampil dan profesional, sehingga kurikulumnya ditekankan pada kombinasi antara kemampuan akademik, penerapan praktis dan penguasaan keterampilan (*skill*), serta sikap profesional. Fatima (2009: 9) yang menemukan bahwa, investasi kumulatif dalam pendidikan setingkat master, pendidikan doktor, dan pendidikan gelar profesional secara signifikan memengaruhi pertumbuhan dan produktivitas tenaga kerja suatu negara.

Pada awal pendiriannya hanya ada tiga program penyelenggaraan khusus, yaitu PS MPI, PS Magister Pengembangan Masyarakat (MPM) dan PS Magister Pembangunan Daerah (MPD), kemudian berkembang penyelenggaraan khusus lainnya. Program pascasarjana yang awalnya hanya membuka kelas reguler, mulai banyak membuka kelas penyelenggaraan khusus. Semakin bertambahnya PS yang membuka program penyelenggaraan khusus mengindikasikan bahwa program tersebut sebenarnya dinilai mempunyai prospek bagus untuk dikembangkan. Program penyelenggaraan khusus disebut juga program nonreguler, tidak hanya di IPB,

kenaikan jumlah peminat program tersebut juga terjadi di UNY sesuai penelitian Badrun (2006: 1). Keputusan Rektor IPB Nomor 022/I3/PP/2011 menyebutkan bahwa terdapat 22 program pascasarjana penyelenggaraan khusus. Laporan Tahunan IPB 2013 menyebutkan bahwa Program Pascasarjana penyelenggaraan khusus merupakan salah satu sumber penerimaan IPB dari pendapatan SPP IPB. Pengembangan program penyelenggaraan khusus tersebut membutuhkan strategi yang tepat yang melibatkan manajemen dan pemangku kepentingan.

Berdasarkan studi kelayakan pembentukan PS MPI tahun 2002 dan Laporan Evaluasi Diri PS MPI tahun 2011, terlihat bahwa strategi yang dipakai oleh PS MPI tidak mengalami perubahan besar atau dapat dikatakan hampir sama. Perubahan lingkungan internal dan eksternal akan memengaruhi perumusan strategi yang ada. Perubahan tersebut antara lain: (1) Perubahan peraturan perundang-undangan; (2) Perubahan *background* peminat; (3) Penyelarasan dengan visi dan misi IPB dalam internasionalisasi perguruan tinggi, maka PS harus mendukung dengan melakukan pengembangan program, sehingga mendapat pengakuan internasional. Hal-hal tersebut menyebabkan PS MPI perlu membuat terobosan strategi baru yang lebih efektif dalam menghadapi perkembangan lingkungan internal dan eksternal.

Berdasarkan permasalahan tersebut, tujuan penelitian ini adalah (1) Mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan strategis dalam pengembangan PS MPI; (2) Menentukan posisi dan kondisi PS MPI berdasarkan faktor-faktor lingkungannya; (3) Mencari alternatif strategi dalam pengembangan PS MPI; (4) Merumuskan prioritas strategi dalam pengembangan PS MPI; dan (5) Merumuskan implementasi strategi pengembangan PS MPI.

## METODE

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini meliputi data primer dan sekunder. Data primer mencakup data internal dan eksternal PS, dilakukan dengan teknik observasi langsung di lapangan, diperoleh dari hasil wawancara langsung dan mendalam (*indepth interview*) dengan tim manajemen dan *stakeholders* PS MPI.

Responden terdiri dari 16 orang yang berasal dari pihak manajemen dan *stakeholders* PS MPI, yaitu ketua PS MPI, sekretaris, staf profesional, bagian administrasi/tata usaha, dosen, mahasiswa, alumni, pimpinan Sekolah Pascasarjana (Dekan dan Sekretaris Program Magister) dan *user* PS MPI (Kementerian Usaha Kecil Menengah dan Koperasi (Kemenekop) dan LPDB-KUKM (Lembaga Pengelola Dana Bergulir Koperasi dan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah).

Penentuan responden berdasarkan tingkat kepakarannya yang dianggap cukup ahli dan menguasai permasalahan yang ditanyakan. Data sekunder berupa laporan studi kelayakan pendirian PS MPI, laporan kemajuan PS MPI, laporan viabilitas PS MPI, borang akreditasi PS MPI, hasil *tracer study* PS MPI dan data pendukung seperti kebijakan yang diperoleh dari manajemen Sekolah Pascasarjana IPB. Data lainnya diperoleh dari jurnal, penelitian terdahulu, buku, internet atau sumber lain yang berhubungan dengan masalah dan topik penelitian ini.

Metode yang diterapkan adalah kerangka struktural David (2006) karena berlaku sepanjang waktu dan merupakan cara paling sederhana untuk mencapai program strategis (Yazdani, *et al.*, 2012: 82). Matriks *International Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)* kerangka David (2006: 283) yang digunakan dalam penelitian bertujuan

untuk menganalisis faktor lingkungan, baik internal maupun eksternal program studi. Untuk menentukan penilaian terhadap bobot dari faktor internal dan eksternal digunakan teknik *Paired Comparison*. Penentuan bobot setiap peubah yang dibandingkan menggunakan skala 1, 2, dan 3 (Kinneer & Taylor, 1991).

