



Received: November 16, 2025	Revised: December 26, 2025	Accepted: January 08, 2026
---------------------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------

Model Strategi Fungsional dan Operasional dalam Penguatan Tata Kelola Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta

M. Hanif Satria Budi

Institut Agama Islam Faqih Asy'ari Kediri, Indonesia

e-mail: budisatria1992@gmail.com

Agus Zaenul Fitri

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

e-mail ; guszain@uinsatu.ac.id

Sulistyorini

Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung, Indonesia

e-mail ; sulistyorini@uinsatu.ac.id

Abstract

This study analyzes functional and operational strategy models in strengthening the governance of Private Islamic Religious Higher Education Institutions (Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta/ PTKIS), using a case study at the Faqih Asy'ari Islamic Institute (IAIFA) Kediri. In the context of the transformation of Islamic higher education, IAIFA serves as an example of the implementation of good university governance principles that integrate Islamic values with modern management practices. This research employs a descriptive qualitative approach with a case study method, utilizing interviews, observations, and institutional document analysis. The findings indicate that IAIFA's functional strategies focus on three main aspects: transparent and efficient financial management, competency- and integrity-based human resource development, and the strengthening of public relations and marketing functions grounded in Aswaja values. Meanwhile, IAIFA's operational strategies are implemented through the optimization of the performance of operational units, such as procurement, new student admissions, academic affairs, and student services. The implementation of these strategies reflects a synergy between strategic planning and technical execution in practice, which contributes to enhanced institutional effectiveness, efficiency, and accountability. Furthermore, the adoption of digital-based approaches in academic administration and student services demonstrates IAIFA's responsiveness to the demands for innovation and governance modernization. This study confirms that the success of PTKIS governance is determined not only by managerial effectiveness but also by the integration of Islamic spiritual and ethical values across all dimensions of institutional management. The functional and operational strategy model of IAIFA Kediri may serve as a reference for other PTKIS in realizing professional, transparent, and sustainable Islamic higher education governance in the era of globalization.

Keywords: Functional Strategy; Operational Strategy; Higher Education Governance; PTKIS

Abstrak

Penelitian ini menganalisis model strategi fungsional dan operasional dalam memperkuat tata kelola Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) dengan studi kasus di Institut Agama Islam Faqih Asy'ari (IAIFA) Kediri. Dalam konteks transformasi pendidikan tinggi Islam, IAIFA menjadi contoh penerapan prinsip *good university governance* yang mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dengan manajemen modern. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan metode studi kasus, melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen institusi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi fungsional IAIFA berfokus pada tiga aspek utama: manajemen keuangan yang transparan dan efisien, pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dan integritas, serta penguatan fungsi humas dan pemasaran berbasis nilai-nilai Aswaja. Sementara itu, strategi operasional IAIFA dijalankan melalui optimalisasi kinerja unit-unit pelaksana, seperti unit pengadaan, penerimaan mahasiswa baru, akademik, dan layanan kemahasiswaan. Implementasi strategi tersebut mencerminkan sinergi antara perencanaan strategis dan pelaksanaan teknis di lapangan, yang mampu meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan akuntabilitas kelembagaan. Selain itu, pendekatan berbasis digital dalam administrasi akademik dan pelayanan mahasiswa menunjukkan respons IAIFA terhadap tuntutan inovasi dan modernisasi tata kelola. Penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan tata kelola PTKIS tidak hanya ditentukan oleh efektivitas manajerial, tetapi juga oleh integrasi nilai spiritual dan etika Islam dalam setiap dimensi pengelolaan institusi. Model strategi fungsional dan operasional IAIFA Kediri dapat dijadikan rujukan bagi PTKIS lain dalam mewujudkan tata kelola pendidikan Islam yang profesional, transparan, dan berkelanjutan di era globalisasi.

Kata Kunci : Strategi Fungsional; Strategi Operasional; Tata Kelola Perguruan Tinggi; PTKIS.

Pendahuluan

Pendidikan tinggi Islam di Indonesia memainkan peran strategis dalam mencetak sumber daya manusia yang tidak hanya unggul secara intelektual, tetapi juga berkarakter religius dan berintegritas sosial tinggi. Dalam konteks globalisasi dan transformasi digital, Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) dituntut untuk melakukan reformasi tata kelola kelembagaan yang adaptif terhadap dinamika perubahan sosial, teknologi, dan kebijakan pemerintah (Abdullah, 2019). Sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, PTKIS memiliki tanggung jawab ganda: menjaga tradisi keilmuan Islam sekaligus mengembangkan kapasitas kelembagaan agar kompetitif di tingkat nasional dan internasional. Oleh karena itu, perumusan model strategi fungsional dan operasional menjadi sangat penting dalam memperkuat tata kelola yang transparan, akuntabel, dan berorientasi mutu (Mulyawan, 2022).

Secara konseptual, tata kelola perguruan tinggi yang baik (*good university governance*) merupakan manifestasi dari prinsip-prinsip *good governance* yang diterapkan dalam dunia pendidikan. Prinsip ini meliputi transparansi, akuntabilitas, efisiensi, efektivitas, partisipasi, dan keadilan (World Bank, 2009). Dalam konteks PTKIS, penerapan prinsip tersebut memiliki karakteristik khas karena harus mengintegrasikan nilai-nilai keislaman dalam setiap aspek manajerial dan akademik (Arifin, 2020). Dengan demikian, penguatan tata kelola tidak hanya berkaitan dengan efisiensi administratif, tetapi juga dengan internalisasi nilai-nilai etika Islam seperti amanah, integritas, dan keadilan dalam seluruh aktivitas kelembagaan.

Perubahan kebijakan pendidikan tinggi di Indonesia, khususnya di bawah Kementerian Agama, menuntut PTKIS untuk lebih responsif terhadap tantangan mutu, akreditasi, dan daya saing. Berdasarkan data *Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam Kemenag RI (2024)*, terdapat lebih

dari 800 PTKI yang tersebar di seluruh Indonesia, dengan sekitar 90% di antaranya berstatus swasta. Kondisi ini menimbulkan tantangan besar dalam hal pemerataan kualitas, kemandirian keuangan, serta efektivitas tata kelola lembaga (Kemenag RI, 2024). Di sisi lain, implementasi kebijakan *Merdeka Belajar–Kampus Merdeka (MBKM)* menuntut PTKI untuk memperkuat koordinasi lintas fungsi dan meningkatkan kapasitas unit-unit operasional dalam mendukung inovasi akademik (Dirjen Diktis, 2023).

