

MANAJEMEN STRATEGIK PADA PENDIDIKAN INDONESIA JENJANG PERGURUAN TINGGI SELAMA PEMBATASAN SOSIAL PANDEMI COVID-19

Tatiek Ekawati Permana¹, Agus Rahayu², Lili Adi Wibowo³

¹tatiek.ekawati@upi.edu ²agusrahayu@upi.edu ³liliadiwibowo.edu@gmail.com

^{1 2 3}Universitas Pendidikan Indonesia

ABSTRAK

Covid-19 merupakan penyakit yang telah meresahkan masyarakat dunia semenjak awal tahun 2020 dimana pada tanggal 11 Maret 2020 WHO menetapkan wabah virus corona ini sebagai pandemi global. Diterapkannya kebijakan pembatasan sosial menjadi pilihan yang berat bagi setiap negara guna mencegah penyebaran covid-19 dikarenakan dampak negatif kebijakan ini terhadap berbagai aspek kehidupan. Pendidikan jenjang perguruan tinggi merupakan salah satu bidang yang terdampak oleh kebijakan pembatasan sosial selama masa pandemi virus corona. Keputusan pemerintah memindahkan proses pelaksanaan belajar mengajar di kampus menjadi di rumah secara mendadak menciptakan berbagai kesulitan bagi banyak pihak. Beranjak dari kondisi tersebut, penulis melakukan penelitian dengan tujuan menganalisis dan mendeskripsikan implementasi dan evaluasi manajemen strategik dalam upaya menjaga keberjalanan, keefektifan, dan mutu pendidikan jenjang perguruan tinggi di Indonesia selama diterapkannya pembatasan sosial. Penelitian yang dilakukan merupakan penelitian kualitatif dengan metoda deskriptif. Berbagai penyesuaian yang perlu dilakukan oleh pengajar, mahasiswa, dan pihak universitas dalam mengatasi permasalahan selama kegiatan perkuliahan di rumah. Dan bagaimana kondisi ini menjadi peluang dalam pengembangan pendidikan Indonesia.

Kata Kunci: *Manajemen Strategik, Pendidikan, Perguruan Tinggi, Pembatasan Sosial*

ABSTRACT

Covid-19 disease has alarming public since early 2020 that on March 11, 2020 WHO has stated the coronavirus plague as global pandemic. The practice of social distancing policy is a tough choice for every country to prevent the covid-19 due to the negative impact of this policy on various aspects of life. College education is one of the areas affected by social distancing policies during the coronavirus pandemic. The government's decision to move the process of teaching and learning in campus to become at home suddenly creates difficulties for many parties. Moving on from these conditions, the authors conducted a study with the aim of analyzing and describing the implementation and evaluation of strategic management in an effort to maintain the continuity, effectiveness and quality of college education in Indonesia during the practice of social distancing. The research conducted is a qualitative research with descriptive method. Various adjustments need to be made by lecturers, students, and university stakeholder in overcoming problems during lecturing activities at home. And how this condition becomes an opportunity in the development of Indonesian education.

Keywords: *Strategic Management, Education, College, Social Distancing*

A. PENDAHULUAN

Penyakit COVID-19 adalah penyakit menular yang disebabkan oleh virus corona yang baru ditemukan. Sebagian besar orang yang terinfeksi virus

corona akan mengalami gejala pernapasan ringan hingga sedang dan sembuh tanpa memerlukan perawatan khusus. Orang yang lebih tua, dan mereka yang memiliki masalah medis mendasar seperti penyakit kardiovaskular, diabetes, penyakit

pernapasan kronis, dan kanker lebih rentan untuk terkena penyakit ini. Tindakan pencegahan penularan penyakit COVID-19 ini adalah dengan melindungi diri dan orang lain dengan mencuci tangan dengan sabun ataupun alkohol dan mengurangi menyentuh wajah sendiri. Virus penyebab COVID-19 menyebar melalui air liur atau keluar dari hidung ketika orang yang terinfeksi batuk atau bersin. (Organization, 2020)

Covid-19 merupakan penyakit yang telah meresahkan masyarakat dunia semenjak awal tahun 2020, dimana pada tanggal 11 Maret 2020 WHO menetapkan wabah virus corona ini sebagai pandemi global. Penularan yang sangat cepat dan sulitnya mendeteksi orang yang terpapar virus corona dikarenakan masa inkubasi yang membutuhkan 14 hari, menyebabkan cepatnya perkembangan penyakit Covid-19 ini. Obat penawar yang belum ditemukan dan besarnya jumlah pasien Covid-19 menjadi penyebab kematian yang paling tinggi.