Matriks *Internal-External (IE)* digunakan untuk melakukan pemetaan terhadap skor total matriks IFE dan EFE yang dihasilkan dari audit eksternal dan internal organisasi. Matriks SWOT merupakan alat untuk merumuskan berbagai alternatif strategi yang diterapkan. Analisis ini menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (David, 2006: 282-306). Tujuan penggunaan matriks IE dan SWOT secara bersamaan yaitu matriks IE untuk menunjukkan posisi suatu organisasi sehingga ketika merumuskan alternatif strategi menggunakan matriks SWOT tetap berfokus pada daerah tempat organisasi berada dimana tiap daerah mempunyai implikasi strategi yang berbeda.

*Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* atau matriks renstra kuantitatif untuk menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. QSPM menggunakan *input* dari analisis tahap satu dan hasil pencocokan dari analisis tahap dua (David, 2006: 308-313). Beberapa hal penting yang harus dilakukan oleh institusi yaitu, penetapan tujuan tahunan, perumusan kebijakan, memotivasi pekerja dan alokasi sumberdaya (Hubeis & Najib, 2014: 106).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Faktor-faktor strategis dalam pengembangan PS MPI berdasarkan wawancara dengan pihak internal (berasal dari dalam SPs IPB). Faktor-faktor lingkungan strategis dalam pengembangan PS MPI meliputi

faktor lingkungan strategis internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta faktor lingkungan strategis eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman.

Faktor lingkungan strategis kekuatan, yaitu kualifikasi SDM yang bagus; kurikulum yang unik, spesifik dan sesuai kebutuhan dunia kerja; masa studi singkat; akreditasi A dari BAN PT; dan nama besar IPB. Faktor lingkungan strategis kelemahan, yaitu banyaknya PS yang berada di bawah SPs; belum ada sertifikasi internasional; keterbatasan sarana prasarana pembelajaran; kebijakan keuangan di tingkat SPs tidak mendukung kegiatan pemasaran PS MPI; dan beban kerja dosen yang tinggi.

Faktor lingkungan strategis peluang, yaitu banyaknya alumni tersebar pada lembaga strategis; kebijakan pemerintah terhadap UKM; adanya program beasiswa; pasar dari luar negeri yang terbuka; standarisasi pendidikan nasional dan internasional; dan meningkatnya kualitas SDM *multitasking* dan visioner tetapi memiliki keterbatasan waktu. Faktor lingkungan strategis ancaman, yaitu pasar bebas tenaga kerja; masuknya perguruan tinggi asing di Indonesia; PS lain yang sejenis; dan kebijakan untuk perguruan tinggi di tingkat nasional yang cepat berubah.

Analisis matriks IFE dan EFE dilakukan terhadap lingkungan internal dan eksternal PS MPI. Faktor yang menjadi kekuatan utama PS MPI adalah kualifikasi SDM. Dosen Tetap PS MPI merupakan Dosen Tetap IPB yang berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang berasal dari beberapa Departemen di Lingkungan IPB. Rekrutmen dosen dilakukan berdasarkan kompetensi yang sesuai dengan mata kuliah yang ditawarkan pada kurikulum PS MPI. Persyaratan akademik dosen PS MPI mengacu pada peraturan yang berlaku di

tingkat nasional. Mengingat program studi ini berjenjang magister, maka pengajar diharuskan bergelar doktor atau S3 dan Guru Besar, sesuai peraturan yang berlaku, yaitu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 tentang Guru dan Dosen.

Kompetensi dosen dan mutu proses pembelajaran secara simultan berpengaruh nyata terhadap keunggulan bersaing PS pada pendidikan tinggi, artinya sinergi antara kompetensi dan kualitas proses pembelajaran pada perguruan tinggi akan dapat meningkatkan keunggulan bersaing PS (Sahyar, 2009: 323). Pengalaman dosen dalam bidang pendidikan dan penelitian menjadi bahan pertimbangan untuk diterima menjadi Dosen PS MPI dan kualifikasi tersebut dapat dilihat dari riwayat hidup dosen sebagai kelengkapan yang harus dipenuhi sebelum mengajar. Dosen tetap di PS MPI seluruhnya bergelar Doktor, baik dari dalam dan luar negeri, dimana 45% darinya memiliki jabatan Guru Besar dari berbagai bidang ilmu, dengan masa kerja 15-40 tahun, serta didukung oleh dosen tidak tetap/tamu 26 orang yang berasal dari berbagai instansi, baik dalam maupun luar negeri.

Kelemahan utama program ini adalah belum ada sertifikasi internasional. Isu-isu strategis dalam dunia pendidikan akibat dampak globalisasi adalah penilaian mutu, penjaminan mutu, dan akreditasi. Penjaminan mutu lulusan lembaga pendidikan/PS menjadi sangat bernilai ketika Negara sudah tidak memiliki batasan perdagangan, tenaga kerja dan keuangan. Dengan penjaminan mutu diharapkan lulusan yang dihasilkan oleh lembaga pendidikan/PS dapat bersaing dan berkompetisi secara sehat di era globalisasi (Wening, 2010: 475).

Salah satu penjaminan yang dapat diakui adalah sertifikasi. Dengan adanya

sertifikasi lulusan yang berdasarkan pada standar prosedur dan operasi (SPO) yang seragam, baku dan menjawab kebutuhan zaman (*up to date*) diharapkan lulusan telah memiliki kualifikasi yang diterima oleh semua suku, bangsa atau negara. Untuk dapat memberikan suatu sertifikasi kepada lulusan, dunia pendidikan tinggi, khususnya PS terlebih dulu diharuskan mendapatkan pengakuan/akreditasi secara regional maupun internasional dari lembaga yang berwenang.

