

**LAPORAN PENELITIAN  
PENGEMBANGAN FAKULTAS DAN KEILMUAN**

**MODEL ARSITEKTUR STRATEGI  
PENGEMBANGAN FAKULTAS ILMU-ILMU PERTANIAN  
UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO**



**OLEH :**

**SUPRIYO IMRAN, S.P,M.Si  
WAWAN K.TOLINGGI, S.P,M.Si  
RIA INDRIANI, S.P,M.Si  
AMELIA MURTISARI, S.P,M.Sc  
AHMAD FADHLI, S.E,M.Si**

**JURUSAN AGRIBISNIS  
FAKULTAS ILMU-ILMU PERTANIAN  
UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO  
2012**

**LEMBAR PENGESAHAN  
PENELITIAN PENGEMBANGAN FAKULTAS DAN KEILMUAN**

1. Judul Penelitian : Model Arsitektur Strategi Pengembangan Fakultas Ilmu-ilmu Pertanian Universitas Negeri Gorontalo
2. Ketua Peneliti :
- a. Nama Lengkap : Supriyo Imran, SP, M.Si
  - b. Jenis Kelamin (L/P) : Laki-Laki
  - c. NIP/NIK/ID lainnya : 197509302003121001
  - d. Jabatan Struktural : Ketua Jurusan Agribisnis
  - e. Jabatan Fungsional : Lektor
  - f. Perguruan Tinggi : Universitas Negeri Gorontalo
  - g. Fakultas/Jurusan : Ilmu-ilmu Pertanian/ Agribisnis
  - h. Pusat Penelitian : Lembaga Penelitian
  - i. Alamat : Jln. Pangeran Hidayat No. 33 Kota Gorontalo
  - j. No. Telepon/Faks : (0435) 827038/(0435) 827038
  - k. Alamat Rumah : Jln.Beringin No.572 Kota Gorontalo
  - l. No. Telp/Faks/HP : 085256379553
  - m. E-mail : *Supriyo.imran@yahoo.com*
3. Jangka Waktu Penelitian : 3 (tiga) bulan
4. Pembiayaan : Rp. 35.000.000,-
- 5 Sumber Biaya : BOPTN-2012

Gorontalo, Desember 2012

Mengetahui,  
Dekan

Ketua Peneliti,

Prof. Dr. Ir. Mahludin Baruadi, MP  
NIP.196507111991031003

Supriyo Imran, SP, M.Si  
NIP. 197509302003121001

Menyetujui,  
Ketua Lembaga Penelitian

Dr. Fitryane Lihawa, M.Si.  
NIP. 196912091993032001

## **KATA PENGANTAR**

Alhamdulillah puji syukur dipanjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya, sehingga penyusunan Laporan Hasil Penelitian Pengembangan Fakultas dan Keilmuan ini dapat diselesaikan.

Penelitian ditujukan untuk menganalisis lingkungan organisasi, kesenjangan antara kinerja aktual dosen dan pegawai, harapan mahasiswa dan masyarakat, faktor-faktor internal dan eksternal terhadap keberadaan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian, Universitas Negeri Gorontalo (UNG), serta merancang strategi pengembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian, Universitas Negeri Gorontalo (UNG) dengan pendekatan arsitektur strategi.

Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian adalah salah satu fakultas di lingkungan Universitas Negeri Gorontalo yang dengan bidang keilmuan adalah Pertanian, Peternakan, Perikanan dan Agribisnis, yang turut berperan serta dalam memecahkan masalah dibidang produksi pertanian, terutama melalui kegiatan penelitian dan penyediaan tenaga ahli pertanian bagi masyarakat Gorontalo. Diharapkan hasil penelitian ini akan menjadi kontribusi aktif, nyata dan berkesinambungan serta memberikan peran aktif bagi perguruan tinggi dalam menunjang pembangunan di Provinsi Gorontalo.

Akhirnya Tim Peneliti Fakultas Pertanian UNG meyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada Lembaga Penelitian-UNG atas informasi tentang penelitian pengembangan fakultas dan keilmuan. Semoga Laporan ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan fakultas ilmu-ilmu pertanian ke depan.

Gorontalo, Desember 2012

Tim Peneliti

## ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk menganalisis : 1) lingkungan organisasi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian, Universitas Negeri Gorontalo (UNG), 2) kesenjangan (*gap*) antara kinerja aktual dosen dan pegawai serta harapan dari mahasiswa dan masyarakat terhadap keberadaan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, 3) faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bagi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, serta 4) rancangan strategi pengembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dengan pendekatan arsitektur strategi.

Penelitian dilaksanakan di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG selama tiga bulan yaitu mulai bulan Agustus sampai dengan November tahun 2012. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder,. Data primer diperoleh dari hasil pengamatan langsung, melalui *focus group discussion* (FGD), wawancara mendalam (*in-depth interviews*) dan pengisian kuesioner dengan pihak-pihak terkait. Data sekunder diperoleh dari berbagai literatur yang mendukung. Data dianalisis dengan *Mixed Methods* yang terdiri dari analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Beberapa alat analisis data tersebut yaitu analisis lingkungan organisasi, analisis kesenjangan (*gap analysis*), analisis SWOT dan arsitektur strategi.

Hasil penelitian menunjukkan lingkungan internal fakultas ilmu-ilmu pertanian (manajemen, administrasi, SDM dan keuangan) masih memerlukan penataan, sedangkan lingkungan eksternal yang meliputi sejarah (*historis*), politik, kondisi sosial ekonomi dan perkembangan teknologi yang pesat cukup memberikan harapan bagi pengembangan fakultas ilmu-ilmu pertanian. Analisis kesenjangan terhadap dosen, pegawai dan mahasiswa menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang diharapkan lebih tinggi dari pada kualitas pelayanan yang dirasakan. Sedangkan rancangan strategi yang merupakan peta strategi (*blue print strategy*) tahun 2012 – 2016 untuk mencapai target sasaran menjadi fakultas riset dengan ciri civitas yang berkarakter, cerdas dan terampil untuk mewujudkan universitas peradaban, serta menjadi *leading sector* pertanian di Provinsi Gorontalo dilakukan melalui program bertahap dan program rutin dengan menerapkan strategi yang memanfaatkan kekuatan, peluang, kelemahan, dan ancaman

-----  
*Kata kunci : Arsitektur, Strategi, Kesenjangan, Pengembangan, dan Organisasi*

## DAFTAR ISI

ABSTRAK .....	i
LEMBAR IDENTITAS DAN PENGESAHAN .....	iv
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	4
1.4 Urgensi Penelitian .....	5
BAB II. KERANGKA TEORI.....	6
2.1 Tinjauan Pustaka .....	6
2.2 Kerangka Analisis Perumusan Strategi Pengembangan .....	10
BAB III. METODE PENELITIAN.....	12
3.1 Tempat dan Waktu Penelitian .....	12
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	12
3.3 Metode Analisis Data .....	12
3.3.1 Analisis Lingkungan Organisasi .....	12
3.3.2 Analisis Kesenjangan ( <i>Gap Analysis</i> ) .....	13
3.3.3 Analisis SWOT ( <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> ).....	17
3.3.4 Arsitektur Strategi .....	18
BAB IV. GAMBARAN UMUM FAKULTAS ILMU-ILMU PERTANIAN....	20
4.1 Sejarah dan Perkembangan .....	20
4.2. Visi dan Misi .....	24
4.3 Struktur Organisasi .....	26
4.4 Tenaga Pengajar (Dosen) .....	27
4.5 Tenaga Penunjang Akademik .....	30
4.6 Mahasiswa dan Lulusan .....	32
4.7 Sarana dan Prasarana .....	34

BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	36
5.1. Analisis Lingkungan Organisasi .....	36
5.1.1 Analisis Lingkungan Internal .....	36
5.1.2 Analisis Lingkungan Eksternal .....	38
5.2. Analisis Kesenjangan .....	40
5.2.1 Identifikasi Komponen Pelayanan .....	40
5.2.2 Penentuan Standar Pelayanan .....	42
5.2.3 Analisis Data Responden .....	43
5.2.4 Analisis Kesenjangan Tenaga Pengajar (Dosen) .....	44
5.2.5 Analisis Kesenjangan Tenaga Penunjang Akademik.....	46
5.2.6 Analisis Kesenjangan Mahasiswa .....	47
5.3 Analisis SWOT .....	49
5.3.1 Identifikasi Komponen SWOT.....	49
5.3.2 Rumusan Strategi Matriks SWOT .....	51
5.4 Arsitektur Strategi .....	53
BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN .....	57
5.1. Kesimpulan .....	57
5.2. Saran.....	58
DAFTAR PUSTAKA .....	59
LAMPIRAN.....	60