Rumitnya penanganan wabah ini menjadi penyebab para pimpinan negara menerapkan kebijakan ketat guna memutus mata rantai penularan Covid-19, tidak terkecuali Indonesia. Pembatasan sosial dan Pembatasan Sosial Beskala Besar (PSBB) telah diterapkan di hampir seluruh Indonesia. Pembatasan sosial menjadi pilihan yang berat dikarenakan dampaknya yang begitu besar pada kehidupan bermasyarakat, termasuk pendidikan jenjang perguruan tinggi. Keputusan pemerintah memindahkan proses pelaksanaan belajar mengajar di kampus menjadi di rumah secara mendadak menciptakan berbagai kesulitan bagi banyak pihak.

Meskipun bila dibandingkan dengan jenjang pendidikan di bawahnya yakni Sekolah Dasar dan Sekolah Menengah, Perguruan Tinggi dapat dikatakan lebih siap dikarenakan telah

dilaksanakannya berbagai kuliah daring sebelum pembatasan sosial, dan kondisi mahasiswa yang lebih dewasa dan mandiri. Akan tetapi pengaruh pembatasan sosial pada pendidikan jenjang perguruan tinggi memiliki tantangannya tersendiri.

Ketidaksiapan *stakeholder* perguruan tinggi dalam melaksanakan perkuliahan daring secara keseluruhan menjadi kesulitan yang dihadapi setiap mahasiswa. Penerapan *lockdown* pada berbagai universitas juga menjadi kendala untuk para mahasiswa yang sedang melakukan penelitian tugas akhir seperti skripsi, tesis, dan disertasi. Pembatasan sosial juga mengharuskan para mahasiswa untuk berpikir keras untuk melanjutkan kegiatan kemahasiswaan.

Beranjak dari paparan tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan menganalisis dan mendeskripsikan implementasi dan evaluasi manajemen strategis dalam upaya menjaga keberjalanan, keefektifan, dan mutu pendidikan jenjang perguruan tinggi di Indonesia selama diterapkannya pembatasan sosial. Berbagai penyesuaian perlu dilakukan oleh pengajar, mahasiswa, dan pihak universitas dalam mengatasi permasalahan selama kegiatan perkuliahan di rumah. Dan bagaimana kondisi ini menjadi peluang dalam pengembangan pendidikan Indonesia.

B. METODA PENELITIAN

Metoda penelitian yang dilakukan adalah penelitian diskriptif yaitu suatu penelitian yang hanya melukiskan, memaparkan dan melaporkan suatu keadaan, suatu obyek atau peristiwa tanpa menarik kesimpulan umum.⁵ Sangat memungkinkan peneliti untuk mengumpulkan informasi yang detail dan kaya yang mencakup dimensi sebuah kasus.

Pemaknaan lainnya tentang penelitian diskriptif yaitu menganalisis dan menyajikan fakta secara

sistematik tentang keadaan obyek sebenarnya.⁶ Adapun pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah *pendekatan Paedagogis*, yakni pendekatan yang dilakukan dari sudut pandang ilmu Pengetahuan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*) dan masuk dalam kategori penelitian kualitatif, karena penelitian lebih diarahkan untuk memahami fenomena-fenomena yang terkait dengan rumusan masalah.

Metode pengumpulan data berupa wawancara, observasi, dan teknik dokumentasi. Teknik wawancara yaitu proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan informan. Wawancara yang dipakai adalah wawancara tidak terstruktur dan wawancara mendalam. Teknik observasi yang dipergunakan adalah observasi partisipatif yaitu metode pengumpulan data yang dipergunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan pengindraan. Teknik dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian sosial dengan menelusuri data historis.