Secara teoretis, strategi fungsional dan operasional merupakan dua level penting dalam manajemen strategis perguruan tinggi. Menurut Fred R. David, strategi fungsional berfokus pada optimalisasi bidang-bidang spesifik seperti akademik, SDM, keuangan, dan pemasaran, untuk mendukung strategi institusional (David, 2013). Sedangkan strategi operasional menekankan pada implementasi teknis dan efisiensi pelaksanaan kegiatan harian lembaga (Wheelen & Hunger, 2000). Kedua strategi ini bersifat saling melengkapi: strategi fungsional berperan sebagai pengarah kebijakan bidang, sementara strategi operasional berfungsi sebagai pelaksana konkret kebijakan tersebut di lapangan (Hill & Jones, 2001).

Dalam konteks PTKI, strategi fungsional berperan penting dalam menciptakan sinergi antar unit, seperti bidang akademik, kemahasiswaan, keuangan, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Menurut Akdon (2011), efektivitas strategi fungsional dapat diukur melalui kesesuaian antara tujuan lembaga dengan pelaksanaan fungsi-fungsi spesifik yang menunjang misi kelembagaan. Di sisi lain, strategi fungsional dalam pendidikan Islam harus mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dan sosial ke dalam sistem perencanaan dan evaluasi. Hal ini menciptakan model tata kelola yang tidak hanya rasional dan efisien, tetapi juga berorientasi pada keberkahan (*barakah*) dan kemaslahatan sosial (Fitri et.al., 2013).

Selain strategi fungsional, strategi operasional memiliki peran vital dalam memastikan bahwa kebijakan strategis dapat diterjemahkan ke dalam tindakan nyata. Strategi operasional menekankan pada manajemen kegiatan rutin, efisiensi prosedur kerja, serta penerapan *Standard Operating Procedure* (SOP) di setiap unit kerja (Fidler, 1996). Dalam lembaga pendidikan Islam, strategi operasional juga harus mengakomodasi aspek budaya dan nilai keislaman, misalnya dengan menerapkan prinsip pelayanan berbasis etika dan keadilan (Alkhafaji, 2003). Christensen & Overdorf menambahkan bahwa keberhasilan strategi operasional di lembaga pendidikan bergantung pada fleksibilitas organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal seperti perkembangan teknologi informasi, regulasi pemerintah, dan dinamika kebutuhan mahasiswa (Overdorf, 2011).

Kondisi riil di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak PTKIS yang menghadapi kendala dalam mengintegrasikan strategi fungsional dan operasional secara optimal. Beberapa kendala umum meliputi lemahnya sistem penjaminan mutu internal, tumpang tindih fungsi antar unit, dan keterbatasan sumber daya manusia profesional (Handayani, 2021). Di sinilah pentingnya merancang model strategi fungsional dan operasional yang kontekstual dan berbasis kebutuhan institusi. Model tersebut harus mampu menjawab tantangan manajemen, meningkatkan efektivitas organisasi, serta memperkuat tata kelola yang partisipatif.

Institut Agama Islam Faqih Asy'ari (IAIFA) Kediri merupakan salah satu contoh PTKIS yang sedang melakukan transformasi tata kelola kelembagaan berbasis pesantren. Sebagai institusi yang mengintegrasikan tradisi keilmuan Islam klasik dan modern, IAIFA Kediri menghadapi tantangan unik dalam mengelola aspek akademik, keuangan, sumber daya manusia, dan layanan mahasiswa

secara profesional tanpa kehilangan identitas spiritualnya (IAIFA, 2025). Dalam konteks ini, strategi fungsional IAIFA difokuskan pada tiga pilar utama, yaitu manajemen keuangan yang transparan, pengembangan SDM berkelanjutan, dan penguatan humas serta pemasaran berbasis nilai Aswaja (Abdullah, 2019). Sedangkan strategi operasional diarahkan pada optimalisasi kinerja unit pengadaan, penerimaan mahasiswa baru, dan layanan akademik berbasis sistem digital (IAIFA, 2024).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis model strategi fungsional dan operasional dalam memperkuat tata kelola PTKI dengan mengambil studi kasus di IAI Faqih Asy'ari Kediri. Kajian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual dan praktis bagi pengembangan model manajemen strategis di PTKI, khususnya dalam konteks perbaikan sistem penjaminan mutu, efektivitas kelembagaan, dan peningkatan daya saing. Secara akademik, penelitian ini juga berupaya memperkaya literatur mengenai penerapan teori manajemen strategis modern dalam pendidikan Islam, sekaligus menegaskan pentingnya integrasi antara nilai-nilai keislaman dan prinsip-prinsip manajemen kontemporer.

Dengan demikian, urgensi penelitian ini terletak pada pencarian model pengelolaan strategis yang tidak hanya efisien secara manajerial, tetapi juga bermuatan etika dan nilai keislaman yang kuat. Implementasi strategi fungsional dan operasional di PTKI seperti IAIFA Kediri dapat menjadi contoh nyata bagaimana tata kelola lembaga pendidikan Islam dapat dibangun di atas pondasi integritas, profesionalisme, dan kolaborasi lintas disiplin. Sinergi antara aspek spiritual dan struktural inilah yang menjadi kunci bagi keberlanjutan dan keunggulan kompetitif PTKI di era global (Bryson, 2004; Collins & Porras, 2011).

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan jenis studi kasus yang difokuskan pada penerapan strategi fungsional dan operasional dalam penguatan tata kelola di Institut Agama Islam Faqih Asy'ari (IAIFA) Kediri. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti memahami secara mendalam proses perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi di tingkat kelembagaan, sekaligus menelaah keterpaduan antara aspek manajerial dan operasional dalam konteks Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) (Creswell, 2018). Lokasi penelitian ditetapkan di IAIFA Kediri karena lembaga ini menjadi salah satu contoh PTKIS berbasis pesantren yang menerapkan prinsip *good university governance* melalui strategi fungsional di bidang keuangan, sumber daya manusia, dan humas/pemasaran, serta strategi operasional pada unit pengadaan, penerimaan mahasiswa baru, akademik, dan layanan kemahasiswaan. Subjek penelitian meliputi pimpinan lembaga, kepala unit, dosen, dan tenaga kependidikan yang dipilih dengan teknik *purposive sampling* berdasarkan peran dan relevansi mereka terhadap pelaksanaan strategi (Sugiyono, 2019).

Data penelitian diperoleh dari sumber primer berupa wawancara mendalam, observasi partisipatif terhadap kegiatan manajerial dan akademik, serta dokumentasi kebijakan lembaga. Data sekunder diperoleh melalui analisis dokumen seperti *Renstra*, *Renop*, *Buku Pedoman Akademik*, laporan keuangan, serta arsip e-SPMI dan publikasi resmi IAIFA (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014). Analisis data dilakukan dengan model interaktif yang meliputi reduksi, penyajian, dan penarikan kesimpulan secara induktif untuk menemukan pola keterkaitan antara strategi fungsional dan operasional (Hill & Jones, 2001). Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode, serta uji *kredibilitas*, *dependabilitas*, *transferabilitas*, dan *konfirmabilitas* untuk memastikan

keabsahan temuan (Lincoln & Guba, 1985). Dengan pendekatan ini, penelitian diharapkan dapat menggambarkan secara komprehensif bagaimana IAIFA Kediri mengintegrasikan strategi fungsional seperti manajemen keuangan yang transparan, pengembangan SDM berbasis kompetensi, dan penguatan citra Lembaga dengan strategi operasional melalui efisiensi sistem akademik dan layanan mahasiswa berbasis digital, sehingga menghasilkan model tata kelola perguruan tinggi Islam yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan (Abadi & Soltani, 2012; Bryson, 2004).