Akreditasi PS dilakukan untuk menilai mutu dan efisiensi PS, dalam rangka memberikan jaminan dan kontrol mutu kepada dan dari masyarakat. Agar akreditasi bermakna lebih baik dan lebih banyak, maka lembaga penerbit sertifikat tersebut seharusnya yang berstatus independen dan mendapatkan pengakuan internasional (Wening, 2010: 475-476).

PS MPI sampai saat ini belum mendapatkan satupun sertifikasi internasional. Sertifikasi tersebut penting dalam meng-

hadapi sejumlah tantangan besar yang bersumber dari tuntutan internal maupun eksternal. Dampak dari tidak adanya sertifikasi internasional, diduga dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap PS secara tidak langsung, karena secara realita PS ini mampu bertahan  $\pm$  15 tahun dengan total mahasiswa 359 orang dan lulusan 270 orang.

Secara lebih rinci hasil perhitungan faktor strategi internal dapat dilihat pada Tabel 1. Dari hasil analisis perhitungan faktor-faktor internal didapatkan total skor sebesar 2,533, nilai ini berada di atas rerata sebesar 2,50, menunjukkan posisi internal program studi yang cukup kuat, dimana program studi memiliki kemampuan di atas rerata dalam memanfaatkan kekuatan dan mengantisipasi kelemahan internal.

Banyaknya alumni tersebar pada lembaga strategis merupakan peluang utama. Alumni merupakan unsur yang tak dapat dipisahkan dari perguruan tinggi, karena alumni adalah representatif dari perguruan

Tabel 1. Matriks IFE PS MPI

Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
<b>Kekuatan:</b>			
- Kualifikasi SDM yang bagus	0,124	4	0,495
- Kurikulum yang unik, spesifik dan sesuai kebutuhan dunia kerja	0,102	4	0,409
- Masa studi singkat	0,082	3	0,247
- Akreditasi A dari BAN PT	0,102	4	0,406
- Nama besar IPB	0,103	3	0,309
<b>Kelemahan:</b>			
- Banyaknya PS yang berada di bawah SPs	0,079	2	0,158
- Belum ada sertifikasi internasional	0,100	1	0,100
- Keterbatasan sarana prasarana pembelajaran	0,103	1	0,103
- Kebijakan keuangan di tingkat SPs tidak mendukung kegiatan pemasaran PS MPI	0,104	1	0,104
- Beban kerja dosen yang tinggi	0,101	2	0,202
<b>Total</b>	<b>1,000</b>		<b>2,533</b>

tinggi. Alumni juga membawa manfaat tersendiri bagi perguruan tinggi, baik dalam akademik maupun bidang pragmatis, yaitu: (1) Pemutakhiran kurikulum berbasis relevansi dengan kebutuhan pasar/dunia kerja; (2) *Continuing Education*: universitas dapat dikembangkan menjadi media belajar sepanjang hayat bagi alumni; (3) Mengembangkan *Customer Satisfaction Index*; dan (4) Pemanfaatan alumni sebagai dosen tamu, dosen profesional, seminar, *training*, dan lain lain (Schomburg, 2003: 31-34).

PS MPI mempunyai himpunan alumni yang bernama Ikatan Alumni MPI (IKAMPI). IKAMPI berfungsi sebagai wadah untuk silaturahmi, menjalin *network*, tempat promosi, untuk pengembangan MPI ke depan dan penanganan isu-isu strategis di tingkat institusi masing-masing dan nasional. IKAMPI dibentuk dari dan oleh alumni, dengan harapan bukan sekedar ajang temu kangen, tetapi juga nantinya dapat mengadakan kegiatan-kegiatan yang memberikan kontribusi pada pembinaan dan pengembangan UKM di Indonesia. Untuk itu IKAMPI mempunyai struktur organisasi dalam menjalankan kegiatannya.

Bentuk partisipasi alumni dalam mendukung pengembangan PS MPI dalam pengembangan jejaring sebagai fasilitator pada kegiatan penelitian dan pengembangan kepada masyarakat. Bentuk partisipasi lainnya dari alumni dalam mendukung pengembangan PS, berupa sumbangan buku-buku untuk melengkapi perpustakaan di PS MPI, donasi dalam kegiatan seminar dan penerbitan jurnal melalui iklan. Kegiatan pemasaran *word of mouth* juga sebagian besar berasal dari alumni.

Faktor yang menjadi ancaman utama PS MPI adalah kebijakan untuk perguruan tinggi di tingkat nasional yang cepat berubah.

Ketergantungan PTN/PTS terhadap aturan dan birokrasi pemerintah menghasilkan kebijakan dan aliran informasi yang seringkali tidak dapat diantisipasi dengan cepat. Walaupun dalam banyak hal PTS, khususnya dapat bersifat fleksibel, namun seringkali tidak tertangani dengan baik. Demikian juga dengan PTN, penjabaran kebijakan seringkali terbatas pada level tertentu, sehingga regulasi yang datang menggantikan yang satu boleh dikata mempunyai peranan membuat suatu PTN/PTS menjadi dinamis atau pesimis (Rondonuwu, 2003: 107).

Peraturan yang ada saat ini, misalnya Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dan Pusat Data Perguruan Tinggi (PDPT) masih menjadi perdebatan, karena munculnya pro dan kontra. Kesulitan PS MPI dalam menerapkan peraturan baru dapat menjadi suatu ancaman tersendiri. Untuk itu, PS MPI harus mampu mengadaptasi peraturan pemerintah dengan baik, sehingga dapat terjamin keberlangsungannya.