Analisis data melalui serangkaian proses mengorganisasikan dan mengurutkan data kedalam pola kategori dan satuan uraian dasar dapat dirumuskan dengan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.⁷ Analisis data yang dimaksud adalah untuk mencari dan menata secara sistematis hasil observasi, wawancara, catatan-catatan dan dokumentasi untuk meningkatkan peneliti terhadap persoalan yang sedang diteliti dengan cara: reduksi data; penyajian data; dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

⁵Kartini Kartono, *Pengantar Metodologi Riset Sosial*, (Bandung: Mandar Maju, 1990), hal. 29

⁶S. Anwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999), hal. 67

⁷Lexy. J Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hal. 103

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengertian, Formulasi, dan Implementasi Manajemen Strategik

Manajemen strategic tersusun dari dua kata yakni strategik yang berasal dari bahasa Yunani, *strategia*, berarti seni atau ilmu menjadi seorang jenderal (Nawawi,2012). Konteks manajemen dalam istilah strategic diartikan sebagai cara dan taktik utama yang dirancang secara sistematis dalam melaksanakan fungsi manajemen yang terarah pada tujuan strategik organisasi. Rancangan ini disebut sebagai perencanaan strategik.

Manajemen strategic menurut Yuwono (dalam Sagala, 2007),biasanya dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen seperti *planning*, *implementing*, dan *controlling* dari strategi bisnis. Dengan kata lain, manajemen strategic meliputi formulasi strategic dan implementasi strategik. Manajemen strategic adalah proses formulasi dan implementasi rencana dan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan hal-hal vital, dapat menembus (*pervasive*), dan berkesinambungan bagi suatu organisasi secara keseluruhan Strategi yang digunakan dalam manajemen lembaga pendidikan diatur sedemikian rupa, yaitu perencanaan strategi universitas berkaitan dengan operasi universitas dalam menyelenggarakan programnya, sedangkan untuk memperkuat kemampuan universitas menghindari masalah dan dapat mencapai tujuan sesuai mutu yang dipersyaratkan, maka akan diuji kemampuan *stakeholder* universitas dalam menentukan kebijakan. Manajemen strategik adalah suatu pendekatan sistematis untuk meningkatkan tanggungjawab

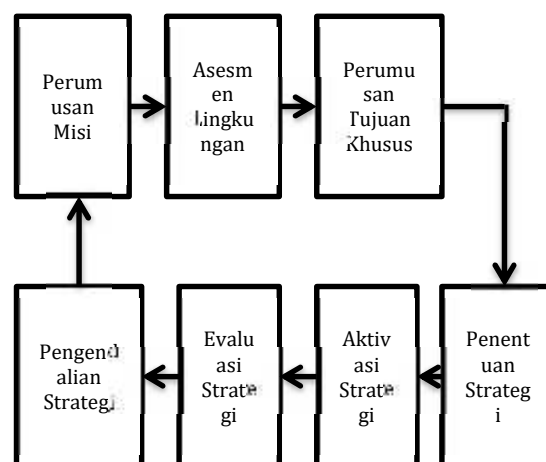
manajemen, mengkondisikan organisasi pada posisi yang tepat dalam mencapai tujuan dengan cara yang meyakinkan keberhasilan dan berkelanjutan serta membuat lembaga pendidikan menjadi *surprise* (Sagala, 2007).

Manajemen strategikk khususnya pada strategi kebijakan dapat dilakukan jika keputusan merupakan keputusan bersama, bukan keputusan sepihak dan keputusan itu dipilih dari alternatif terbaik. Manajemen strategic yang diterapkan dalam manajemen universitas menjadi kunci efektifnya pelaksanaan program dan kegiatan untuk mencapai tujuan pendidikan dan adanya peningkatan mutu secara terus-menerus. Salah satu upaya yang sedang ditempuh para pengambil kebijakan dalam upaya meningkatkan mutu manajemen pendidikan khususnya di universitas adalah penerapan manajemen berbasis universitas mengacu pada standar pelayanan minimal.