Hasil Penelitian

Strategi Fungsional

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi fungsional di IAIFA Kediri dijalankan melalui penguatan fungsi unit kerja yang berperan langsung dalam mendukung pencapaian tujuan institusional. Berdasarkan data lapangan, penerapan strategi fungsional terfokus pada tiga bidang utama, yaitu pengelolaan keuangan, pengelolaan sumber daya manusia, serta pengelolaan humas dan pemasaran institusi.

Berdasarkan hasil observasi dan telaah dokumen, IAIFA Kediri menerapkan sistem pengelolaan keuangan yang relatif terbuka dan terencana. Informasi mengenai biaya pendidikan, mekanisme pembayaran, serta program beasiswa disampaikan secara rutin melalui media resmi institusi. Dokumen akademik tahun 2025/2026 menunjukkan bahwa ketentuan pembayaran semester ganjil dipublikasikan secara jelas dan dapat diakses oleh mahasiswa. Jenis bantuan pendidikan yang tersedia meliputi beasiswa SKTM, *tahfidz*, pengabdian, beasiswa akademik dan non-akademik, beasiswa kerja sama, serta beasiswa KIP bagi mahasiswa baru. Informasi terkait program tersebut diumumkan secara berkala melalui laman resmi kampus. Pola ini memperlihatkan adanya upaya institusi dalam memberikan akses informasi keuangan secara merata kepada civitas akademika.

Hasil wawancara dengan pengelola keuangan mengungkapkan bahwa penyusunan anggaran dilakukan secara periodik dengan mempertimbangkan kebutuhan akademik dan operasional. Kebijakan penetapan biaya kuliah diarahkan agar tetap terjangkau, terutama bagi mahasiswa yang berasal dari lingkungan pesantren dan masyarakat pedesaan. Data dokumentasi internal menunjukkan adanya alokasi anggaran khusus untuk program beasiswa dan bantuan pendidikan. Secara umum, pengelolaan keuangan di IAIFA tidak hanya berfungsi sebagai aktivitas administratif, tetapi juga mendukung kegiatan lembaga. Pola transparansi informasi, konsistensi publikasi, dan keberadaan skema beasiswa menjadi tema utama dalam strategi fungsional bidang keuangan.

Selanjutnya berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia, Temuan penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di IAIFA Kediri diarahkan pada peningkatan mutu akademik dan penguatan kapasitas kelembagaan. Buku Pedoman Akademik Tahun 2024 menjadi rujukan utama dalam pelaksanaan sistem akademik, mulai dari mekanisme perkuliahan, evaluasi pembelajaran, hingga persyaratan kelulusan mahasiswa. IAIFA juga memiliki Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) yang menjalankan fungsi pengendalian mutu internal. Berdasarkan dokumentasi dan wawancara, LPM menjalin kerja sama dengan berbagai perguruan tinggi dan lembaga eksternal, antara lain UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, UIN Sunan Ampel Surabaya, Kopertais Wilayah IV Surabaya, dan UNHAS. Bentuk kerja sama tersebut meliputi kegiatan pendampingan mutu, benchmarking, dan penguatan sistem penjaminan mutu internal.

Pada aspek rekrutmen dosen, IAIFA memprioritaskan tenaga pendidik yang memiliki kualifikasi doctoral (S3), baik yang telah menyelesaikan studi maupun yang sedang menempuh

pendidikan lanjut. Kebijakan ini tercantum dalam dokumen kepegawaian dan diperkuat oleh hasil wawancara dengan pimpinan akademik. Selain itu, dosen dan tenaga kependidikan secara rutin mengikuti pelatihan kompetensi, seminar, lokakarya, serta kegiatan penelitian kolaboratif. Hasil observasi menunjukkan bahwa evaluasi kinerja dosen dan tenaga kependidikan dilakukan secara berkala melalui indikator yang ditetapkan institusi. Pelaksanaan sistem penjaminan mutu dilakukan melalui kegiatan monitoring dan evaluasi akademik secara berkelanjutan. Pola ini menggambarkan pengelolaan SDM yang terstruktur dan berorientasi pada peningkatan kualitas layanan pendidikan.

Strategi fungsional lainnya yaitu pada fungsi humas dan pemasaran di IAIFA Kediri terlihat melalui intensitas komunikasi publik yang dilakukan secara berkelanjutan. Berdasarkan dokumentasi digital, institusi secara aktif mempublikasikan berbagai kegiatan akademik dan non akademik, seperti *dauroh* Aswaja, pelatihan mahasiswa, kegiatan pengabdian kepada masyarakat, serta pengumuman beasiswa.

Media komunikasi yang digunakan meliputi laman resmi kampus dan berbagai platform media sosial. Hasil observasi menunjukkan bahwa konten publikasi tidak hanya berorientasi pada promosi penerimaan mahasiswa baru, tetapi juga menampilkan identitas kelembagaan IAIFA sebagai kampus berbasis pesantren dan nilai-nilai Aswaja. Wawancara dengan pengelola humas mengungkapkan bahwa strategi komunikasi publik diarahkan untuk membangun relasi dengan masyarakat, pesantren, alumni, dan calon mahasiswa. Kegiatan keagamaan dan sosial menjadi salah satu konten utama yang memiliki daya tarik tersendiri bagi masyarakat. Temuan ini menunjukkan bahwa fungsi humas dan pemasaran dijalankan secara terintegrasi dengan karakter kelembagaan IAIFA.

Strategi Operasional

Strategi operasional di IAIFA Kediri merupakan bentuk implementasi teknis dari strategi fungsional yang dilaksanakan oleh unit-unit pelaksana. Berdasarkan hasil penelitian, strategi operasional dijalankan oleh beberapa unit utama, yaitu unit pengadaan barang dan jasa, unit penerimaan mahasiswa baru, unit akademik, serta unit layanan kemahasiswaan. Hasil observasi menunjukkan bahwa IAIFA memiliki dokumen internal yang mengatur mekanisme pengadaan barang dan jasa. Dokumen tersebut menjadi pedoman dalam penyediaan sarana dan prasarana kampus, seperti ruang perkuliahan, laboratorium, perpustakaan, dan asrama mahasiswa. Proses pengadaan dilaksanakan melalui koordinasi antara unit pengadaan, unit keuangan, dan unit layanan umum. Meskipun informasi rinci terkait vendor dan anggaran belum dipublikasikan secara terbuka, hasil wawancara menunjukkan bahwa pengadaan dilakukan berdasarkan skala prioritas kebutuhan institusi. Secara teknis, proses pengadaan masih dilaksanakan melalui mekanisme manual dan komunikasi langsung dengan pihak penyedia.