## DAFTAR TABEL

No.	Teks	Hal
1.	Formulasi Uji <i>Fisher Exact</i> .....	16
2.	Matriks SWOT .....	17
3.	Komponen Inti dan Pendukung Penyusun Arsitektur Strategi .....	19
4.	Pejabat Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG .....	21
5.	Jurusan dan Program Studi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG.....	24

## DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	Hal
1.	Kerangka Analisis Perumusan Strategi .....	10
2.	Model <i>Expected</i> dan <i>Perceived Service Quality</i> .....	13
3.	Jumlah Dosen Tetap Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG .....	28
4.	Strata Pendidikan Dosen Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG .....	28
5.	Jabatan Fungsional Dosen Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG .....	29
6.	Jumlah Tenaga Penunjang Akademik .....	31
7.	Jumlah Mahasiswa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG .....	33
8.	Tren Jumlah Mahasiswa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian 2010-2012 .....	34
9.	Keluhan Utama <i>Civitas Academica</i> Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian .....	42
10.	Persentase Jumlah Responden Penelitian.....	43
11.	Kurva Analisis Kesenjangan Tenaga Pengajar (Dosen) .....	44
12.	Kurva Analisis Kesenjangan Tenaga Penunjang Akademik.....	46
13.	Kurva Analisis Kesenjangan Mahasiswa .....	48
14.	Rancangan Arsitektur Strategi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian .....	56

## DAFTAR LAMPIRAN

No.	Teks	Hal
1.	Struktur Organisasi Fakultas Ilmu-ilmu Pertanian UNG.....	61
2.	Rumusan Strategi Matriks SWOT Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG.....	62
3.	Daftar Tenaga Pengajar/Dosen dan Penunjang Akademik/Pegawai Fakultas Ilmu-ilm Pertanian UNG .....	63
4.	Kuesioner <i>Gap Analysis</i> untuk Dosen, Pegawai, dan Mahasiswa .....	67
5.	Kuesioner <i>FGD</i> untuk Kaprodi, Kajur, Dekan, Rektor, Kepala Dinas Pendidikan dan Pemerintah Daerah Se-Provinsi Gorontalo.....	71
6.	Dokumentasi Penelitian .....	72
7.	Biodata Tim Peneliti .....	74
8.	SK Penetapan Peneliti .....	92

# **BAB I.**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Universitas Negeri Gorontalo (UNG) merupakan universitas yang dikembangkan atas dasar perluasan mandate (*wider mandate*) dari IKIP Negeri Gorontalo. Keberadaan Universitas Negeri Gorontalo dimulai dari *Junior Collage* Universitas Sulawesi Utara Tengah (UNSULUTTENG) Manado di Gorontalo berdasarkan Surat Keputusan Pejabat Rektor UNSULUTTENG Nomor 1313/II/E/63 tanggal 22 Juni 1963, Cabang FKIP UNSULUTTENG di Gorontalo berdasarkan Surat Keputusan Menteri PTIP nomor 67 tahun 1963 tanggal 11 Juli 1963, IKIP Manado cabang Gorontalo berdasarkan Surat Keputusan Menteri PTIP nomor 114 tahun 1965 tanggal 18 Juni 1965, FKIP UNSRAT Manado di Gorontalo berdasarkan Kepres RI nomor 19 tahun 2001 tanggal 5 Februari 2001.

Perubahan IKIP Negeri Gorontalo menjadi Universitas Negeri Gorontalo ditetapkan dengan Kepres RI nomor 54 tahun 2004 tanggal 23 Juni 2004. Hari lahir UNG ditetapkan sama dengan lahirnya cabang FKIP UNSULUTTENG di Gorontalo yaitu tanggal 1 September 1963 sebagaimana dinyatakan dalam surat keputusan menteri PTIP nomor 67 tahun 1963 tanggal 11 Juli 1963. Dalam perjalanannya selama 48 tahun telah mengalami tujuh kali pergantian pimpinan dan enam kali perubahan nama lembaga. Universitas Negeri Gorontalo memiliki 8 fakultas (FMIPA, FIS, FSB, FIP, FATEK, FAPERTA, FIKK, FEB) dan 1 program pascasarjana.

Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG merupakan salah satu dari 8 fakultas yang ada di Universitas Negeri Gorontalo. Maksud pendirian fakultas pertanian adalah untuk turut memecahkan masalah dibidang produksi pertanian, terutama melalui kegiatan penelitian dan penyediaan tenaga ahli pertanian bagi masyarakat Gorontalo. Gagasan pendirian Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian diawali sejak berdirinya Program Balai Pelatihan Agrokompleks STKIP Gorontalo tahun 1994. Pendirian wadah tersebut merupakan bagian awal pengembangan institutional dari kehadiran sumberdaya dosen yang memiliki latar belakang bidang pertanian,

perikanan, peternakan dan teknik saat itu. Usaha mendirikan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian tersebut mendapat momentum dari pemerintah pusat melalui kebijakan Departemen Pendidikan Nasional yang memberikan perluasan mandat bagi Perguruan Tinggi Keguruan untuk mengelola program non kependidikan. Diawali dengan pembukaan Program Diploma Non Kependidikan STKIP Gorontalo yang didalamnya terdapat Program D-III Pertanian berdasarkan SK No.280/DIKTI/KEP/2000 dengan tiga konsentrasi yaitu : Budidaya Tanaman Pangan, Budidaya Perikanan dan Budidaya Ternak. Kemudian dalam perkembangan STKIP Gorontalo menjadi IKIP Negeri Gorontalo, Program D-III Pertanian menjadi salah satu jurusan di lingkungan Fakultas PMIPA dengan tiga Program studi D-III yaitu Pertanian, Budidaya Perikanan dan Budidaya Ternak.

Seiring dengan perkembangannya guna memenuhi kebutuhan akan tenaga terampil serta profesional di bidang pertanian, perikanan, dan peternakan, pada tahun 2003/2004 maka berdasarkan SK DIKTI no.2277/D/T/2003 dibuka lagi program studi baru yaitu Program Studi Teknologi Hasil Perkebunan, Teknologi Hasil Perikanan, dan Teknologi Makanan Ternak. Usaha yang dirintis selama beberapa tahun tersebut akhirnya berhasil dengan dibukanya Fakultas Pertanian berdasarkan Surat Persetujuan Menteri Pendidikan Nasional No.82/MPN/KL/2004 sesaat setelah perubahan IKIP Negeri Gorontalo menjadi Universitas Negeri Gorontalo dengan SK Presiden RI No.54 Tahun 2004 tanggal 23 Juni 2004. Untuk menjalankan kegiatan akademik di Fakultas Pertanian berdasarkan SK Rektor Universitas Negeri Gorontalo No.289/K15.A2/KP/2004 tahun 2004 ditetapkan pelaksana tugas yaitu pejabat Dekan dan Sekretaris. Kemudian atas dasar pertimbangan keragaman bidang ilmu yang meliputi pertanian, perikanan dan peternakan didalam Fakultas Pertanian maka berdasarkan Surat Keputusan Rektor UNG No.86/K15.A1/PP/2005 dilakukan perubahan nama menjadi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian. Periode kepemimpinan fakultas tahun 2005 sampai sekarang dijabat oleh seorang dekan dan dibantu oleh masing-masing pembantu dekan. Pada awalnya pendidikan di Fakultas Pertanian ditempuh melalui Jurusan Pertanian. Sejak tahun 2004/2005 pendidikan ditempuh melalui : Jurusan Teknologi Pertanian, Teknologi Peternakan dan Teknologi Perikanan. Seiring dengan perkembangan waktu maka Fakultas Ilmu-Ilmu

Pertanian mendapatkan rekomendasi penyelenggaraan pendidikan program strata satu dengan adanya program studi yang disetujui melalui SK Dirjen Dikti yaitu : Agroteknologi, Agribisnis, Manajemen Sumberdaya Perairan, Budidaya Perairan, Teknologi Hasil Perikanan dan Peternakan. Kemudian melalui rapat senat pada 1 Desember 2010, Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian terdiri atas : Jurusan Agroteknologi, Jurusan Agribisnis, Jurusan Perikanan dan Kelautan dan Jurusan Peternakan dan Kesehatan Hewan.