Ansolf dan Donnell (1990), menjelaskan bahwa pendekatan manajemen strategic yaitu dengan menganalisis bagian-bagian yang dinamakan formulasi strategi, dan proses formulasi itu kemudian dirumuskan bersama yang disebut dengan perencanaan strategis. Pendekatan strategis terdiri dari: (1) memposisikan perusahaan melalui strategi dan perencanaan kemampuan, (2) tanggapan isu-isu strategis yang dikeluarkan manajemen, dan (3) manajemen yang sistematis selama implementasi strategis. Pendekatan strategis tersebut dalam dunia pendidikan jenjang perguruan tinggi terdiri dari: (1) universitas menyusun perencanaan memposisikan diri sesuai kemampuan dan potensi yang dimiliki, yaitu dengan mengoptimalkan seluruh sumber daya universitas yang tersedia untuk mencapai tujuan sekolah; (2) mampu merespon isu-isu strategi seperti manajemen berbasis universitas, kurikulum berbasis

kompetensi, pengajaran kontekstual dalam pengelolaan universitas untuk meningkatkan mutu; dan (3) menekankan objektivitas, ilmiah, dan sistematis selama implementasi strategis, dan strategi universitas disusun berdasar kehendak bersama yang mengakomodasi kebutuhan publik.

Saplin (dalam Nawawi, 2007), mengemukakan model manajemen strategic memerlukan dua fase besar yang masing-masing memerlukan dua tahapan, yaitu formulasi strategi dan implementasi strategi. Formulasi strategi mencakup penetapan misi organisasi, asesmen lingkungan (internal dan eksternal), menetapkan arah dan sasaran (penentuan tujuan), dan menentukan strategi. Sedangkan implementasi strategi terdiri dari menggerakkan strategi, melakukan evaluasi strategik, dan kontrol strategik. Formulasi strategi dapat dilihat pada Bagan 1.



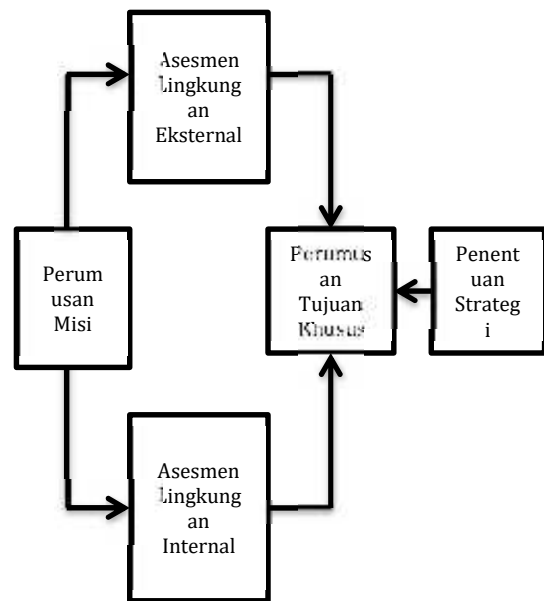
Bagan 1. Posisi Formulasi dan Implementasi dalam Manajemen Strategik

Perumusan visi dan misi dilakukan lebih dahulu dengan mengasesmen lingkungan, yaitu apa sebenarnya kebutuhan lingkungan (stakeholder) yang perlu disiapkan oleh sekolah. Kemudian dari

penentuan visi dan misi ini dirumuskan tujuan khusus baik dalam latar sekolah, program studi atau keahlian, maupun pada latar mata pelajaran, yang kemudian disusun strategi pencapaian melalui sejumlah program sebagai aktivitas strategi.

Dalam proses pelaksanaan aktivitas strategi perlu dilakukan evaluasi dan pengendalian strategi agar konsisten dalam mencapai tujuan tetap terjaga, tidak menyimpang dari visi dan misi yang telah ditetapkan. Proses formulasi strategik dapat dilihat pada Bagan 2, mengilustrasikan proses keutuhan yang disederhanakan untuk memudahkan pemahaman. Terdapat lima langkah pokok formulasi strategik, yaitu: (1) perumusan misi, (2) asesmen lingkungan eksternal, (3) asesmen organisasi (internal dan eksternal), (4) perumusan tujuan khusus, dan (5) penentuan strategi (Sagala, 2007). Berdasarkan Bagan 1 dan 2, disimpulkan bahwa analisis lingkungan terdiri dari dua unsur, yaitu analisis eksternal dan analisis internal (analisis organisasi). Analisis lingkungan eksternal meliputi identifikasi dan evaluasi aspek-aspek sosial, budaya, politis, teknologi, dan kecenderungan yang mungkin berpengaruh pada organisasi. Kecenderungan ini merupakan sejumlah faktor yang sukar diramalkan (*unpredictable*) atau memiliki derajat ketidakpastian (*degree of uncertainty*) tinggi. Hasil dari analisis lingkungan eksternal adalah sejumlah peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi (*opportunities*) dan ancaman yang harus dicegah (*threats*). Analisis lingkungan internal adalah penentu persepsi yang realistis atas segala kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki organisasi. Suatu organisasi harus mengambil manfaat dari kekuatannya dan berusaha untuk mengatasi kelemahannya. Analisis organisasi dapat membantu organisasi sekolah dalam pengalokasian sumber daya yang lebih efektif. Analisis

lingkungan eksternal dan internal ini lazim disebut ana-lisis *SWOT*.