Strategi operasional selanjutnya yaitu unit penerimaan mahasiswa baru (PMB) di IAIFA Kediri menjalankan serangkaian tahapan kerja yang terstruktur. Berdasarkan dokumentasi institusi, tahapan tersebut meliputi perencanaan, promosi dan sosialisasi, pendaftaran, seleksi, pengumuman, daftar ulang, serta koordinasi internal antar unit. Kegiatan promosi dilakukan melalui situs resmi kampus, media sosial, banner, pameran pendidikan, kunjungan ke desa dan pesantren, serta jaringan alumni. Proses pendaftaran dilaksanakan secara daring melalui sistem SIAKAD IAIFA dan disertai layanan konsultasi bagi calon mahasiswa. Tahapan seleksi meliputi jalur reguler, prestasi, dan tahfidz, dengan bentuk ujian berupa tes berbasis CAT, tes baca Al-Qur'an, tes baca kitab kuning, serta wawancara.

Langkah operasional selanjutnya adalah unit akademik IAIFA memberikan layanan administrasi akademik, seperti pengelolaan KRS dan KHS, pengajuan cuti kuliah, penerbitan surat

keterangan, hingga pengambilan ijazah. Selain itu, terdapat LP3M yang mengelola kegiatan penelitian, pengabdian kepada masyarakat, serta publikasi ilmiah. Unit layanan mahasiswa mencakup unit kegiatan mahasiswa, layanan bimbingan dan konseling, layanan beasiswa, layanan kesehatan kampus, serta layanan alumni. Berdasarkan hasil observasi, unit-unit tersebut berperan sebagai pendukung utama proses akademik dan pengembangan mahasiswa. Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi fungsional dan strategi operasional di IAIFA Kediri dijalankan secara terpadu melalui unit-unit kerja yang memiliki peran dan mekanisme masing-masing dalam mendukung penguatan tata kelola kelembagaan PTKIS.

Pembahasan

Model Strategi Fungsional dan Operasional

Strategi fungsional merupakan implementasi strategi di tingkat unit kerja yang bertujuan mendukung strategi institusional secara keseluruhan. Dalam konteks PTKI, strategi fungsional mencakup kebijakan dan tindakan dalam bidang akademik, keuangan, SDM, penelitian, dan pengabdian masyarakat. Model ini berorientasi pada efektivitas fungsi setiap bagian dalam mencapai sasaran strategis lembaga (Akdon, 2011). Menurut Fred R. David (2013), strategi fungsional adalah turunan dari strategi korporat dan bisnis yang dirancang untuk mengoptimalkan kinerja bidang-bidang spesifik organisasi seperti pemasaran, operasional, dan sumber daya manusia. Dalam konteks perguruan tinggi, fungsi-fungsi tersebut diwujudkan dalam bentuk peningkatan mutu akademik, efektivitas layanan administrasi, serta sistem penjaminan mutu internal yang berkelanjutan. Efektivitas strategi fungsional di perguruan tinggi Islam ditentukan oleh kemampuan lembaga mengintegrasikan perencanaan akademik dengan sistem penjaminan mutu. Dengan demikian, fungsi akademik tidak hanya berfokus pada kegiatan pembelajaran, tetapi juga pada inovasi kurikulum berbasis kompetensi dan integrasi nilai-nilai keislaman (Fitri et.al., 2013).

Secara praktik di lapangan, strategi fungsional diterapkan melalui peningkatan kualitas dosen melalui pelatihan pedagogik dan penelitian kolaboratif, pembenahan sistem administrasi berbasis digital, serta optimalisasi kerja sama dengan lembaga eksternal untuk meningkatkan akreditasi program studi. Temuan ini sejalan dengan teori Hill dan Jones bahwa koordinasi antar fungsi organisasi merupakan kunci untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan tata kelola yang efisien (Jones, 2001). Dengan demikian, model strategi fungsional di PTKIS bersifat sinergis dan adaptif, yaitu menghubungkan antara strategi utama institusi dan implementasi praktis di level unit kerja. Ia menjadi instrumen penggerak utama dalam mewujudkan tata kelola perguruan tinggi yang efektif, transparan, dan berdaya saing global (Bryson, 2004; Collins & Porras, 2011).

Selanjutnya strategi operasional merupakan bentuk konkret dari pelaksanaan strategi fungsional. Strategi ini berfokus pada efisiensi pelaksanaan kegiatan sehari-hari yang mendukung pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjang lembaga (Wheelen & Hunger, 2000). Dalam konteks PTKI, strategi operasional diwujudkan melalui sistem kerja, mekanisme pelayanan, dan prosedur operasional standar (SOP) yang mengatur seluruh aktivitas akademik dan non-akademik. Menurut Fidler, strategi operasional berfungsi sebagai *roadmap* teknis yang memastikan kebijakan strategis diterapkan secara konsisten dan efektif di tingkat pelaksana. Dalam lembaga pendidikan, hal ini meliputi perencanaan kegiatan belajar-mengajar, pengelolaan keuangan, serta penyediaan sarana dan prasarana yang mendukung proses akademik (Fidler, 1996). Pada lingkungan PTKI, strategi operasional harus memperhatikan konteks lokal dan budaya institusi Islam. Misalnya, penerapan

sistem pelayanan akademik berbasis nilai-nilai keislaman seperti integritas, amanah, dan profesionalisme menjadi aspek utama dalam menciptakan tata kelola yang baik.

Sementara itu, Alkhafaji menyoroti bahwa efektivitas strategi operasional sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi mengadaptasi perubahan lingkungan eksternal, seperti regulasi pemerintah, perkembangan teknologi informasi, dan dinamika kebutuhan mahasiswa (Alkhafaji, 2003). Oleh karena itu, PTKI perlu menerapkan pendekatan manajemen perubahan (*change management*) sebagaimana disarankan oleh Christensen & Overdorf, yakni dengan memperkuat struktur organisasi yang fleksibel, mempercepat pengambilan keputusan, dan mendorong inovasi layanan Pendidikan (Overdorf, 2011). Secara empiris, di PTKIS seperti IAIFA, penerapan strategi operasional dilakukan melalui optimalisasi Sistem Informasi Akademik (SIKAD), penerapan digital office untuk efisiensi birokrasi, serta monitoring kinerja dosen dan tenaga kependidikan berbasis indikator mutu. Upaya ini menunjukkan keselarasan dengan model manajemen strategis Fred R. David (1994) yang menekankan pentingnya proses implementasi dan evaluasi sebagai bagian integral dari keberhasilan strategi.