Matriks EFE PS MPI dapat dilihat pada Tabel 2. Dari hasil analisis perhitungan faktor strategi eksternal didapatkan total skor sebesar 2,851. Nilai ini berada di atas rerata sebesar 2,50, ini berarti menunjukkan program studi memiliki strategi yang dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman/pengaruh negatif eksternal, tetapi masih memerlukan strategi lain yang lebih efektif karena masih adanya faktor-faktor strategi eksternal yang hanya direspon rata-rata oleh PS MPI.

Penentuan posisi strategi matriks IE didasarkan pada hasil total nilai matriks IFE yang diberi bobot pada sumbu  $x$  dan total nilai matriks EFE pada sumbu  $y$ . Total nilai matriks IFE 2,533 dan nilai matriks EFE 2,851. Dengan demikian posisi PS MPI terletak pada sel V, yaitu jaga dan pertahankan. Strategi yang sesuai untuk diterapkan pada sel ini adalah penetrasi

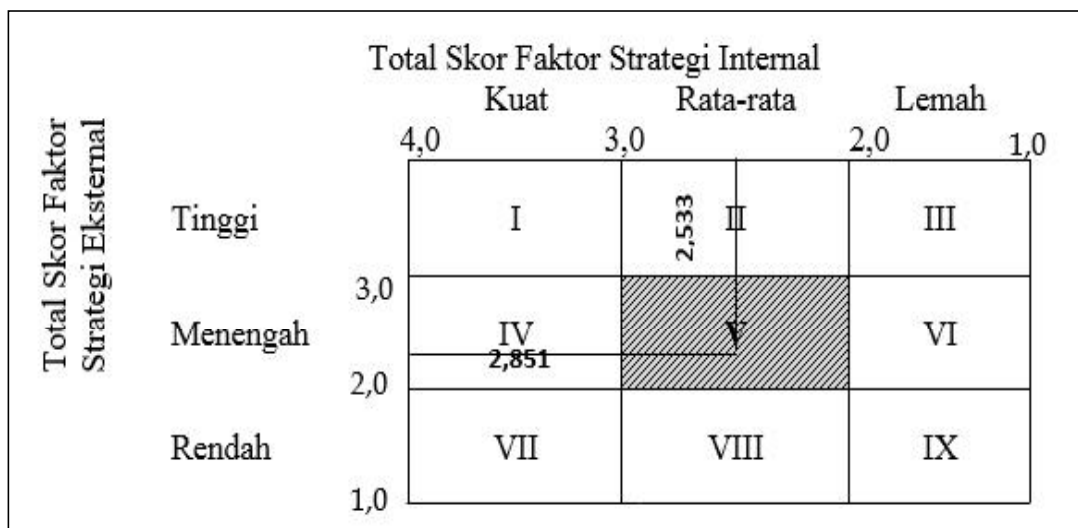
Tabel 2. Matriks EFE PS MPI

Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Peluang:			
- Banyaknya alumni tersebar pada lembaga strategis	0,117	4	0,467
- Kebijakan pemerintah terhadap UKM			
- Adanya program beasiswa	0,107	3	0,320
- Pasar dari luar negeri yang terbuka	0,104	3	0,313
- Standarisasi pendidikan nasional dan internasional	0,098	3	0,295
- Meningkatnya kualitas SDM <i>multitasking</i> dan <i>visioner</i> tetapi memiliki keterbatasan waktu	0,100	3	0,301
	0,107	3	0,322
Ancaman:			
- Pasar bebas tenaga kerja	0,095	2	0,191
- Masuknya perguruan tinggi asing di Indonesia	0,087	2	0,173
- PS lain yang sejenis			
- Kebijakan untuk perguruan tinggi di tingkat nasional yang cepat berubah	0,084	2	0,168
	0,101	3	0,302
Total	1,000		2,851

pasar dan pengembangan produk. Hasil identifikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman program studi serta posisi persaingan program yang berada pada sel V selanjutnya akan digunakan untuk merumuskan alternatif strategi

dengan menggunakan matriks SWOT. Posisi program studi berdasarkan matriks IE dapat dilihat pada Gambar 2.

Berdasarkan PS PSL SPs IPB (2011, 220-231), faktor-faktor strategis kekuatan PS PSL mempunyai persamaan dengan



Gambar 2. Matriks IE PS MPI

PS MPI dalam hal SDM dan kurikulum. Faktor-faktor strategis kelemahan hampir sama antara PS MPI dan PS PSL antara lain meliputi pendanaan, hubungan dengan SPs, sarana prasarana dan dosen. Persamaan faktor-faktor strategis peluang dalam hal *networking* dan pasar; kebijakan pemerintah; bantuan pendidikan dan penelitian, dan standarisasi pendidikan. Ancaman yang ada di PS PSL memiliki persamaan dengan PS MPI yaitu dalam hal globalisasi, pesaing dan kebijakan pendidikan tinggi.

Berdasarkan matriks EFI dan EFE pada PS PSL SPs IPB (2011), posisi PS PSL berada pada kuadran I. PS PSL menerapkan strategi agresif yang diperkirakan akan berdampak signifikan terhadap pengembangan pengelolaan PS tersebut dalam mewujudkan visinya. Posisi PS PSL ini berbeda dengan PS MPI yang berada di kuadran V. PS MPI bisa mempelajari strategi PS PSL lainnya yang sesuai dengan faktor-faktor strategis dan posisi PS MPI. Hal ini sesuai dengan DIKTI (2006: 43-51) melalui *benchmarking* dapat berbagi praktik-praktik terbaik.