Bagan 2. Proses Formulasi Strategik

Heene (2005), menjelaskan bahwa manajemen strategi sebagai proses mempunyai tiga tahapan pokok yaitu: (1) *perumusan strategi*, (2) *implementasi strategi*, dan (3) *pengendalian (evaluasi) strategi*. Tahap 1 perumusan strategi, perencana eksekutif merumuskan visi misi organisasi, pembuatan profil organisasi, mengenali peluang dan ancaman eksternal organisasi, menganalisis alternatif strategi, menetapkan sasaran jangka panjang, dan memilih strategi induk. Tahap 2 implementasi, dalam hal ini pimpinan melakukan perumusan strategi operasional, menetapkan sasaran tahunan atau jangka pendek, kebijakan, motivasi, dan pemberdayaan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencana strategis, dan melembagakan strategi. Tahap 3 pengendalian dan evaluasi, pimpinan melakukan pengawasan dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan. Pimpinan juga perlu mengetahui atau memonitor kemajuan kegiatan yang telah dilaksanakan. Berdasarkan hasil monitoring itu, jika diperlukan maka

semua strategi yang telah diterapkan dapat dimodifikasi di masa depan karena faktor eksternal dan internal selalu berubah. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi yaitu: (1) meninjau faktor eksternal dan internal menjadi dasar strategi sekarang, (2) mengukur prestasi, dan (3) mengambil tindakan korektif.

Murniati dan Usman (2009), mengemukakan unsur manajemen strategis dimulai dari: (1) penetapan misi dan tujuan, (2) perencanaan, (3) meneliti lingkungan dan mendayagunakan dampak ancaman dan peluang, (4) mengkaji dan menganalisis kekuatan dan kelemahan, (5) mempertimbangkan berbagai alternatif dan memastikan ketepatan pilihan strategi, (6) membandingkan rencana kebijakan, sumber daya, struktur dan gaya pelaksanaan dengan strategi, dan (7) memastikan bahwa strategi dan pelaksanaannya akan mencapai tujuan. Lebih lanjut Musa (2008), mengatakan bahwa manajemen strategic melibatkan proses perencanaan melalui dua tahap (komponen) perencanaan, yakni: (1) komponen perencanaan strategis meliputi proses perumusan: visi, misi, tujuan strategi, dan strategi utama (strategi umum), dan (2) komponen perencanaan operasional meliputi proses perumusan sasaran atau tujuan operasional, pelaksanaan fungsi manajemen, kebijakan, jaringan kerja internal eksternal organisasi, kontrol, dan evaluasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa dalam manajemen strategik diperlukan dua tahapan besar, yaitu: (1) formulasi strategi, dan (2) implementasi strategi. Formulasi strategic mencakup perencanaan dan penetapan visi dan misi organisasi, pembuatan profil organisasi, asesmen lingkungan yaitu dengan mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan ancaman eksternal organisasi, menetapkan arah

dan sasaran (penentuan tujuan) jangka panjang dan jangka pendek, menganalisis dan menentukan strategi. Sedangkan implementasi strategi terdiri dari merumuskan strategi operasional; menggerakkan strategi; memotivasi dan pemberdayaan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencana strategis; dan melembagakan strategi; melakukan evaluasi strategi; dan pengawasan strategi dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan.

Perguruan Tinggi Indonesia Selama Pembatasan Sosial

Pengurangan dan Peniadaan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) di kampus dinilai menjadi keputusan yang tepat untuk mengurangi kontak dan mengurangi kerumunan massa (Social and Physical Distancing) pada masa pandemi Covid-19. Semua kegiatan belajar mengajar seperti perkuliahan, diskusi dan kegiatan lain yang sejenis diupayakan untuk tetap berjalan dengan melakukan berbagai penyesuaian.