Dengan demikian, strategi operasional di PTKI berperan sebagai *jembatan implementatif* antara kebijakan strategis dan hasil nyata di lapangan. Keberhasilannya diukur melalui efisiensi, produktivitas, serta kepuasan stakeholder utama seperti mahasiswa, dosen, dan masyarakat (Bontis & Choo, 2002; Robson, 1997). Mengutip dari Agus Zaenul Fitri bahwa Secara garis besar, Thompson, Strickland, dan Gamble menjelaskan bahwa proses penyusunan strategi pada tiap level organisasi melahirkan berbagai istilah strategi yang berbeda, seperti strategi korporasi (*corporate strategy*), strategi bisnis (*business strategy*), strategi fungsional (*functional strategies*), serta strategi operasional (*operating strategies*) (Fitri et.al., 2019). Apabila diterapkan dalam konteks perguruan tinggi, tingkatan serta pembagian tanggung jawab dari masing-masing strategi tersebut dapat diilustrasikan sebagaimana tampak pada gambar berikut.



Gambar 1. Levels and Strategic Responsibilities in Higher Education

Strategi Fungsional dalam Penguatan Tata Kelola PTKIS

Sebagai upaya memperkuat tata kelola kelembagaan (*institutional governance*), Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta menerapkan sejumlah strategi fungsional yang terintegrasi ke dalam tiga bidang utama, yaitu manajemen keuangan, pengelolaan sumber daya manusia (SDM), dan manajemen humas/pemasaran. Ketiga fungsi ini memiliki keterkaitan erat dalam membangun sistem manajemen yang berorientasi pada prinsip *good university governance* yang menekankan nilai-nilai transparansi, akuntabilitas, efektivitas, efisiensi, serta partisipasi kolektif sivitas akademika

(Abdullah, 2019). Pendekatan fungsional ini tidak hanya berperan sebagai mekanisme administratif, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam memperkuat keberlanjutan dan reputasi IAIFA sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) berbasis pesantren.

1. Manajemen Keuangan

IAIFA Kediri telah melaksanakan praktik tata kelola keuangan yang transparan dan terukur. Hal ini tampak dari publikasi rutin terkait ketentuan pembayaran biaya pendidikan. Secara teoretis, manajemen keuangan yang akuntabel dan transparan merupakan salah satu pilar utama *good governance* dalam pendidikan tinggi. Menurut Hong, tata kelola keuangan modern di perguruan tinggi harus berbasis pada prinsip keterbukaan informasi publik, pelibatan stakeholder, serta sistem audit yang akuntabel (Hong, 2023). Prinsip ini juga ditegaskan oleh Kusnadi yang menyebutkan bahwa kejelasan perencanaan, pelaporan, dan pengawasan keuangan menjadi faktor utama terciptanya kepercayaan publik terhadap institusi Pendidikan (Kusnadi, 2021).

Strategi keuangan IAIFA Kediri juga menunjukkan penerapan konsep efisiensi biaya dan keberlanjutan finansial melalui pendekatan *best value strategy* yakni menjaga efisiensi pengeluaran sambil tetap mempertahankan mutu pelayanan akademik. Pendekatan ini sejalan dengan teori keunggulan kompetitif berbasis biaya yang dikemukakan oleh Porter, di mana lembaga dapat membangun daya saing melalui pengendalian biaya tanpa mengorbankan kualitas (Porter, 1985). Dalam konteks PTKIS berbasis pesantren seperti IAIFA, kebijakan biaya kuliah yang relatif terjangkau bagi mahasiswa dari pesantren dan wilayah pedesaan menjadi bukti penerapan strategi biaya rendah yang inklusif.

Keberadaan skema beasiswa sosial menunjukkan bahwa fungsi keuangan IAIFA bukan hanya administratif, tetapi juga strategis dan berdimensi sosial. Pengelolaan sumber dana yang efisien serta kebijakan afirmatif bagi mahasiswa kurang mampu mendukung keberlanjutan lembaga dalam jangka panjang (Mulyawan, 2022). Oleh karena itu, fungsi keuangan di IAIFA dapat dikategorikan sebagai *financial governance system* yang mengedepankan transparansi, efisiensi, dan keadilan distributif.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia di PTKIS berperan penting dalam memastikan mutu akademik dan profesionalisme kelembagaan. Mekanisme penerimaan mahasiswa baru, sistem perkuliahan, syarat kelulusan, serta peran alumni sebagai bagian dari jejaring mutu akademik (IAIFA, 2024). Di sisi lain, Lembaga Penjaminan Mutu (LPM) aktif menjalin kemitraan dengan beberapa perguruan tinggi lain seperti UIN Maliki Malang, Koordinator Perguruan Tinggi Agama Islam Wilayah 4 Surabaya, UIN Sunan Ampel Surabaya, UNHASY, dan beberapa Lembaga lainnya, untuk penguatan mutu berbasis sistem SPMI. Kolaborasi ini memperlihatkan komitmen IAIFA dalam membangun sistem SDM yang berorientasi pada peningkatan kapasitas dan inovasi berkelanjutan.

Dalam perekrutan dosen, IAIFA juga menguatamakan lulusan S3 baik yang sudah lulus ataupun yang sedang berjalan. Hal ini bagian dari komitmen kampus untuk meningkatkan kualitas Lembaga. Secara konseptual, strategi SDM IAIFA mencerminkan prinsip *Strategic Human Resource Management* (SHRM), di mana kebijakan pengembangan sumber daya manusia diselaraskan dengan visi dan tujuan strategis lembaga (Boxall & Purcell, 2016). Dalam konteks perguruan tinggi keagamaan Islam, SHRM menuntut agar dosen dan tenaga

kependidikan tidak hanya memenuhi kualifikasi akademik, tetapi juga memiliki kompetensi pedagogik, spiritual, dan adaptif terhadap perubahan (Arifin, 2020).

Penerapan sistem SPMI di IAIFA juga sejalan dengan prinsip *Total Quality Management (TQM)* yang dikembangkan oleh Deming, yakni menekankan pada siklus *continuous improvement* terhadap seluruh proses pendidikan, mulai dari input, proses, hingga output akademik (Deming, 1993). Dengan demikian, strategi SDM di IAIFA bukan hanya fokus pada pengelolaan personalia, tetapi juga pada peningkatan kualitas pembelajaran dan akuntabilitas mutu. Temuan lapangan memperlihatkan bahwa dosen IAIFA secara rutin dilibatkan dalam pelatihan kompetensi dan kolaborasi penelitian, baik internal maupun lintas kampus. Hal ini mengindikasikan bahwa IAIFA telah bertransformasi dari pola manajemen administratif menuju manajemen berbasis kinerja dan kompetensi. Sejalan dengan penelitian Handayani (2021), profesionalisme SDM yang didukung integritas dan sistem evaluasi berkelanjutan menjadi fondasi utama bagi penerapan *good university governance*.