Para dosen yang berada di dalam lingkungan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian berjumlah 83 orang, terdiri atas : 4 bidang keilmuan dasar yaitu Agroteknologi, Agribisnis, Perikanan dan Kelautan serta Peternakan dan Kesehatan Hewan. Kompetensi dosen di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian ini sesuai dengan jurusan yang berada di bawah Fakultas Ilmu –Ilmu Pertanian. Yaitu Jurusan Agroteknologi sejumlah 29 orang, Jurusan Agribisnis berjumlah 9 orang, Jurusan Peternakan dan Kesehatan Hewan berjumlah 23 orang, serta Jurusan Perikanan dan Kelautan berjumlah 22 orang. Latar belakang pendidikan dosen di Fakultas Ilmu Pertanian UNG berasal dari universitas-universitas negeri dan ternama di Indonesia dan dari Luar Negeri yaitu Jepang. Strata pendidikan dosen di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG terdiri atas : 2 orang bergelar Professor, 10 orang bergelar Doktor (S3), dan 53 orang yang bergelar Master (S2), serta 18 orang dosen pada saat ini sedang menempuh pendidikan S2 dan S3 di universitas negeri yaitu UGM, IPB, UNIBRAW dan UNSRAT.

Jumlah Pegawai yang ada di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian 23 orang, yang terbagi atas bidang pendidikan dan pengajaran, kemahasiswaan, serta keuangan dan akademik. Sedangkan latar belakang pendidikan pegawai Faperta UNG berasal dari SMA, D3, S1 dan S2.

Kemudian mahasiswa yang sedang menempuh studi di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG seluruhnya berjumlah 2176 orang, yang terdiri atas 4 jurusan yaitu : 681 orang di Jurusan Agroteknologi, 400 orang di Jurusan Agribisnis, 390 orang pada Jurusan Peternakan dan Kesehatan Hewan, serta 705 orang di Jurusan Perikanan dan Kelautan. Adapun Rasio jumlah dosen dan mahasiswa Jurusan Agroteknologi sebanyak (1 : 24), Jurusan Agribisnis (1 : 45), Jurusan Peternakan dan Kesehatan Heawan (1 : 17), serta Jurusan Perikanan dan Kelautan (1 : 32).

Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian sejak berdiri tahun 2004 telah melahirkan sejumlah lulusan dan alumni. Sekitar 35% diantaranya telah terserap pada lapangan kerja milik pemerintah ataupun swasta, baik yang berada di Provinsi Gorontalo maupun di luar provinsi. Mereka yang bekerja pada pemerintahan pusat seperti Kementerian Pertanian RI, sedangkan yang bekerja pada pemerintahan daerah seperti Dinas Pertanian Provinsi Gorontalo dan Kota/Kabupaten se Provinsi Gorontalo, BPTP, BPIJ, Badan Penyuluh Pertanian, ada juga yang bekerja di BUMN seperti BRI, Bank Mandiri Syariah, BNI, dan Bank Danamon, kemudian yang bekerja pada perusahaan swasta, seperti Matahari Departmen Store, perusahaan Pembiayaan (*Finance*), seperti Adira, Suzuki Motor, dan UKM di Kota Gorontalo .

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Identifikasi permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Masih rendahnya kualitas SDM lulusan berpengaruh pada tingkat penyerapan tenaga kerja yang menyebabkan tingkat persaingan rendah
2. Rasio jumlah dosen dan mahasiswa yang kecil
3. Tingkat kesejahteraan dosen rendah
4. Fasilitas dan sistem informasi yang kurang memadai di Fakultas

## **1.3 Rumusan Masalah**

Adapun yang menjadi permasalahan dalam penelitian pengembangan Fakultas Ilmu-ilmu Pertanian Universitas Negeri Gorontalo (UNG) ini adalah:

1. Bagaimana lingkungan organisasi Fakultas baik internal maupun eksternal
2. Bagaimana kesenjangan (*gap*) antara kinerja aktual dosen dan pegawai serta harapan dari mahasiswa dan masyarakat terhadap keberadaan Fakultas
3. Bagaimana faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*)
4. Bagaimana rancangan strategi pengembangan Fakultas dengan pendekatan arsitektur strategi

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian Model Arsitektur Strategi Pengembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian, Universitas Negeri Gorontalo (UNG) bertujuan untuk :

1. Menganalisis lingkungan organisasi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian, Universitas Negeri Gorontalo (UNG).
2. Menganalisis kesenjangan (*gap*) antara kinerja aktual dosen dan pegawai serta harapan dari mahasiswa dan masyarakat terhadap keberadaan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian, Universitas Negeri Gorontalo (UNG).
3. Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) bagi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian, Universitas Negeri Gorontalo (UNG).
4. Membuat rancangan strategi pengembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian, Universitas Negeri Gorontalo (UNG) dengan pendekatan arsitektur strategi.

#### **1.5 Urgensi Penelitian**

Adapun urgensi (keutamaan) dari penelitian Model Arsitektur Strategi Pengembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian, Universitas Negeri Gorontalo (UNG) adalah sebagai berikut:

1. Sebagai referensi dan masukan kepada Universitas Negeri Gorontalo khususnya Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian dalam pengambilan keputusan untuk menyusun kebijakan.
2. Sebagai bahan kajian dan studi pustaka bagi pihak-pihak yang berminat dalam bidang manajemen strategi organisasi.

## **BAB II.**

### **KERANGKA TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Menurut Glueck dan Jauch (1991), strategi adalah sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir (sasaran). Strategi merupakan rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Menurut David (2006), strategi merepresentasikan tindakan yang akan diambil untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam perusahaan besar, pada dasarnya ada empat tingkatan strategi yaitu korporasi, divisional, fungsional dan operasional. Tetapi dalam perusahaan kecil ada tiga tingkatan strategi yaitu korporasi, fungsional dan operasional.

Menurut Hunger dan Wheelen (2003), manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang. Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, evaluasi dan pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Manajemen strategi sebagai suatu bidang ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan dan tekanan strategi.

Pearce dan Robinson (1997), mendefinisikan manajemen strategi sebagai kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Karakteristik keputusan manajemen strategi bervariasi menurut tingkat aktivitas strategi yang terlibat. Manajemen strategi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Manajemen strategi pada akhirnya akan mendapatkan keputusan

strategi (*strategic decision*). Keputusan strategi adalah sarana untuk mencapai tujuan akhir. Keputusan ini mencakup definisi tentang bisnis, produk dan pasar yang harus dilayani, fungsi yang harus dilaksanakan dan kebijakan utama yang diperlukan untuk mengatur dalam melaksanakan keputusan ini demi mencapai sasaran (Glueck dan Jauch, 1991).

Menurut Glueck dan Jauch (1991), proses manajemen strategi adalah cara para perencana strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategis. Proses manajemen strategi (*strategic management process*) terdiri atas tiga tahap yaitu tahap formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan (David, 2006).

Implementasi strategi mensyaratkan organisasi untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif dan mengarahkan usaha pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan memberdayakan sistem informasi serta menghubungkan kinerja karyawan dengan kinerja organisasi. Implementasi strategi sering disebut tahap pelaksanaan dalam manajemen strategi. Melaksanakan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menempatkan strategi yang telah diformulasikan menjadi tindakan. Seringkali tahap ini dianggap tahap paling rumit dalam manajemen strategi. Strategi yang telah diformulasikan tetapi tidak diimplementasikan tidak memiliki arti apapun.

Evaluasi strategi adalah tahap final dalam manajemen strategi. Adapun tiga aktivitas dasar evaluasi strategi adalah (1) meninjau ulang faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, (2) mengukur kinerja, (3) mengambil tindakan korektif. Menurut Hunger dan Wheelen (2003), proses manajemen strategi meliputi empat elemen dasar yaitu :

## 1. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan dibagi menjadi analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang berada diluar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dan manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi tersebut hidup. Analisis lingkungan eksternal memiliki dua bagian yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi (misalnya : pemegang saham, pemerintah, pekerja, pemasok, pelanggan, pesaing, kreditur dan asosiasi perdagangan). Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang (misalnya : kekuatan ekonomi, sosiokultural, teknologi, politik dan hukum). Sedangkan analisis lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang ada didalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya dan sumberdaya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumberdaya adalah aset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Aset tersebut meliputi

keahlian, kemampuan dan bakat manajerial seperti aset keuangan dan fasilitas dalam wilayah fungsional.