Salah satu faktor strategis kekuatan PS PSL yang sangat menarik yaitu, adanya pemanfaatan sarana prasarana penyelenggaraan akademik berdasarkan resources sharing dengan Pusat Penelitian Lingkungan Hidup (PPLH) IPB dan departemen-departemen di IPB. Selama ini PS MPI belum menjalin kerjasama dengan pusat-pusat studi dan lembaga yang terkait di bidang IKM yang ada di IPB misalnya Pusat Inkubator Bisnis dan Pengembangan Kewirausahaan (INCUBIE), Unit Kegiatan Mahasiswa (UKM) bidang wirausaha dan layanan penunjang kegiatan akademik, yaitu Bisnis Komersil.

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE serta *benchmarking* maka dapat disusun matriks SWOT yang akan

menghasilkan empat tipe strategi yang dapat dilakukan, yaitu strategi S-O, W-O, S-T dan W-T. Strategi pengembangan pada matriks ini dilakukan sesuai hasil matrik IE, dimana posisi program studi terletak pada sel V, yaitu jaga dan pertahankan.

Hasil analisis SWOT dapat dilihat pada Tabel 3. Strategi Kekuatan-Peluang (S-O) meliputi (a) Pengembangan kurikulum dengan sertifikasi kompetensi profesi yang terkait UKM (didasarkan pada faktor internal kekuatan: S2, S4 dan faktor eksternal peluang: O1, O2, O4, O5, O6); dan (b) Pemutakhiran metode pembelajaran sesuai kebutuhan pasar dan perkembangan jaman (didasarkan pada faktor internal kekuatan: S1, S2, S3, S4, S5 dan faktor eksternal peluang: O1, O2, O3, O4, O5, O6). Strategi Kekuatan-Ancaman (S-T) terdiri dari (a) Penguatan jati diri dan karakter PS MPI (didasarkan pada faktor internal kekuatan: S1, S2, S3, S4, S5 dan faktor eksternal ancaman: T1, T2, T3); dan (b) Menjaga jalinan kerjasama dengan berbagai instansi (pemerintah, swasta, lembaga kemasyarakatan dan pihak luar negeri) (S1, S2, S5; T1, T2, T3).

Strategi Kelemahan-Peluang (W-O) meliputi (a) Menginisiasi pembentukan komisi khusus di SPs yang fokus menangani PS yang berada dibawah koordinasi langsung SPs (didasarkan pada faktor internal kelemahan: W1, W2, W3, W4, W5 dan faktor eksternal peluang: O2, O3, O4, O5, O6); dan (b) Merancang kegiatan pemasaran efektif (didasarkan pada faktor internal kelemahan: W1, W2, W3, W4, W5 dan faktor eksternal peluang: O1, O2, O3, O4, O5, O6).

Strategi Kelemahan-Ancaman (W-T) terdiri dari (a) Penerapan manajemen perubahan dalam menghadapi dinamika perguruan tinggi (didasarkan pada faktor internal kelemahan: W1, W2, W3, W4, W5 dan faktor eksternal ancaman: T1, T2, T3,



Tabel 3. Matriks SWOT PS MPI

Faktor Internal Faktor Eksternal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Kualifikasi SDM yang bagus 2. Kurikulum yang unik, spesifik dan sesuai kebutuhan dunia kerja 3. Masa studi singkat 4. Akreditasi A dari BAN PT 5. Nama besar IPB	1. Banyaknya PS yang berada di bawah SPs 2. Belum ada sertifikasi internasional 3. Keterbatasan sarana prasarana pembelajaran 4. Kebijakan keuangan di tingkat SPs tidak mendukung kegiatan pemasaran PS MPI 5. Beban kerja dosen yang tinggi
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
1. Banyaknya alumni tersebar pada lembaga strategis 2. Kebijakan pemerintah terhadap UKM 3. Adanya program beasiswa 4. Pasar dari luar negeri yang terbuka 5. Standarisasi pendidikan nasional dan internasional 6. Meningkatnya kualitas SDM <i>multitasking</i> dan visioner tetapi memiliki keterbatasan waktu	a. Pengembangan kurikulum dengan sertifikasi kompetensi profesi yang terkait UKM (S2, S4: O1, O2, O4, O5, O6) b. Pemutakhiran metode pembelajaran sesuai kebutuhan pasar dan perkembangan jaman (S1, S2, S3, S4, S5: O1, O2, O3, O4, O5, O6)	a. Menginisiasi pembentukan komisi khusus di SPs yang fokus menangani PS yang berada di bawah koordinasi langsung SPs (W1, W2, W3, W4, W5: O2, O3, O4, O5, O6) b. Merancang kegiatan pemasaran efektif (W1, W2, W3, W4, W5: O1, O2, O3, O4, O5, O6)
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Pasar bebas tenaga kerja 2. Masuknya perguruan tinggi asing di Indonesia 3. PS lain yang sejenis 4. Kebijakan untuk perguruan tinggi di tingkat nasional yang cepat berubah	a. Penguatan jati diri dan karakter PS MPI (S1, S2, S3, S4, S5: T1, T2, T3) b. Menjaga jalinan kerjasama dengan berbagai instansi (pemerintah, swasta, lembaga kemasyarakatan dan pihak luar negeri) (S1, S2, S5; T1, T2, T3)	a. Penerapan manajemen perubahan dalam menghadapi dinamika perguruan tinggi (W1, W2, W3, W4, W5: T1, T2, T3, T4) b. Mengoptimalkan kerjasama internal antara PS MPI dengan unit-unit kerja (INCUBIE, UKM bidang wirausaha dan Bisnis Komersil) di IPB dalam hal <i>resource sharing</i> sarana-prasarana perkuliahan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat (W3, W4: T1, T4)