Berdasarkan paparan di atas, fungsi SDM di PTKIS dapat dipahami sebagai strategi fungsional yang berorientasi pada penguatan kapasitas kelembagaan, di mana pengembangan dosen, penjaminan mutu, dan jejaring kolaboratif menjadi instrumen untuk memastikan keberlanjutan mutu institusi.

3. Manajemen Humas dan Pemasaran

Fungsi humas dan pemasaran menjadi elemen penting dalam membangun citra publik dan memperluas jangkauan lembaga. Perguruan tinggi secara konsisten melakukan publikasi digital melalui laman resmi kampus dan media sosial, termasuk kegiatan seperti *Dauroh Aswaja III*, pelatihan mahasiswa, pengumuman beasiswa, dan pengabdian masyarakat (IAIFA, 2024). Aktivitas tersebut menunjukkan bahwa IAIFA menerapkan pendekatan komunikasi publik yang tidak hanya berfokus pada promosi akademik, tetapi juga pada pembentukan identitas kelembagaan berbasis nilai-nilai Aswaja.

Menurut Maringe dan Gibbs, strategi pemasaran pendidikan tinggi seharusnya tidak semata-mata mengejar peningkatan jumlah pendaftar, tetapi juga membangun nilai dan reputasi institusi melalui branding yang kuat (Bibbs, 2018). Dalam konteks IAIFA, strategi ini diterapkan melalui penguatan karakter kampus pesantren yang mengintegrasikan ilmu agama dan umum. sebuah bentuk *differentiation strategy* sebagaimana dikemukakan Porter (1985). Dengan menonjolkan identitas khas, IAIFA mampu bersaing dengan PTKIS lain di Jawa Timur melalui keunggulan nilai spiritual dan sosial. Lebih lanjut, teori *stakeholder engagement* (Freeman, 2010) menegaskan bahwa keberhasilan lembaga pendidikan sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen dalam menjalin komunikasi efektif dengan seluruh pemangku kepentingan, termasuk mahasiswa, alumni, masyarakat, dan lembaga pesantren. Aktivitas publik IAIFA, seperti kolaborasi dengan pesantren dan pelibatan alumni dalam kegiatan kampus, menjadi cerminan strategi partisipatif tersebut.

Program lainnya seperti kegiatan *dauroh* berbasis Aswaja memiliki daya tarik tersendiri bagi calon mahasiswa, terutama dari kalangan pesantren. Keterlibatan masyarakat dalam kegiatan keagamaan dan sosial IAIFA juga memperkuat legitimasi lembaga di mata publik. Dengan demikian, fungsi humas dan pemasaran IAIFA bukan sekadar promosi, melainkan menjadi strategi integratif untuk membangun kepercayaan sosial, reputasi akademik, serta

loyalitas stakeholder (Rahmawati, 2022). Selain itu fungsi humas sebagai pembentuk citra institusi berbasis pesantren.

Strategi Operasional dalam Penguatan Tata Kelola PTKIS

Strategi operasional merupakan turunan langsung dari strategi fungsional yang berfokus pada pelaksanaan teknis program, aktivitas rutin, dan mekanisme kerja unit-unit pelaksana dalam organisasi (Hill, Jones, & Schilling, 2014). Di Institut Agama Islam Faqih Asy'ari (IAIFA) Kediri, strategi operasional dijalankan oleh sejumlah unit utama seperti unit pengadaan (*procurement unit*), unit penerimaan mahasiswa (*admission unit*), unit akademik, dan layanan kemahasiswaan. Keempat unit ini berfungsi sebagai pelaksana langsung kebijakan strategis yang telah dirancang di tingkat manajerial dan fungsional, untuk memastikan efektivitas tata kelola dan kualitas layanan akademik di tingkat implementasi.

1. Unit Pengadaan Barang dan Jasa (*Procurement Unit*)

pengadaan barang dan jasa dalam konteks perguruan tinggi merupakan bagian vital dari rantai nilai operasional institusi. Menurut Sutawijaya et al. (2023), sistem pengadaan yang efisien harus menjamin tersedianya sarana dan prasarana pendidikan yang berkualitas guna mendukung fungsi utama perguruan tinggi, yaitu pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Pengelolaan pengadaan juga menjadi bagian integral dari sistem tata kelola yang baik (*good governance*), yang menekankan efisiensi, akuntabilitas, dan transparansi dalam setiap tahap implementasinya (Hery, 2020). Selain itu, Bryson (2004) menegaskan bahwa pengadaan publik yang efektif harus didukung oleh mekanisme kontrol keuangan dan evaluasi yang berkelanjutan, karena pengadaan berperan langsung terhadap efektivitas manajemen sumber daya institusi.

Meskipun IAIFA Kediri belum membuka data publik secara rinci mengenai vendor dan rincian anggaran pengadaan, institusi ini telah memiliki sistem regulatif internal yang kuat melalui dokumen instrument pengadaan barang dan jasa. Dokumen ini menjadi acuan utama bagi pelaksanaan kegiatan operasional, yang secara implisit menunjukkan bahwa mekanisme pengadaan telah terstruktur sesuai standar institusi pendidikan tinggi. Proses pengadaan fasilitas kampus seperti laboratorium, perpustakaan, dan asrama mahasiswa dikelola dengan prinsip efisiensi dan keberlanjutan. Pelaksanaan pengadaan barang dan jasa secara teknis masih dilakukan secara manual tatap muka dengan vendor terkait.

Dalam konteks implementasi strategis, koordinasi antara unit pengadaan, keuangan, dan layanan umum di IAIFA mencerminkan praktik *integrated procurement management*, di mana setiap kegiatan pengadaan diarahkan untuk mendukung efektivitas proses pembelajaran dan kesejahteraan mahasiswa (Abadi & Soltani, 2012). Meskipun demikian, keterbatasan akses publik terhadap data pengadaan menunjukkan perlunya peningkatan aspek transparansi, sejalan dengan prinsip *open procurement* dalam manajemen perguruan tinggi modern.

Dengan demikian, pengelolaan unit pengadaan IAIFA Kediri dapat dikategorikan berada pada fase operasional sistematis memiliki regulasi internal yang mendukung tata kelola keuangan, namun masih memerlukan langkah strategis lanjutan untuk memperkuat akuntabilitas publik dan efisiensi biaya dalam kerangka *strategic value chain* (Hill & Jones, 2001).