## 2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) lingkungan, dilihat dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) perusahaan. Perumusan strategi meliputi penentuan misi, tujuan, pengembangan strategi dan penetapan kebijakan.

## 3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Proses tersebut mungkin meliputi perubahan budaya secara menyeluruh, struktur dan atau sistem manajemen dari organisasi secara keseluruhan.

## 4. Evaluasi dan Pengendalian

Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melalui aktivitas-aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer disemua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.

Manajemen strategi adalah aktifitas yang dijalankan oleh seluruh level manajemen dalam perusahaan. Ditinjau dari tugas dan fungsinya, manajemen strategi membentuk suatu hirarki. Menurut Hunger dan Wheelen (2003), hirarki strategi dibagi menjadi tiga level strategi yaitu :

### 1. Strategi Korporasi

Menggambarkan arah perusahaan secara keseluruhan mengenai sikap perusahaan secara umum terhadap arah pertumbuhan dan manajemen berbagai bisnis dan lini produk untuk mencapai keseimbangan portofolio produk dan jasa.

## 2. Strategi Bisnis

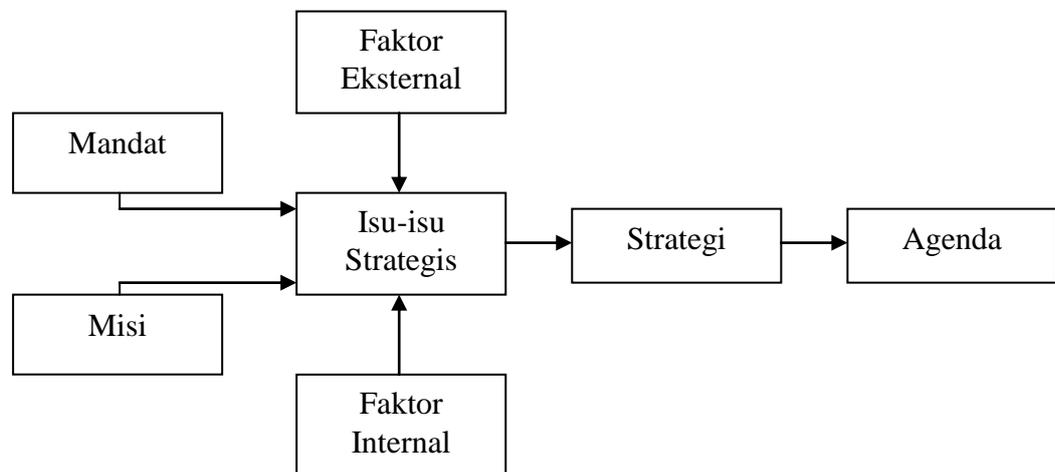
Disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk barang atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segman pasar yang dilayani oleh divisi tersebut. Strategi bisnis mengintegrasikan berbagai aktifitas fungsional untuk mencapai tujuan divisi. Strategi bisnis merupakan salah satu dari *overall cost leadership* atau diferensiasi.

## 3. Strategi Fungsional

Menekankan pada pemaksimalan sumberdaya produktivitas. Dalam batasan perusahaan dan strategi bisnis, departemen fungsional mengembangkan strategi untuk mengumpulkan bersama-sama berbagai aktifitas dan kompetensi untuk memperbaiki kinerja.

## 2.2 Kerangka Analisis Perumusan Strategi Pengembangan

Kerangka analisis perumusan strategi menurut Syaifudian, Haryadi dan Maspiyati, 1995 dapat dilihat pada Gambar 1 berikut ini.



**Gambar 1. Kerangka Analisis Perumusan Strategi**

Model manajemen strategi dibentuk untuk memberikan suatu kerangka berpikir yang mudah didalam memahami bagaimana manajemen strategi bekerja. Melalui model manajemen strategi dapat diketahui alur aktivitas yang perlu dilakukan untuk mendapatkan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

Menurut Syaifudian, Haryadi dan Maspiyati (1995), kerangka analisis perumusan strategi dan agenda pengembangan dapat dikembangkan dari model manajemen strategi. Kerangka Analisis Perumusan Strategi dan Agenda Pengembangan tersebut dapat dilihat pada Gambar 1.

Sejalan dengan teori diatas, Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian Universitas Negeri Gorontalo (UNG) juga memerlukan suatu rencana strategis terutama dalam pengembangan organisasinya. Keberadaan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian Universitas Negeri Gorontalo (UNG) merupakan konsekuensi logis upaya transformasi sosial, ekonomi dan politik dari sistem perekonomian Provinsi Gorontalo yang mengandalakan pada sektor pertanian. Model arsitektur strategi bagi pengembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian Universitas Negeri Gorontalo (UNG) sangat dibutuhkan mengingat Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian Universitas Negeri Gorontalo (UNG) harus mampu merespon berbagai perubahan pada lingkungannya yang seringkali tidak dapat diperkirakan.

## **BAB III.**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini berada di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian, Universitas Negeri Gorontalo (UNG), meliputi seluruh Program Studi dan Jurusan yang ada di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian, UNG. Penelitian ini dilaksanakan selama tiga bulan yaitu mulai pada awal bulan Agustus sampai dengan akhir bulan November 2012.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder, baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif. Data primer diperoleh dari hasil pengamatan langsung, melalui *focus group discussion* (FGD), wawancara mendalam (*in-depth interviews*) dan pengisian kuesioner dengan pihak-pihak terkait. Data sekunder diperoleh dari buku-buku, jurnal ilmiah, hasil-hasil penelitian terdahulu serta informasi dan studi literatur yang mendukung dari berbagai *stakeholders*.

#### **3.3 Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan *Mixed Methods* yang terdiri dari analisis kualitatif dan analisis kuantitatif. Beberapa alat analisis data tersebut yaitu analisis lingkungan organisasi, analisis kesenjangan (*gap analysis*), analisis SWOT dan arsitektur strategi.

##### **3.3.1 Analisis Lingkungan Organisasi**

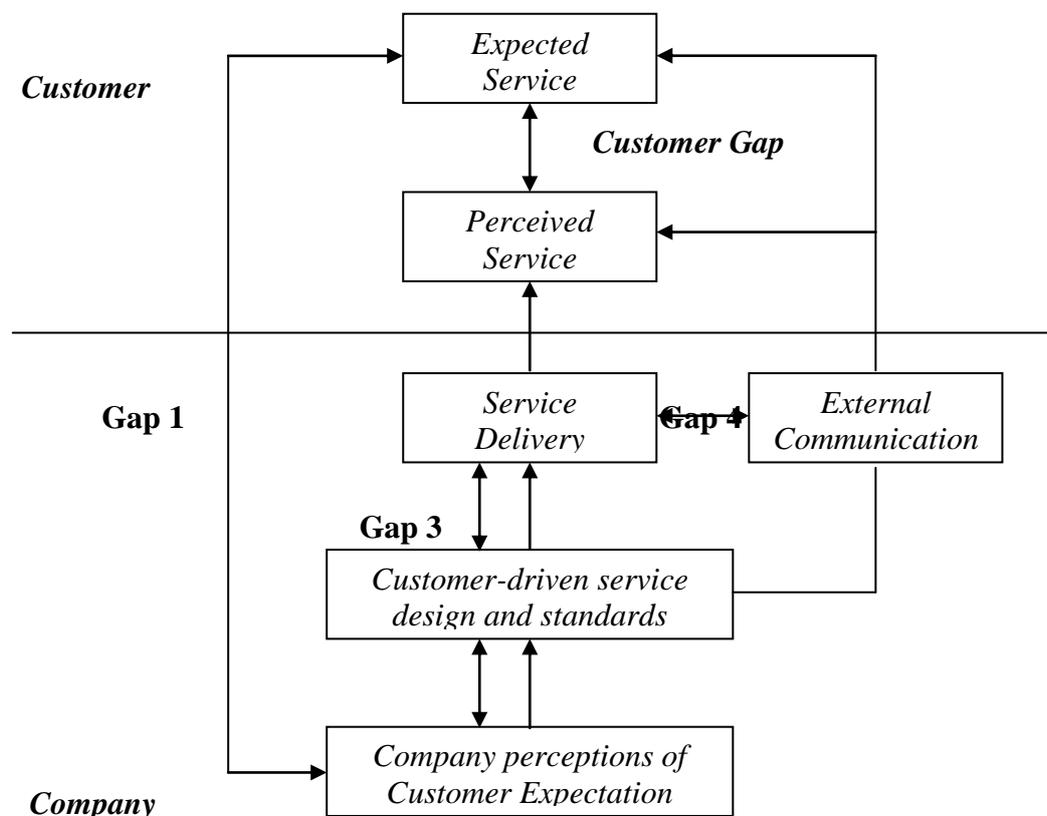
Analisis lingkungan organisasi menggunakan teknik deskriptif yaitu metode penelitian untuk membuat gambaran mengenai situasi dan kejadian, sehingga metode ini mengadakan akumulasi data dengan tujuan untuk mendefinisikan visi, misi dan tujuan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian Universitas Negeri Gorontalo (UNG), serta data-data yang berkaitan dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan internal meliputi kegiatan perkuliahan, keuangan, sumberdaya manusia, penelitian dan

pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Lingkungan eksternal meliputi politik, ekonomi, sosial, budaya, teknologi, persaingan antar bidang keilmuan dan kekuatan tawar-menawar kepentingan.

### 3.3.2 Analisis Kesenjangan (*Gap Analysis*)

Menurut Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1985), analisis kesenjangan merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja suatu perusahaan. Didalam bidang bisnis dan manajemen, analisis kesenjangan diartikan sebagai suatu metode pengukuran bisnis yang memudahkan perusahaan untuk membandingkan kinerja aktual dengan kinerja potensialnya. Dengan demikian, perusahaan dapat mengetahui sektor, bidang atau kinerja yang sebaiknya diperbaiki atau ditingkatkan. Analisis kesenjangan bermanfaat untuk mengetahui kondisi terkini dan tindakan apa yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

Hubungan antara perusahaan sebagai *supplier* barang dan jasa dengan konsumen yang menggunakan barang dan jasa tersebut dapat membantu dalam memahami konsep *gap analysis*. Lebih jelas dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Model Expected dan Perceived Service Quality**

Sumber : Parasuraman, Zeithaml dan Berry (1988)

Boulding et al. (1993), menganalisis kualitas pelayanan dengan menggunakan analisis kesenjangan. Kesenjangan kualitas pelayanan diartikan sebagai kesenjangan antara pelayanan yang seharusnya diberikan dan persepsi konsumen atas pelayanan aktual yang diberikan. Semakin kecil kesenjangan tersebut, semakin baik kualitas pelayanan. Dalam kondisi umum, kinerja suatu organisasi dapat tercermin dalam sistem operasional maupun strategi yang digunakan oleh organisasi tersebut. Kesenjangan akan bernilai positif bila nilai aktual lebih besar dari nilai target, sebaliknya bernilai negatif apabila nilai target lebih besar dari nilai aktual. Apabila nilai target semakin besar dan nilai aktual semakin kecil maka akan diperoleh kesenjangan yang semakin melebar. Dalam melakukan analisis kesenjangan, beberapa langkah utama yang perlu dilakukan sebagai berikut :

1. Identifikasi komponen pelayanan yang akan dianalisis

Pelayanan yang akan dianalisis dapat berupa pelayanan secara umum atau pelayanan secara tertentu.

2. Penentuan standar pelayanan

Standar pelayanan dapat berupa, standar pelayanan formal maupun informal. Standar pelayanan formal adalah standar pelayanan yang tertulis, jelas dan dikomunikasikan kepada seluruh staf pemberi layanan publik. Sementara itu, standar pelayanan informal adalah standar pelayanan tidak tertulis dan diasumsikan telah dimengerti oleh seluruh staf.

3. Penyebaran kuesioner atau wawancara terfokus

Isi kuesioner dan wawancara disesuaikan dengan desain analisis kesenjangan yang akan dilakukan. Pertanyaan kuesioner dan wawancara mencakup aspek dan dimensi yang akan diukur. Dimensi pelayanan yang dimaksud adalah dimensi fisik, dimensi ketepatan dan dimensi keterjaminan. Untuk memudahkan pengukuran secara kuantitatif, maka setiap dimensi yang dinilai diberi skala atau skor.

4. Analisis data dengan menggunakan statistik deskriptif

- a. Perhitungan rata-rata skor untuk setiap pasangan faktor yang sedang dikalkulasi kesenjangannya. Sebagai contoh, apabila sedang menghitung kesenjangan antara tingkat pelayanan yang diharapkan oleh mahasiswa

dan masyarakat dengan kinerja pelayanan aktual yang diberikan oleh dosen dan pegawai, maka dilakukan perhitungan rata-rata tingkat pelayanan yang diharapkan oleh mahasiswa dan masyarakat (*expected service*) dan perhitungan rata-rata untuk kinerja pelayanan aktual yang diberikan dosen dan pegawai atau yang dirasakan oleh mahasiswa dan masyarakat (*perceived service*). Perhitungan rata-rata skor dilakukan dengan menggunakan formula sebagai berikut :

$$\bar{X} = \frac{X_1 + X_2 + \dots + X_n}{n} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n X_i \quad (\text{Persamaan 1})$$

Keterangan :

$\bar{X}$  : Nilai rata-rata

$X$  : Variabel yang diukur

$n$  : Jumlah observasi

Perhitungan tersebut dilakukan untuk masing-masing dimensi yang telah disebut diatas.

- b. Perhitungan kesenjangan untuk masing-masing dimensi, sebagai berikut :
- Kesenjangan<sub>*i*</sub> ( $G_i$ ) = Rata-rata *expected service*<sub>*i*</sub> – Rata-rata *perceived service*<sub>*i*</sub> (Persamaan 2)
- c. Perhitungan rata-rata kesenjangan  $\bar{G}$  sebagai berikut :
- Apabila masing-masing dimensi memiliki tingkat kepentingan yang sama (bobot yang sama), maka rata-rata kesenjangan dihitung sesuai dengan Persamaan 1 diatas.
  - Apabila masing-masing dimensi memiliki tingkat kepentingan yang berbeda (bobot yang berbeda), maka rata-rata kesenjangan dihitung berdasarkan formula rata-rata tertimbang (*weighted average*) sebagai berikut :

$$\bar{G} = \sum (w_i, \bar{X}_i)$$

Keterangan :

$w_i$  : bobot dimensi  $i$

$\bar{X}_i$  : rata-rata skor kesenjangan untuk dimensi  $i$

d. Analisis kesenjangan :

- Apabila  $\bar{G} > 0$ , maka kualitas yang diharapkan mahasiswa dan masyarakat lebih tinggi dari pada kualitas pelayanan yang dirasakan mahasiswa dan masyarakat. Dengan demikian, dosen dan pegawai perlu meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanannya.
- Apabila  $\bar{G} < 0$ , maka kualitas yang diharapkan mahasiswa dan masyarakat lebih rendah dari pada kualitas pelayanan yang dirasakan mahasiswa dan masyarakat. Dengan demikian, dosen dan pegawai dianggap telah memberikan pelayanan yang baik.
- Apabila  $\bar{G} = 0$ , maka kualitas yang diharapkan mahasiswa dan masyarakat sama dengan kualitas pelayanan yang dirasakan mahasiswa dan masyarakat. Dengan demikian, dosen dan pegawai dianggap telah memberikan pelayanan yang baik namun tetap perlu ditingkatkan.

5. Uji *Fisher Exact*

Uji *fisher exact* adalah alat untuk menguji kebebasan antara dua populasi. Uji ini didasarkan pada sebaran *exact* dan tidak pada sebaran *chi square*, sehingga uji ini digunakan sebagai pengganti uji *chi square* jika sampel yang digunakan terlalu kecil yang mengakibatkan nilai harapan suatu sel akan kurang dari lima. Uji *fisher exact* menguji apakah suatu kelompok homogen atau tidak (*homogeneity test*). Uji *fisher exact* yang dilakukan pada analisis kesenjangan tersebut yaitu *homogeneity test* atau untuk mengetahui perbedaan persepsi antara mahasiswa dan masyarakat. Formulasi Uji *Fisher Exact* dapat dilihat pada Tabel 1.