**Keterangan:**

- (Si:Oi) atau (Si:Ti) atau (Wi:Oi) atau Wi:Ti) menunjukkan kombinasi lingkungan eksternal dengan internal dalam menghasilkan pilihan strategi
- i = 1, 2, .... n

T4); dan (b) Mengoptimalkan kerjasama internal antara PS MPI dengan unit-unit kerja (INCUBIE, UKM bidang wirausaha dan Bisnis Komersil) di IPB dalam hal *resource sharing* sarana-prasarana perkuliahan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat (W3, W4: T1, T4).

Berdasarkan perhitungan dalam matriks, diperoleh hasil strategi yang harus didahulukan untuk diimplementasikan yaitu pemutakhiran metode pembelajaran sesuai kebutuhan pasar dan perkembangan jaman dengan nilai daya tarik tertinggi diantara alternatif strategi lainnya sebesar 7,130. Pola pembelajaran yang terpusat pada dosen seperti yang dipraktekkan pada saat ini kurang memadai untuk mencapai tujuan pendidikan berbasis kompetensi.

Berbagai alasan yang dapat dikemukakan antara lain (a) perkembangan IPTEK dan seni yang sangat pesat dengan berbagai kemudahan untuk mengaksesnya merupakan materi pembelajaran yang sulit dapat dipenuhi oleh seorang dosen, (b) perubahan kompetensi kekarya yang berlangsung sangat cepat memerlukan materi dan proses pembelajaran yang lebih fleksibel, (c) kebutuhan untuk mengakomodasi demokratisasi partisipatif dalam proses pembelajaran di perguruan tinggi. Oleh karena itu pembelajaran ke depan didorong menjadi berpusat pada mahasiswa (SCL) dengan memfokuskan pada tercapainya kompetensi yang diharapkan (DIKTI, 2008: 22-23).

Metode pembelajaran yang efektif didukung oleh kualifikasi SDM dan kurikulum yang bagus. Akreditasi A dari BAN PT dan nama besar IPB merupakan jaminan atas keberhasilan metode pembelajaran yang dijalankan. Alumni berperan dalam memberikan masukan untuk perbaikan metode pembelajaran melalui *tracer study*.

Materi dalam metode pembelajaran di PS MPI harus selalu disesuaikan dengan

perkembangan kebijakan pemerintah terhadap UKM. Pasar luar negeri, standarisasi pendidikan nasional dan internasional, serta peminat dari kalangan *multitasking* dan *visioner* membutuhkan metode pembelajaran yang lebih fleksibel dan bermutu. Metode pembelajaran yang efektif dapat mempersingkat masa studi. Hal ini menjadi penting bagi peserta dari program beasiswa yang mempunyai batas tertentu untuk masa studi.

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, maka dapat ditetapkan beberapa alternatif strategi seperti yang terlihat dalam matriks SWOT. Dari beberapa alternatif strategi yang sudah diformulasikan, dipilih strategi yang menjadi prioritas untuk diterapkan program studi sesuai posisi program studi dalam mendukung dan menerapkan strategi jaga dan pertahankan.

Berdasarkan prioritas strategi pada QSPM, strategi pengembangan yang bisa diimplementasikan oleh PS MPI yaitu strategi pemutakhiran metode pembelajaran sesuai kebutuhan pasar dan perkembangan jaman. Strategi ini bisa diimplementasikan oleh program penyelenggaraan khusus lainnya di SPs IPB. Implementasi strategi tersebut dalam bentuk meningkatkan metode pembelajaran dan pelayanan berbasis TI.

Metode pembelajaran dengan pemanfaatan teknologi informasi sekarang ini tidak hanya sekedar tren, tetapi menjadi basis pembelajaran yang lebih mutakhir. Kehadiran internet telah merubah metode pembelajaran konvensional yang menitikberatkan pada pengajar dan kehadiran di kelas menjadi *electronic university* (*e-university*). Pelayanan informasi pendidikan dilakukan melalui internet. Materi perkuliahan bisa diperoleh secara *online*, dapat diakses kapan saja dan mengatasi kendala ruang dan waktu.

Salah satu contoh *e-university* adalah program penyelenggaraan pendidikan tinggi secara jarak jauh (*Open Distance Learning*). Menurut Wahyono (2004) program tersebut umumnya dilatarbelakangi oleh adanya keinginan sebuah perguruan tinggi untuk melayani masyarakat secara lebih luas. Perguruan tinggi sistem konvensional atau tatap muka hanya dapat melayani masyarakat atau mahasiswa yang bisa hadir ke kampus secara teratur. Pendidikan Tinggi Jarak Jauh (PTJJ) merupakan suatu pilihan untuk memenuhi kebutuhan tersebut dan memberi kesempatan bagi mahasiswa yang terkendala oleh ruang, waktu, dan usia.