2. Unit Penerimaan Mahasiswa Baru (*Admission unit*)

Teori manajemen operasional pendidikan tinggi, unit penerimaan mahasiswa baru memiliki fungsi strategis yang tidak hanya administratif, tetapi juga pemasaran dan diferensiasi lembaga (Maringe & Gibbs, 2008). Porter menjelaskan bahwa *focus strategy* dalam konteks perguruan

tinggi dapat diterapkan dengan menyasar segmen tertentu dari calon mahasiswa, seperti komunitas pesantren atau daerah tertentu, untuk menciptakan *competitive advantage* (Porter, 1985). Selanjutnya, Akdon, menyebut bahwa pengelolaan proses PMB yang efektif harus melibatkan koordinasi lintas unit, sistem informasi yang transparan, serta layanan komunikasi publik yang adaptif terhadap kebutuhan calon mahasiswa (Akdon, 2011).

Perguruan tinggi secara rutin mengumumkan jadwal penerimaan mahasiswa baru, ketentuan pembayaran registrasi, dan beasiswa khusus mahasiswa baru, serta informasi akademik melalui laman resmi kampus (iaifa.ac.id). Strategi komunikasi ini menjadi bagian dari *operational alignment* antara fungsi humas dan unit penerimaan. Selain itu, IAIFA juga menargetkan segmen calon mahasiswa dari kalangan pesantren dan masyarakat umum lainnya, yang sesuai dengan karakteristik ideologis lembaga. Strategi ini memperkuat posisi IAIFA sebagai lembaga pendidikan Islam yang menekankan nilai-nilai keislaman dan integrasi ilmu agama dengan ilmu modern.

Praktik operasional dari sisi manajerial tersebut menunjukkan bahwa IAIFA telah menerapkan strategi diferensiasi melalui *niche marketing*, sebagaimana dikemukakan oleh Bontis & Choo, yaitu penguatan citra akademik yang selaras dengan identitas lembaga untuk menarik calon mahasiswa yang sesuai dengan visi-misi institusi (Choo, 2020). Untuk penguatan lanjutan, indikator evaluasi seperti rasio konversi pendaftar menjadi mahasiswa aktif dan tingkat kepuasan calon mahasiswa perlu dikembangkan guna mengukur efektivitas kinerja unit penerimaan (Certo et al., 1995).

Implementasi operasional unit penerimaan mahasiswa IAIFA menjalankan beberapa tahapan kerja strategis sebagai berikut: *pertama perumusan perencanaan*; tahap ini melibatkan penyusunan rencana promosi, jadwal seleksi, serta alokasi anggaran yang sesuai dengan kapasitas institusi. *kedua pelaksanaan promosi dan sosialisasi*; promosi dilakukan melalui berbagai saluran komunikasi seperti situs web resmi, banner, media sosial, *expo campus*, sosialisasi ke desa, jaringan pondok pesantren, dan kekuatan alumni (IKADA). Kegiatan sosialisasi ini bertujuan tidak hanya menarik pendaftar, tetapi juga mengedukasi calon mahasiswa dan orang tua mengenai keunggulan program studi dan sistem beasiswa. *Ketiga proses pendaftaran*; IAIFA mengembangkan sistem pendaftaran online melalui laman Siakadiaifa.com, dengan tujuan meningkatkan aksesibilitas bagi calon mahasiswa dari berbagai daerah di Indonesia. Unit ini juga memberikan layanan konsultasi dalam proses pengisian formulir, verifikasi dokumen, hingga penerbitan kartu ujian bagi peserta seleksi.

Keempat pelaksanaan seleksi; Proses seleksi dilaksanakan melalui ujian masuk regular, jalur prestasi akademik dan non akademik, jalur prestasi, dan jalur *tahfidz* disesuaikan dengan kebijakan internal kampus. Ujian masuk yang dilalui oleh calon mahasiswa baru yaitu tes pengetahuan umum dan agama berbasis CAT, ujian baca kitab kuning, ujian baca Al-Qur'an, dan interview. *Kelima pengumuman dan her registrasi*; Setelah proses seleksi, hasil diumumkan secara resmi melalui akun pendaftaran masing-masing, diikuti dengan proses daftar ulang yang mencakup validasi administrasi, pembayaran biaya pendidikan, serta orientasi mahasiswa baru. *Keenam koordinasi internal antar unit*; Unit penerimaan mahasiswa baru berkoordinasi dengan biro akademik, keuangan, dan program studi untuk memastikan kelancaran proses transisi mahasiswa baru dari tahap registrasi hingga awal perkuliahan.

3. Unit Akademik dan Layanan Mahasiswa

Secara konseptual, unit akademik dan layanan mahasiswa merupakan inti dari sistem operasional perguruan tinggi karena berfungsi langsung dalam pelaksanaan tridarma: pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Hill dan Jones menegaskan bahwa keberhasilan operasional akademik sangat bergantung pada mutu kurikulum, sistem evaluasi pembelajaran, serta dukungan layanan mahasiswa yang terintegrasi (Jones, 20010). Sementara itu, Fidler menambahkan bahwa sinergi antara kegiatan akademik dan layanan kemahasiswaan membentuk *learning ecosystem* yang dapat meningkatkan retensi, kepuasan, dan kualitas lulusan (Fidler, 1996). Dalam konteks pendidikan Islam, integrasi tersebut harus diarahkan untuk menghasilkan lulusan yang unggul secara intelektual dan berkarakter religius (Fitri,et.al., 2013).

Unit akademik IAIFA mencakup beberapa layanan penting seperti administrasi akademik, surat keterangan studi, cuti kuliah, pencetakan ulang KHS, dan pengambilan ijazah, Serta lembaga penelitian, pengabdian dan penerbitan Masyarakat (LP3M) yang menyelenggarakan seminar, webinar, dan lokakarya bagi mahasiswa dan dosen. Fungsi-fungsi tersebut menunjukkan bahwa IAIFA tidak hanya berfokus pada pengajaran, tetapi juga pada penguatan riset dan publikasi ilmiah yang berkelanjutan (Abadi & Soltani, 2012). Unit layanan mahasiswa mencakup beberapa unit pendukung: unit kegiatan mahasiswa; unit bimbingan dan konseling mahasiswa; unit layanan beasiswa; layanan Kesehatan kampus; layanan alumni.

Penutup

Penerapan strategi fungsional dan operasional pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Swasta (PTKIS) memperlihatkan adanya keterpaduan yang kuat antara perencanaan strategis, pelaksanaan teknis, dan pengawasan kelembagaan dalam memperkuat tata kelola institusi. Keberhasilan tata kelola tidak semata-mata ditentukan oleh perumusan strategi di tingkat manajerial, melainkan oleh kemampuan institusi dalam menerjemahkan strategi tersebut ke dalam praktik kerja yang terstruktur dan berkelanjutan. Strategi fungsional dijalankan melalui penguatan fungsi utama lembaga, terutama dalam pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel, pengembangan sumber daya manusia berbasis peningkatan kompetensi dan penjaminan mutu, serta pengelolaan humas dan pemasaran yang menekankan identitas keislaman dan budaya pesantren. Pendekatan ini berkontribusi pada peningkatan mutu akademik, kepercayaan publik, dan keberlanjutan kelembagaan.