**Tabel 1. Formulasi Uji *Fisher Exact***

Kategori I	Kategori II		Total
	X	Y	
A	$n_{11}$	$n_{12}$	$n_A$
B	$n_{21}$	$n_{22}$	$n_B$
Total	$n_X$	$n_Y$	N

Hipotesis:

$H_0$  : Tidak terdapat perbedaan persepsi terhadap dimensi kinerja

$H_1$  : Terdapat perbedaan persepsi dimensi kinerja

Pengambilan keputusan terima  $H_0$  atau tolak  $H_0$  didasarkan pada nilai-p (*p-value*), jika nilai-p kurang dari  $\alpha$  ( $p < 0.05$ ) maka  $H_0$  ditolak. Perhitungan nilai-p didasarkan pada sebaran hipergeometrik dari populasi yang memiliki total anggota  $N$ , nilai-p adalah jumlahan peluang hipergeometrik atas keseluruhan kemungkinan nilai dari pengamatan pada sel  $n_{11}$  yang peluangnya tidak melebihi peluang dari nilai pengamatan.

### 3.3.3 Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*)

Analisis ini mendefinisikan aspek terkait menjadi faktor internal yang terdiri atas komponen kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang terdiri atas peluang dan ancaman, sehingga analisis ini disebut juga analisis situasi. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi W-T dan strategi S-T. Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 2. Matriks SWOT**

Faktor Eksternal \ Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
<b>Peluang (O)</b>	<b>Strategi S-O</b> Menggunakan kekuatan untuk mendapatkan peluang	<b>Strategi W-O</b> Meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang
<b>Ancaman (T)</b>	<b>Strategi S-T</b> Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	<b>Strategi W-T</b> Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : David, 2004

Masing-masing strategi yang terdapat pada matriks SWOT tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Strategi SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.

2. Strategi WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

4. Strategi WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

Adapun langkah-langkah dalam membentuk matriks SWOT yaitu : (1) Menentukan faktor-faktor kekuatan internal organisasi, (2) Menentukan faktor-faktor kelemahan internal organisasi, (3) Menentukan faktor-faktor peluang eksternal organisasi, (4) Menentukan faktor-faktor ancaman eksternal organisasi, (5) Menyesuaikan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi S-O, (6) Menyesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi W-O, (7) Menyesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi S-T, (8) Menyesuaikan kelemahan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi W-T. Tujuan pada tahap pencocokan ini adalah untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak bagi perusahaan. Oleh karena itu, tidak semua strategi yang dikembangkan dalam matriks SWOT akan dipilih untuk diimplementasikan.

### **3.3.4 *Arsitektur Strategi***

Arsitektur strategi adalah suatu gambar rancangan strategi yang bermanfaat bagi organisasi untuk merumuskan strateginya kedalam kanvas rencana organisasi untuk meraih visi dan misinya. Dengan arsitektur strategi, pilihan strategi yang akan diimplementasikan dapat dipetakan sehingga memudahkan pelaksana dalam membaca, memahami, melakukan dan mengevaluasinya. Melalui pemetaan ini pula dapat disusun alternatif strategi apabila strategi utama ternyata kurang cocok dengan perkembangan dan perubahan zaman.

Penyusunan sebuah arsitektur strategi yang lengkap perlu memperhatikan komponen inti dan pendukung. Secara ringkas penjelasan Komponen Inti dan

Pendukung Penyusun Arsitektur Strategi dapat dilihat pada Tabel 3. Komponen inti adalah komponen penting yang menjadi syarat cukup untuk menyusun arsitektur strategi. Maksudnya, tanpa komponen strategi inti, organisasi akan sulit untuk merumuskan serta mengimplementasikan arsitektur strategi tersebut. Sedangkan komponen pendukung merupakan turunan lanjutan dari komponen inti.

**Tabel 3. Komponen Inti dan Pendukung Penyusun Arsitektur Strategi**

<b>Komponen Inti</b>	<b>Komponen Pendukung</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visi dan misi organisasi</li> <li>• Sasaran atau tujuan organisasi</li> <li>• Tantangan yang dihadapi organisasi akibat perubahan lingkungan organisasi atau tuntutan perubahan peran organisasi akibat perubahan lingkungan tersebut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komponen inti organisasi yang digali dari visi dan misi serta sasaran atau tujuan organisasi</li> </ul>

Sumber : Yoshida (2006)

Bentuk arsitektur strategi dipilih dengan alasan bentuk ini lebih mudah untuk dipahami karena strategi yang dijalankan dijabarkan dalam bentuk gambar. Kelebihan lain yang dimiliki oleh arsitektur strategi adalah organisasi akan lebih mudah dalam memahami perubahan dan konsekuensi yang harus dilakukan sehubungan dengan strategi yang dipilih. Teknik penggambaran suatu arsitektur strategi tidak memiliki aturan baku yang menggambarkan susunan strategi. Gambar arsitektur strategi yang dibuat merupakan suatu proses berpikir kreatif yang menggabungkan seni dengan hasil strategi yang diperoleh dari tahapan pengambilan keputusan.

## **BAB IV.**

### **GAMBARAN UMUM FAKULTAS ILMU-ILMU PERTANIAN UNIVERSITAS NEGERI GORONTALO**

#### **4.1 Sejarah dan Perkembangan**

Sejarah pendirian Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian Universitas Negeri Gorontalo (UNG) yaitu untuk turut memecahkan masalah-masalah dibidang produksi pertanian, terutama melalui kegiatan penelitian dan penyediaan tenaga ahli pertanian bagi masyarakat di Provinsi Gorontalo. Dalam perkembangannya, Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG mengemban tugas dibidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Gagasan pendirian Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG diawali sejak berdirinya Program Balai Pelatihan Agrokompleks STKIP Gorontalo pada tahun 1994. Pendirian wadah tersebut merupakan bagian awal pengembangan institusional dari kehadiran sumberdaya dosen yang memiliki latar belakang (*back ground*) keahlian dibidang pertanian, perikanan, peternakan dan teknik pertanian saat itu.

Kerja keras pendirian Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG tersebut, mendapatkan sebuah momentum dari pemerintah pusat melalui kebijakan Departemen Pendidikan Nasional pada saat itu yang memberikan perluasan mandat bagi Perguruan Tinggi Keguruan untuk mengelola program non kependidikan. Diawali dengan pembukaan Program Diploma Non Kependidikan STKIP Gorontalo yang didalamnya terdapat Program D-III Pertanian berdasarkan SK No.280/DIKTI/KEP/2000 dengan tiga konsentrasi yaitu Budidaya Tanaman Pangan, Budidaya Perikanan dan Budidaya Ternak. Selanjutnya dalam perkembangan STKIP Gorontalo menjadi IKIP Negeri Gorontalo, Program D-III Pertanian menjadi salah satu jurusan dilingkungan Fakultas PMIPA dengan tiga Program studi D-III yaitu Pertanian, Budidaya Perikanan dan Budidaya Ternak. Seiring dengan perkembangannya guna memenuhi kebutuhan akan tenaga terampil serta profesional dibidang pertanian, perikanan dan peternakan, pada tahun 2003/2004 maka berdasarkan SK DIKTI No.2277/D/T/2003 dibuka lagi program studi baru yaitu Program Studi Teknologi Hasil Perkebunan, Teknologi Hasil Perikanan dan Teknologi Makanan Ternak.