Kegiatan-kegiatan pun kemudian dilaksanakan dengan menggunakan metode daring dengan menggunakan metode *synchronous*, seperti *Webex*, *Zoom*, *Skype*, *Microsoft teams*, *Googlemeet* dan lain-lain. Juga *asynchronous*, semisal *eLisa*, *Elok*, *Whatsapp Group* dan lain-lain, dengan tetap memperhatikan kelanjutan proses belajar mengajar dan ketercapaian mutu pembelajaran yang telah direncanakan.

Mahasiswa berpendapat bahwa pembelajaran dalam jaringan (daring) adalah metode yang paling ideal untuk diterapkan pada situasi pandemi Covid-19. Meski kadang menemui kendala pada jaringan, tetapi dirasa cukup efektif bagi mahasiswa. Kendala yang kerap muncul terdapat pada jaringan masing-masing. Masalah utama yang ditemukan adalah tidak ratanya koneksi internet setiap

mahasiswa. Kesulitan sinyal kerap dirasakan oleh beberapa mahasiswa, meskipun beberapa universitas telah bekerja sama dengan pihak *provider* ataupun pihak universitas dan alumni memberikan bantuan kuota internet kepada mahasiswa yang membutuhkan.

Hal yang disayangkan oleh mahasiswa maupun dosen yakni kurangnya fokus peserta kuliah dalam diskusi. Meskipun kuliah daring dapat dilaksanakan secara interaktif, namun tetap tidak seefektif kuliah secara tatap muka. Selain itu, dirumahnya KBM yang secara tiba-tiba menjadi kendala tersendiri dikarenakan tidak semua dosen menyiapkan materi perkuliahan secara khusus untuk kuliah daring sebelumnya. Berbagai universitas juga harus melaksanakan ujian semester secara daring dengan persiapan yang tentunya belum disempurnakan.

Beberapa jurusan harus menghentikan kegiatan kerja praktik atau menunda kegiatan kuliah lapangan dikarenakan wabah Covid-19. Akan tetapi beberapa kegiatan praktikum dapat tetap dilaksanakan dengan memanfaatkan teknologi dengan berbagai penyesuaian. Dalam hal penelitian, terdapat berbagai bidang yang perlu menunda kegiatan penelitian dikarenakan objektif penelitian yang membutuhkan kegiatan lapangan. Terdapat berbagai penelitian yang memerlukan alat dan bahan yang tidak dapat dirumahkan.

Kegiatan yang tidak kalah penting dengan Kegiatan Belajar Mengajar (KBM) yakni kegiatan kemahasiswaan juga mengalami berbagai kendala selama pandemi Covid-19. Organisasi seperti Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM), Himpunan Mahasiswa Jurusan, Unit Kegiatan Mahasiswa, dan organisasi-organisasi lainnya perlu melakukan berbagai penyesuaian, terlebih setiap organisasi memiliki program-program kerjanya masing-masing.

Penerapan Manajemen Strategik dalam Perkuliahan Selama Pembatasan Sosial Pandemi Covid-19

Penerapan manajemen strategik dalam penyelenggaraan sistem pendidikan memungkinkan suatu organisasi penyelenggara pendidikan (termasuk di dalamnya universitas) untuk lebih proaktif dalam membentuk masa depan lembaga pendidikan di dunia global dewasa ini. Penerapan konsep berpikir dan bertindak strategis, lembaga pendidikan diharapkan dapat mengawali dan mempengaruhi daripada hanya memberi respons terhadap berbagai tuntutan dan atau aktifitas rutin dan birokratis, tetap lebih dari itu, lembaga pendidikan harus dapat ber-usaha keras merencanakan kegiatan-kegiatan strategis, mengimplementasikan, dan mengendalikan segenap operasional kelembagaan untuk mencapai tujuan strategis yang telah dirumuskan.