PS MPI dapat membuat beberapa program dalam implementasi strategi pemutakhiran metode pembelajaran sesuai kebutuhan pasar dan perkembangan jaman. Dimulai dengan penetapan tujuan PS MPI yang berorientasi pada pemutakhiran metode pembelajaran sesuai kebutuhan pasar dan perkembangan jaman, yaitu meningkatkan metode pembelajaran dan pelayanan berbasis Teknologi Informasi (TI). Perumusan kebijakan untuk mendukung tujuan tersebut antara lain: (a) semua jadwal dan materi perkuliahan harus bisa diakses secara *online*, dan (b) semua sivitas akademika harus berpartisipasi aktif dalam metode pembelajaran dan pelayanan berbasis TI.

Program-program yang dapat memotivasi sivitas akademika dalam mendukung pembelajaran dan pelayanan berbasis TI, menurut Wicaksono (2012: 54-56) antara lain: (a) dibutuhkan sebuah stimulus yang tepat untuk merangsang mahasiswa dan agar dapat menjadi partisipan *online* yang sesungguhnya; (b) perlunya sebuah insentif yang jelas bagi para kontributor di dalam proses pembelajaran berbasis *online*; (c) perlunya penyadaran bagi dosen bahwa peranan dosen sebagai fasilitator yang selain

berperan sebagai pengawas, juga harus sanggup memberikan sanksi jika terjadi “kekacauan” di dalam proses pembelajaran; (d) dosen harus siap secara mental untuk menjadi fasilitator yang tidak lagi menjadi pusat sumber belajar, tetapi juga harus terjun menjadi pembelajar berdasarkan hasil temuan sumber belajar baru oleh para mahasiswanya.

Sumber daya dalam mencapai tujuan meliputi keuangan, teknologi dan SDM. Sumber dana yang diperlukan berasal dari dana masyarakat (SPP mahasiswa) dan dari kegiatan kerjasama. Sistem informasi dan fasilitas yang digunakan perguruan tinggi dalam proses pembelajaran dan pelayanan berbasis *online*, meliputi semua fasilitas berikut: komputer yang terhubung dengan jaringan luas/internet; *software* yang berlisensi dengan jumlah yang memadai; fasilitas *e-learning* yang digunakan secara baik; dan akses *online* ke koleksi perpustakaan.

Keberhasilan *e-learning* ditunjang oleh adanya interaksi maksimal antara dosen dan mahasiswa, antara mahasiswa dengan berbagai fasilitas pendidikan, antara mahasiswa dengan mahasiswa lainnya, dan adanya pola pembelajaran aktif dalam interaksi tersebut (Sutomo, 2012: 158). Menurut Koswara (2006: 276) kemampuan baru yang diperlukan dosen untuk *e-learning*, antara lain perlu: (a) Mengerti tentang *e-learning*; (b) Mengidentifikasi karak-teristik mahasiswa; (c) Mendesain dan mengembangkan materi kuliah yang interaktif sesuai dengan perkembangan teknologi baru; (d) Mengadaptasi strategi mengajar untuk menyampaikan materi secara elektronik; (e) Mengorganisir materi dalam format yang mudah untuk dipelajari; (f) Melakukan *training* dan praktik secara elektronik; (g) Terlibat dalam perencanaan, pengembangan, dan pengambilan keputusan; (h) Mengevaluasi

keberhasilan pembelajaran, *attitude*, dan persepsi para mahasiswanya. Octaria, Zulkardi, & Somakim (2013: 114) menambahkan melalui *website* bahan ajar dapat meningkatkan minat belajar peserta didik.

## SIMPULAN

Faktor lingkungan strategis internal yang menjadi kekuatan utama, yaitu kualifikasi SDM dan yang menjadi kelemahan utama, yaitu belum ada sertifikasi internasional. Faktor lingkungan strategis eksternal yang peluang utama, yaitu banyaknya alumni tersebar pada lembaga strategis dan yang menjadi ancaman utama, yaitu kebijakan untuk perguruan tinggi di tingkat nasional yang cepat berubah. Perhitungan faktor-faktor internal didapatkan total skor sebesar 2,533, menunjukkan posisi internal program studi yang cukup kuat. Sedangkan perhitungan faktor strategi eksternal didapatkan total skor sebesar 2,851. Nilai ini berada di atas rerata sebesar 2,50, ini berarti menunjukkan program studi sudah memiliki strategi yang baik, tetapi masih memerlukan strategi lain yang lebih efektif karena masih adanya faktor-faktor strategis eksternal yang hanya direspon rata-rata oleh PS MPI. Dengan demikian posisi PS MPI terletak pada sel V, yaitu jaga dan pertahankan. Strategi yang sesuai untuk diterapkan pada sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE serta *benchmarking* maka dapat disusun matriks SWOT yang akan menghasilkan strategi sebagai berikut: memutakhirkan metode pembelajaran sesuai kebutuhan pasar dan perkembangan jaman; merancang kegiatan pemasaran efektif; serta menjaga jalinan kerjasama dengan berbagai instansi (pemerintah, swasta, lembaga kemasyarakatan dan pihak luar negeri); pengembangan kuri-

kulum dengan sertifikasi kompetensi profesi yang terkait UKM; menginisiasi pembentukan komisi khusus di SPs yang fokus menangani PS yang berada di bawah koordinasi langsung SPs; penguatan jati diri dan karakter PS MPI; penerapan manajemen perubahan dalam menghadapi dinamika perguruan tinggi; dan mengoptimalkan kerjasama internal antara PS MPI dengan unit-unit kerja (INCUBIE, UKM bidang wirausaha dan Bisnis Komersil) di IPB dalam hal *resource sharing* sarana-prasarana perkuliahan, penelitian dan pengabdian pada masyarakat. Strategi yang harus didahulukan untuk diimplementasikan yaitu pemutakhiran metode pembelajaran sesuai kebutuhan pasar dan perkembangan jaman dengan nilai daya tarik tertinggi di antara alternatif strategi lainnya sebesar 7,130.