Berdasarkan surat persetujuan dari Menteri Pendidikan Nasional No.82/MPN/KL/2004 sesaat setelah perubahan IKIP Negeri Gorontalo menjadi Universitas Negeri Gorontalo dengan Surat Keputusan Presiden RI No.54 Tahun 2004 tanggal 23 Juni 2004, maka berdirilah Fakultas Pertanian UNG. Untuk menjalankan kegiatan akademik, berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Negeri Gorontalo No.289/K15.A2/KP/2004 tahun 2004, maka ditetapkanlah pelaksana tugas yang terdiri dari pejabat Dekan dan Sekretaris Fakultas Pertanian UNG. Berdasarkan berbagai macam pertimbangan keragaman bidang ilmu yang meliputi pertanian, perikanan dan peternakan didalam Fakultas Pertanian UNG, maka berdasarkan Surat Keputusan Rektor UNG No.86/K15.A1/PP/2005 dilakukan perubahan nama menjadi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Sejak itulah periode kepemimpinan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dari tahun 2005 sampai saat ini dijabat oleh seorang Dekan, serta dibantu oleh masing-masing Pembantu Dekan I (Bidang Akademik), Pembantu Dekan II (Bidang Keuangan Dan Administrasi) dan Pembantu Dekan III (Bidang Kemahasiswaan). Pejabat yang pernah memimpin Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG sejak awal terbentuk hingga saat ini dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4. Pejabat Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG**

<b>Periode Kepemimpinan</b>	<b>Nama Pejabat</b>	<b>Jabatan</b>
I 2004-2005	Ir. Alim Niode, M.Si	Pejabat Dekan
	Ir. Asda Rauf, M.Si	Sekretaris
II 2005-2006	Dra. Nikmah Musa, M.Si	Dekan
	Ir. Hasim, M.Si	Pembantu Dekan I
	Ir. Yuniarti Koniyo, MP	Pembantu Dekan II
	Ir. Alim Niode, M.Si	Pembantu Dekan III
III 2006-2010	Ir. Zulzain Ilahude, MP	Dekan
	Ir. Syukri I Gubali, MP	Pembantu Dekan I
	Femmy Sahami, S.Pi, M.Si	Pembantu Dekan II
	Ir. Fitria S Bagu, M.Si	Pembantu Dekan III
IV 2010-Sekarang	Prof. Dr. Ir. Mahludin Baruwadi, MP	Dekan
	Dr. Abdul Hafidz Olii, S.Pi, M.Si	Pembantu Dekan I
	Fauzan Zakaria, SP, M.Si	Pembantu Dekan II
	Ir. Fahria Datau, M.Si	Pembantu Dekan III

Sumber : TU Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, 2012 (Diolah)

Sejak awal pendiriannya, Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG telah mempunyai Rencana Pembinaan dan Pengembangan dalam aspek fisik dan non fisik. Pada aspek fisik, diawal berdirinya Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG menempati laboratorium Fakultas Teknik (sekarang gedung lama Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dan sekarang juga telah menjadi laboratorium Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG). Sedangkan kegiatan perkuliahaan dan praktikum tersebar di beberapa tempat. Akhirnya, pada bulan September 2007 Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG pindah menempati gedung milik sendiri sampai sekarang.

Pada tahun 2006, Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG mengembangkan kebun percobaan yang berlokasi di Desa Dulamayo, Kecamatan Tapa, Kabupaten Bone Bolango, seluas 6,5 ha sebagai areal kegiatan penelitian dan pengembangan kegiatan-kegiatan pertanian. Pengembangan aspek fisik juga mencakup peningkatan kuantitas dan kualitas sarana prasarana pendukung kegiatan akademik. Pada tanggal 3 Oktober 2011, gedung laboratorium terpadu Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG mengalami kebakaran. Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG telah memiliki gedung, ruang kuliah dan perpustakaan. Dalam waktu yang tidak lama lagi, Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG akan memiliki sebuah gedung laboratorium terpadu berlantai tiga yang nantinya akan berintegrasi dengan stasiun radio penyuluhan pertanian Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG.

Pengembangan aspek nonfisik di Fakultas Pertanian antara lain meliputi penyempurnaan kurikulum dan sistem pendidikan, serta pengembangan program pendidikan. Pada mulanya, kurikulum di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG menganut sistem paket per semester. Penyempurnaan kurikulum disesuaikan dengan pendidikan di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, yakni Strata-0 (Diploma III). Sejak tahun akademik 2008/2009 Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG menerapkan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) dengan metode pembelajaran yang bersifat *Student Centered Learning* (SCL). Sejalan dengan penyempurnaan kurikulum, sistem pendidikan di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG juga disesuaikan.

Pada awalnya pendidikan di Fakultas Pertanian ditempuh melalui Jurusan Pertanian. Sejak tahun akademik 2004/2005 pendidikan Diploma III ditempuh melalui Jurusan Teknologi Pertanian, Teknologi Peternakan dan Teknologi

Perikanan. Berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi pengelolaan pendidikan Program Diploma III di Fakultas Pertanian didasarkan pada Program Studi (PS) yaitu:

1. Program Studi Diploma III Pertanian (sekarang Diploma III Agronomi), berdasarkan Surat Keputusan Dirjen DIKTI No.280/Dikti/Kep/2000
2. Program Studi Diploma III Teknologi Hasil Perkebunan, berdasarkan Surat Keputusan Dirjen DIKTI No.2277/D/T/2003
3. Program Studi Teknologi Produksi Ternak, berdasarkan Surat Keputusan Dirjen DIKTI No.3749/D/T/2006
4. Program Studi Teknologi Makanan Ternak, berdasarkan Surat Keputusan Dirjen DIKTI No.2277/D/T/2003
5. Program Studi Budidaya Perikanan, berdasarkan Surat Keputusan Dirjen DIKTI No.3749/D/T/2006
6. Program Studi Teknologi Hasil Perikanan, berdasarkan Surat Keputusan Dirjen DIKTI No.2277/D/T/2003

Seiring dengan perkembangan waktu maka Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG telah mendapatkan rekomendasi penyelenggaraan pendidikan Program Strata-1 (Sarjana) dengan adanya program studi yang disetujui melalui Surat Keputusan Dirjen Dikti yaitu Program Studi Agroteknologi, Program Studi Agribisnis, Program Studi Manajemen Sumberdaya Perairan, Program Studi Budidaya Perairan, Program Studi Teknologi Hasil Perikanan dan Program Studi Peternakan. Berdasarkan hasil rapat Senat Akademik Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, maka ditetapkan nama-nama Jurusan dan Program Studi yang ada di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Nama-nama Jurusan dan Program Studi yang ada di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dapat dilihat pada Tabel 5.

**Tabel 5. Jurusan dan Program Studi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG**

No	Nama Jurusan	Nama Program Studi
1	Agroteknologi	S1 Agroteknologi
		D3 Agronomi
		D3 Teknologi Hasil Pertanian
2	Agribisnis	S1 Agribisnis
3	Perikanan Dan Kelautan	S1 Manajemen Sumberdaya Perairan
		S1 Budidaya Perairan
		S1 Teknologi Hasil Perikanan
4	Pternakan Dan Kesehatan Hewan	S1 Peternakan
		D3 Teknologi Makanan Ternak
		D3 Produksi Ternak

Sumber : TU Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, 2012 (Diolah)

## 4.2 Visi dan Misi

Visi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG adalah menjadi fakultas riset dengan ciri civitas yang berkarakter, cerdas dan terampil untuk mewujudkan universitas peradaban. Untuk mencapai visi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, maka misi yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Menguatkan dan memberdayakan keunggulan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian melalui riset
2. Pencitraan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian melalui layanan prima, penggunaan Teknologi Informasi dan penataan lingkungan
3. Menciptakan kapasitas sumberdaya manusia yang berkarakter dan kreatif melalui *soft skills*

Adapun tujuan utama dari Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG adalah sebagai berikut :

1. Peningkatan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian melalui riset
2. Pencitraan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian melalui peningkatan mutu akademik dan non akademik
3. Peningkatan kapasistas sumberdaya manusia melalui pengembangan sumberdaya manusia yang terencana, relevan dan fleksibel dengan kondisi eksternal dan internal

Dalam mencapai visi, misi dan tujuan tersebut, maka ditetapkan serangkaian sasaran sebagai panduan yang meliputi antara lain :

1. Peningkatan kesempurnaan kurikulum berdasarkan kebutuhan masyarakat
2. Peningkatan mutu Staf Pengajar dan Tenaga Penunjang Akademik dalam rangka sinergitas dan penyelarasan Tupoksi
3. Peningkatan mutu dan kuantitas penelitian untuk memperkuat keunggulan fakultas dibidang penelitian
4. Peningkatan mutu dan sinergitas pengabdian pada masyarakat yang berorientasi pada penerapan hasil penelitian dan desa binaan serta pemberdayaan tenaga ahli dari fakultas dalam rangka pengembangan masyarakat
5. Peningkatan mutu proses belajar mengajar melalui penggunaan IT yang berkesesuaian dengan bidang pertanian
6. Peningkatan kretaitvas dan prestasi mahasiswa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian dibidang seni, olah raga dan keagamaan
7. Penguatan mutu input mahasiswa bidang pertanian, peternakan dan perikanan untuk menjamin mutu lulusan cerdas dan berkarakter
8. Menumbuhkan jiwa *entrepreneur* mahasiswa khususnya dibidang pertanian, peternakan dan perikanan
9. Peningkatan kuantitas dan kualitas kerjasama akademik dan non akademik dengan Pemerintah, Swasta dan Perguruan Tinggi baik dalam maupun Luar Negeri