Seperti dijelaskan pada pembahasan sebelumnya terdapat tiga tahapan pokok pada penerapan manajemen strategik yakni (1) *perumusan strategi*, (2) *implementasi strategi*, dan (3) *pengendalian (evaluasi) strategi*. Setiap universitas tentunya telah merumuskan visi dan misi masing-masing. Selama sebelum pandemi, strategi yang digunakan guna mencapai misi tersebut adalah strategi dengan menggunakan perkuliahan tatap muka dan sarana kampus sebagai strategi utama. Dengan kondisi yang eksternal yang berubah secara drastis seperti pembatasan sosial selama pandemi ini tentunya setiap universitas perlu merumuskan strategi baru guna tujuan dan misi universitas tetap dapat tercapai, hal ini membuktikan pentingnya asesmen lingkungan eksternal dalam perumusan dan penentuan strategi. Berbagai contoh faktor eksternal yang mempengaruhi adalah seperti kebijakann pemerintah kota dan kebijakan kementerian pendidikan. Dalam kasus pandemi Covid-19, kebijakan pemerintah yang paling berpengaruh adalah

Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) di berbagai wilayah Indonesia.

Suatu strategi akan terlaksana dengan baik hanya jika strategi yang digunakan adalah strategi yang sesuai dengan kapabilitas masing-masing universitas atau perguruan tinggi, oleh karena itu diperlukan analisis *SWOT* dan bentuk asesmen lingkungan internal lainnya dalam perumusan dan penentuan strategi. Beberapa contoh faktor internal yang perlu dipertimbangkan adalah ketersediaan sarana prasarana universitas, kapabilitas tenaga pengajar atau dosen, manajemen kampus, tata usaha, mahasiswa, dan sumber daya lainnya. Organisasi kemahasiswaan dapat melakukan kajian strategis mengenai kondisi mahasiswa dan memaparkan hasil kebijakan tersebut kepada pembuat kebijakan, sehingga asesmen internal dari pihak mahasiswa dapat lebih menyeluruh. Contoh faktor internal yang perlu diperhatikan dalam kasus pandemic Covid-19 adalah kesiapan sumber daya dalam menjalankan kegiatan belajar mengajar secara daring.

Setelah menyelesaikan asesmen lingkungan eksternal dan internal, tahap selanjutnya adalah menentukan tujuan khusus (Bagan 2). Tujuan khusus dibutuhkan sebagai acuan utama dalam merumuskan strategi. Anggota direktorat universitas melakukan diskusi guna menghasilkan kebijakan terbaik dalam pelaksanaan perkuliahan. Seluruh rangkaian tahap di atas adalah proses perumusan atau formulasi strategi.

Tahap selanjutnya adalah implementasi strategi. Implementasi strategimerupakan proses perwujudan strategi dan kebijakan berbagai program yang telah dirumuskan dalam rangka mencapai tujuan organisasi melalui pengembangan program, pengadaaan anggaran, dan pengembangan prosedur dengan makna mentransformasi berbagai

langkah strategic ke dalam suatu aksi. Karena itu, dalam implementasi strategic dituntut efektifitas kepemimpinan pimpinan universitas dalam melakukan berbagai program yang telah dirumuskan. Peningkatan motivasi personil dan peningkatan hubungan kerjasama dengan anggota internal dan eksternal universitas merupakan kegiatan yang harus dilakukan untuk meningkatkan pemahaman dan kinerja personil, sehingga berdampak pada pencapaian tujuan universitas. Implementasi manajemen strategik yang dilakukan di universitas didasarkan pada tugas-pokok masing-masing. Tugas-pokok masing-masing universitas ditentukan oleh program studi yang dikembangkannya dalam setiap fakultasnya. Implementasi manajemen strategik tersebut didasarkan pada rencana induk pengembangan yang dilakukan dengan berbagai program kegiatan, seperti: (1) proses belajar mengajar, (2) unit pelayanan, (3) praktik kerja industri, (4) regional center, (5) peningkatan hubungan kerjasama terhadap lembaga lain dandunia usaha/dunia industri, (6) pengembangan sumber daya, dan (7) mensosialisasikan eksistensi setiap program studi.