Strategi pengembangan yang bisa diimplementasikan oleh PS MPI yaitu strategi pemutakhiran metode pembelajaran sesuai kebutuhan pasar dan perkembangan jaman. Strategi ini bisa diimplementasikan oleh program penyelenggaraan khusus lainnya di SPs IPB. Implementasi strategi tersebut dalam bentuk meningkatkan metode pembelajaran dan pelayanan berbasis TI. Dalam mencapai tujuan tersebut diperlukan perumusan kebijakan untuk mendukung tujuan yang telah ditetapkan, program-program yang dapat memotivasi sivitas akademika dalam mendukung pembelajaran dan pelayanan berbasis TI dan sumber daya dalam mencapai tujuan meliputi keuangan, teknologi dan SDM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Badrun. 2006. "Hubungan Subtes Kemampuan Verba, Kualitatif, dan Penalaran Tes Potensi Akademik Calon Mahasiswa Nonreguler". *Jurnal Kependidikan*, 36(1), 1-46.
- David, F.R. 2006. *Manajemen Strategis*,

- Konsep*. (Ed ke-10). (Terj.: Yon KW.). Jakarta (ID): Penerbit Salemba Empat.
- [DIKTI] Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. 2006. *Panduan Pelaksanaan Sistem Penjaminan Mutu Perguruan Tinggi (SPM-PT)*. Jakarta: Dikti.
- [DIKTI] Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi. 2008. *Buku Panduan Pengembangan Kurikulum Berbasis Kompetensi Pendidikan Tinggi*. Jakarta: Dikti.
- Fatima, N. 2009. "Investment in Graduate and Professional Degree Education: Evidence of State Workforce Productivity Growth". *Florida Journal of Education Administration & Policy*, 3(1), 9-35.
- Hubeis, M., & Najib, M. 2014. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia.
- Kinney, T. C., & Taylor, J.R. 1991. *Marketing Research: An Applied Approach*. (4<sup>th</sup> Ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Koswara, E. 2005. "Konsep Pendidikan Tinggi Berbasis E-learning: Peluang dan Tantangan. Proceeding Konferensi Nasional Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia", dari <http://www.slideshare.net/materikuliah/konsep-pendidikan-tinggi-berbasis-elearning>. Diunduh 21 September 2015.
- Octaria, D., Zulkardi, & Somakim. 2013. "Pengembangan Website Bahan Ajar Turunan untuk Meningkatkan Minat Belajar Peserta Didik". *Jurnal Kependidikan*, 43(2), 107-115.
- [PPs PK IPB] Program Pascasarjana Penyelenggaraan Khusus Institut Pertanian Bogor. 2002. *Studi Kelayakan Pembentukan Program Studi Magister Profesional Industri Kecil Menengah*. PPs PK IPB.
- [PS MPI SPs IPB] Program Studi Magister Profesional Industri Kecil Menengah Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor. 2011. *Laporan Evaluasi Diri Program Studi Magister Profesional Industri Kecil Menengah*. SPs IPB.
- [PS PSL SPs IPB] Program Studi Pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan Sekolah Pascasarjana Institut Pertanian Bogor. 2011. *Laporan Evaluasi Diri Program Studi Magister Pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan*. SPs IPB.
- Rondonuwu, R.R. 2003. "Peningkatan Keunggulan Kompetitif Perguruan Tinggi melalui Analisis Struktur Industri Porter". *Mediator*, 4(1),105-112.
- Sahyar. 2009. "Pengaruh Kompetensi Dosen dan Proses Pembelajaran terhadap Keunggulan Bersaing Program Studi di Pendidikan Tinggi". *Ekuitas*, 13(3), 308-325.
- Schomburg, H. 2003. *Handbook for Graduate Tracer Studies: Centre for Research on Higher Education and Work*. Kassel: University of Kassel.
- Sutomo. 2012. "E-Learning sebagai Alternatif Model Pembelajaran dalam Upaya Meningkatkan Mutu di Perguruan Tinggi". *Jurnal Falasifa*, 3(1), 149-159.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 2005 Tentang Guru dan Dosen*.
- Wening, S. 2010. "Akreditasi sebagai Strategi Pengembangan Program Studi secara Berkesinambungan". *Proceeding Seminar Internasional, Peran LPTK dalam Pengembangan Pendidikan Vokasi di Indonesia*, 29 April-02 Mei 2010.

Wahyono, E. 2004. *Universitas Terbuka Dulu, Kini, dan Esok*. Jakarta: Pusat Penerbitan Universitas Terbuka.

Wicaksono, S.R. 2012. "Kajian Pembelajaran Online Berbasis Wiki di Lingkup Perguruan Tinggi". *Journal of Education and Learning*, 6(1), 51-58.

Yazdani, M., Larijani, A.L., Zarimohaleh, S.T., & Monavarian, A. 2012. "Developing Optimized Strategy by Comprehensive Framework of Strategy: Case Study in a Construction Inspection Company". *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58(28), 73-83.