Strategi operasional berperan sebagai penghubung implementatif antara kebijakan strategis dan pelaksanaan kegiatan di tingkat unit kerja. Optimalisasi kinerja unit pengadaan, penerimaan mahasiswa baru, akademik, dan layanan kemahasiswaan memastikan bahwa kebijakan strategis dapat diwujudkan secara efektif dalam aktivitas sehari-hari. Penyediaan sarana prasarana yang mendukung pembelajaran, sistem promosi dan seleksi mahasiswa berbasis digital dengan segmentasi yang jelas, serta pengelolaan tridarma perguruan tinggi yang terintegrasi menunjukkan adanya sinergi antar fungsi organisasi. Secara keseluruhan, integrasi strategi fungsional dan operasional mencerminkan kapasitas PTKIS dalam membangun tata kelola perguruan tinggi Islam yang efektif, adaptif terhadap perubahan lingkungan, serta berorientasi pada peningkatan daya saing dan keberlanjutan institusi, sehingga relevan dijadikan rujukan dalam pengembangan tata kelola PTKIS di tengah dinamika pendidikan tinggi yang semakin kompleks.

Daftar Pustaka

- Abadi, E. E. N., & Soltani, I. (2012). *Strategic Planning Model and Balanced Scorecard in Higher Education Management*. Tehran: University of Tehran Press.
- Abdullah, M. A. (2019). *Good University Governance dalam Pendidikan Islam Kontemporer*. Jurnal Pendidikan Islam, 8(2), 101–118.
- Akdon. (2011). *Strategic Management for Educational Institutions*. Bandung: Alfabeta.
- Alkhafaji, A. F. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. New York: The Haworth Press.
- Arifin, Z. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia pada Perguruan Tinggi Keagamaan Islam: Perspektif SHRM dan Integrasi Nilai Keislaman*. Jurnal Al-Idarah, 7(1), 23–39.
- Azaliya, R. (2024). *Implementasi Sistem Penilaian Berbasis KKNi pada Program Studi PAI di IAIN Kediri*. Jurnal Pascasarjana IAIN Kediri, 5(1), 55–67.
- Bibbs, G. (2018). *Marketing Higher Education: Building Institutional Reputation and Student Loyalty*. London: Routledge.
- Bontis, N., & Choo, C. W. (2002). *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*. Oxford: Oxford University Press.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management (4th ed.)*. London: Palgrave Macmillan.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Certo, S. C., Peter, J. P., & Sethi, S. P. (1995). *Strategic Management: Concepts and Applications*. New York: McGraw-Hill.
- Choo, C. W. (2020). *Knowledge Organization and Strategic Alignment in Educational Institutions*. Journal of Educational Management, 15(3), 145–160.
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2011). *Meeting the Challenge of Disruptive Change*. Harvard Business Review, 79(2), 66–76.
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (2011). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: Harper Business.
- Deming, W. E. (1993). *The New Economics for Industry, Government, Education*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Dirjen Diktis. (2023). *Laporan Kinerja Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam*. Jakarta: Kementerian Agama Republik Indonesia.
- Fidler, B. (1996). *Strategic Management for School Development: Leading Your School's Improvement Strategy*. London: Paul Chapman Publishing.
- Fitri, A. Z., et al. (2013). *Manajemen Mutu Pendidikan Islam Modern: Integrasi Akademik dan Spiritualitas*. Jurnal Pendidikan Islam, 4(1), 55–72.
- Fitri, A. Z., Nasukah, B., & Tayeb, A. (2019). *Strategic planning model of Islamic Religious Higher Education (PTKI) in Indonesia*. Jurnal Pendidikan Islam, 8(2), 287–308.
- Fitri, A. Z., Thompson, A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2019). *Levels and Strategic Responsibilities in Islamic Higher Education Institutions*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 7(2), 112–128.

- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Handayani, D. (2021). *Profesionalisme SDM dan Implementasi Good University Governance di Perguruan Tinggi Islam Swasta*. Jurnal Administrasi Pendidikan Islam, 6(1), 77–89.
- Hery, S. (2020). *Good Governance dan Transparansi dalam Sistem Pengadaan Barang dan Jasa Perguruan Tinggi*. Jurnal Akuntabilitas Publik, 9(2), 89–102.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2001). *Strategic Management: An Integrated Approach*. Boston: Houghton Mifflin.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (11th ed.). Stamford: Cengage Learning.
- Hong, J. (2023). *Financial Governance in Higher Education: Transparency, Accountability, and Efficiency*. Journal of Education Finance and Policy, 18(2), 201–218.
- IAIFA. (2024). *Buku Pedoman Akademik Institut Agama Islam Faqih Asy'ari Kediri Tahun Akademik 2024/2025*. Kediri: IAIFA Press.
- IAIFA. (2025). *Informasi Beasiswa Semester Genap 2024/2025 dan Ketentuan Pembayaran Pendidikan*. Kediri: IAIFA Press.
- Jones, G. R. (2001). *Organizational Theory, Design, and Change*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kemenag RI. (2024). *Statistik Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam 2024*. Jakarta: Direktorat Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam.
- Kusnadi, A. (2021). *Prinsip Transparansi dan Akuntabilitas dalam Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi Swasta*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan Pendidikan, 5(1), 45–60.
- Maringe, F., & Gibbs, P. (2008). *Marketing Higher Education: Theory and Practice*. London: McGraw-Hill.
- Mulyawan, R. (2022). *Efisiensi Pengelolaan Keuangan Perguruan Tinggi Swasta melalui Strategi Best Value*. Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 10(3), 211–226.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Rahmawati, N. (2022). *Peran Humas dalam Membangun Citra Perguruan Tinggi Berbasis Nilai Pesantren*. Jurnal Komunikasi dan Dakwah Islam, 7(1), 33–48.
- Robson, C. (1997). *Real World Research: A Resource for Social Scientists and Practitioner-Researchers*. Oxford: Blackwell.
- Sutawijaya, A., Suprpto, T., & Lestari, D. (2023). *Pengadaan Barang dan Jasa sebagai Pilar Tata Kelola Perguruan Tinggi yang Efektif*. Jurnal Kebijakan Publik dan Manajemen Pendidikan, 8(2), 98–115.
- Wahyudin, A., Furqon, M., Prabowo, G., & Zawawi, A. A. (2024). *Application of Style Leadership Transformational in Islamic Education Institutions*. Ar-Rosikhun: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 3(3), 218–226.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2000). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

World Bank. (2009). *Governance and Development Report*. Washington, DC: World Bank Publications.