Tahap terakhir adalah evaluasi strategi, implementasi strategis yang telah diwujudkan dalam pendidikan perguruan tinggi perlu selalu terus dievaluasi dan dikontrol agar pencapai tujuan yang ditetapkan dapat tercapai secara maksimal. Mulai dari kesesuaian kurikulum dengan kebutuhan *stakeholder*, keterpenuhan sarana prasarana, terciptanya suasana belajar yang menyenangkan, peningkatan hubungan dengan dunia usaha dan dunia industri, pengelolaan administrasi yang menjamin mutu, peningkatan sumber daya universitas, serta hal-hal penunjang lain yang bisa menciptakan atau mendukung terciptanya peningkatan proses pembelajaran dan penelitian, sehingga peningkatan output (lulusan) akan semakin meningkat baik secara kualitas maupun

kuantitas dalam pelaksanaan kuliah secara daring dalam pandemi Covid-19 sebagai kondisi khusus yang menjadi fokus utama strategi.

Feedback menjadi input yang sangat penting dalam mengevaluasi strategi. Melalui *feedback* dapat dilakukan pemetaan pihak yang kesulitan selama kuliah daring diperlukan guna solusi seperti bantuan kuota, beasiswa kepada mahasiswa yang tidak dapat kembali ke kampung halaman, dan solusi lainnya tepat guna. Oleh karena itu, evaluasi strategi adalah tahap yang sangat perlu dilakukan secara berkala dan kontinu.

Melalui manajemen strategi pendidikan jenjang perguruan tinggi diharapkan dapat memanfaatkan momentum pembelajaran daring ini untuk membangun atmosfer akademik yang kondusif bagi sivitas akademika untuk lebih tangguh, adaptif dan menjadi *leader* dalam *digital society*. Seluruh proses penerapan manajemen strategik yang telah dilakukan dapat menjadi bibit dalam manajemen strategik dalam cakupan yang lebih besar yakni pengembangan pendidikan Indonesia.

D. KESIMPULAN

Pembatasan sosial selama pandemic Covid-19 menuntut perguruan tinggi menerapkan suatu manajemen strategi baru guna tetap mencapai tujuan pendidikan selama perkuliahan dalam jaringan. Pelaksanaan manajemen strategik memerlukan tiga tahapan, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi.. Formulasi strategi mencakup penetapan visi dan misi organisasi, pembuatan profil organisasi, asesmen lingkungan yaitu dengan mengenali kekuatan dan kelemahan internal organisasi serta peluang dan ancaman eksternal organisasi, menetapkan arah dan sasaran (penentuan tujuan) jangka panjang dan jangka pendek, menganalisis, dan menentukan

strategi. Implementasi strategi terdiri dari merumuskan strategi operasional; menggerakkan strategi; memotivasi dan pemberdayaan sumber-sumber yang tersedia untuk merealisasikan rencanastrategis; dan melembagakan strategi. Melakukan evaluasi strategi; dan pengawasan strategi dalam rangka mendorong kelancaran pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan. Perumusan manajemen strategik diterapkan pada perguruan tinggi selama pembatasan sosial pandemic Covid-19 menerapkan manajemen strategik pada umumnya, diawali tujuan, sasaran, dan target universitas. Kemudian dengan melibatkan seluruh unsur atau personil universitas, baik personil internal maupun eksternal. Sedangkan pengambilan keputusan dan kebijakan organisasi, dilandasi oleh musyawarah sehingga memudahkan terjadinya pengendalian dan pemanfaatan berbagai sumber daya yang dimiliki. Seluruh proses manajemen strategik yang telah dilakukan selama pembatasan pandemic Covid-19 dapat menjadi rujukan dalam manajemen strategik yang lebih besar yakni pengembangan pendidikan Indonesia.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Ansolf, I. &McDonnell, H. 1990. *Implanting Strategic Management, Second Edition*.Prentice Hall International Ltd.
- Anwar, S. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 1999.
- Heene, A. 2005. *Manajemen Strategik Keorganisasian Publik (Judul Asli, Strategie An Organisate Van Pub-lieke Organisaties)*.Editor Aep Gunarso. Jakarta: PT Refika Aditama.
- Kartono, Kartini. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. Bandung: Mandar Maju, 1990.
- Musa, F. 2008. *Manajemen Strategi dan Operasi di Bidang Pendidikan*. (On-line)

(<http://sanoesi.wordpress.com>, diakses 25 Mei 2020)

Nawawi, H. 2007. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers

Sagala, S. 2007. *Manajemen Strategik dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*. Jakarta: Penerbit Alfabeta.

Steiner, George, A. 1979. *Strategic Planing: what every manager most know*. Free Press.