Adapun strategi pencapaian dari sasaran-sasaran tersebut diatas adalah sebagai berikut :

1. Menumbuhkan atmosfer akademik dilingkungan civitas fakultas melalui pengembangan sistem layanan dan penjaminan mutu akademik
2. Menata dan memperkuat sinergitas kelembagaan di lingkungan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian
3. Memberdayakan staf dosen dalam kegiatan penelitian dan pengabdian masyarakat baik hibah, kerjasama maupun mandiri
4. Menyelenggarakan penerbitan jurnal ilmiah dalam rangka memotivasi dan mewadahi pengembangan keilmuan
5. Mengembangkan minat dan bakat mahasiswa dalam bidang iptek, seni, olahraga dan *entrepreneur*

6. Meningkatkan sarana dan prasarana laboratorium pertanian, peternakan dan perikanan
7. Menjalinkan kerjasama fokus dengan multi *stakeholders* dalam rangka pengembangan bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat

Sementara itu juga, didalam mengembangkan dan menyelenggarakan pendidikannya Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG selalu memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut :

1. Kebutuhan masyarakat terhadap tenaga ahli yang semakin meningkat
2. Mahasiswa sebagai anak didik, yang secara kodrati memiliki perbedaan-perbedaan individual baik dalam bakat, minat, maupun kemampuan akademik
3. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin pesat
4. Sumberdaya manusia sebagai pelaksana dan pendukung dalam penyelenggaraan Tri Dharma Perguruan Tinggi
5. Sarana dan Prasarana pendidikan seperti ruang kuliah, perpustakaan, laboratorium dan sarana lainnya yang memadai
6. Perubahan/perkembangan lingkungan baik regional, nasional maupun internasional
7. Etika dan moral yang berlaku dimasyarakat
8. Pluralisme bidang keilmuan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian

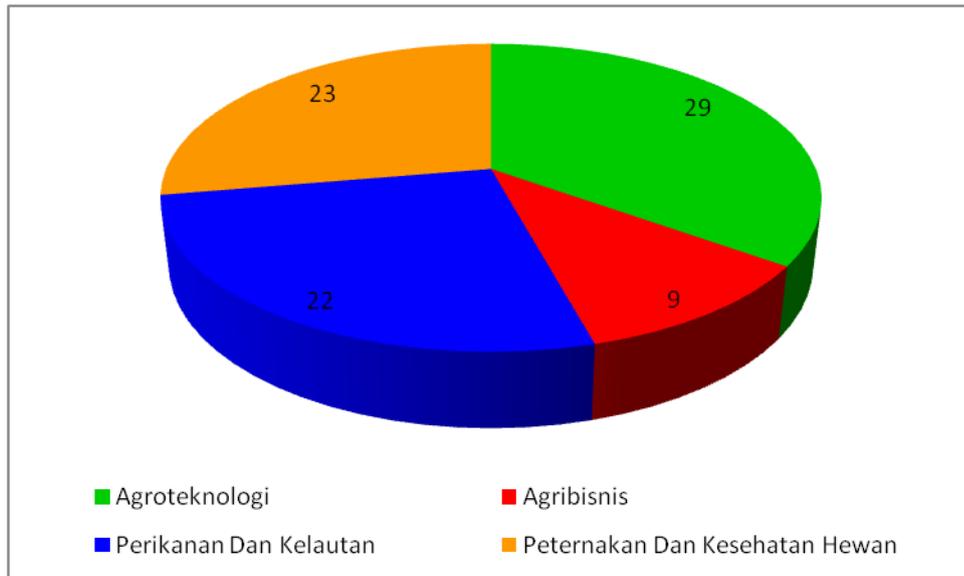
### **4.3 Struktur Organisasi**

Berdasarkan struktur organisasinya, Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dipimpin oleh seorang Dekan dan dibantu oleh masing-masing Pembantu Dekan I (Bidang Akademik), Pembantu Dekan II (Bidang Keuangan Dan Administrasi) dan Pembantu Dekan III (Bidang Kemahasiswaan). Dekan dan Pembantu Dekan membawahi empat jurusan dan sepuluh program studi yang ada pada Tabel 5 diatas. Dekan dan Pembantu Dekan dibantu oleh Kepala Bagian Tata Usaha yang membawahi Kepala Sub Bagian Akademik, Kepala Sub Bagian Kemahasiswaan, Kepala Sub Bagian Perlengkapan, dan Kepala Sub Bagian Kepegawaian, serta Staf Penunjang Akademik.

Ketua Jurusan dan Program Studi memiliki tugas dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan seluruh program dan kegiatan program studi yang didalamnya mencakup kegiatan dosen, mahasiswa dan kegiatan belajar mengajar. Untuk menunjang pelaksanaan kegiatan praktikum baik yang dilakukan oleh dosen maupun mahasiswa, setiap jurusan dilengkapi dengan laboratorium yang dipimpin oleh seorang kepala yang dibantu oleh sekretaris laboratorium. Selain itu juga, dilengkapi dengan sarana perpustakaan fakultas dengan ketersediaan literatur yang cukup memadai baik literatur berbahasa indonesia maupun berbahasa asing. Setiap jurusan memiliki pusat-pusat studi sesuai kompetensi masing-masing dosen disetiap jurusan. Struktur organisasi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dapat dilihat pada Lampiran 1.

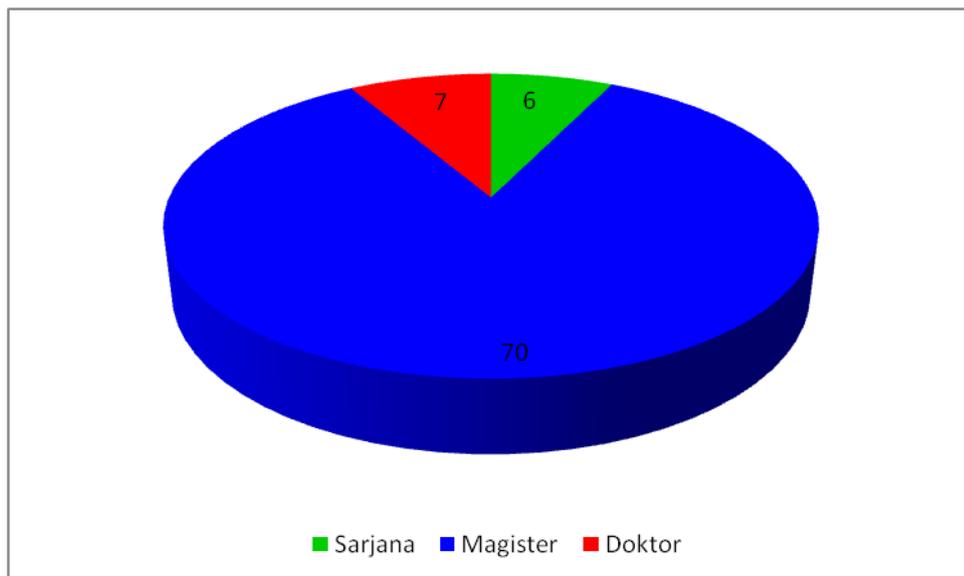
#### **4.4 Tenaga Pengajar (Dosen)**

Tenaga pengajar (dosen) adalah elemen yang paling penting dalam menunjang keberhasilan suatu perguruan tinggi. Dosen tetap adalah dosen yang diangkat dan ditempatkan sebagai tenaga tetap pada Universitas Negeri Gorontalo (UNG) dalam bidang yang relevan dengan keahlian bidang studinya. Seorang dosen hanya dapat menjadi dosen tetap pada satu perguruan tinggi dan mempunyai penugasan kerja minimum 20 jam/minggu. Dosen tetap terdiri dari dua kelompok yaitu dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai dengan Program Studi dan dosen tetap yang bidang keahliannya diluar Program Studi. Jumlah dosen tetap yang bidang keahliannya sesuai dengan Jurusan masing-masing dilingkungan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG berdasarkan strata pendidikan dan jabatan fungsional dapat dilihat pada Gambar 3, Gambar 4 dan Gambar 5.



**Gambar 3. Jumlah Dosen Tetap Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG**

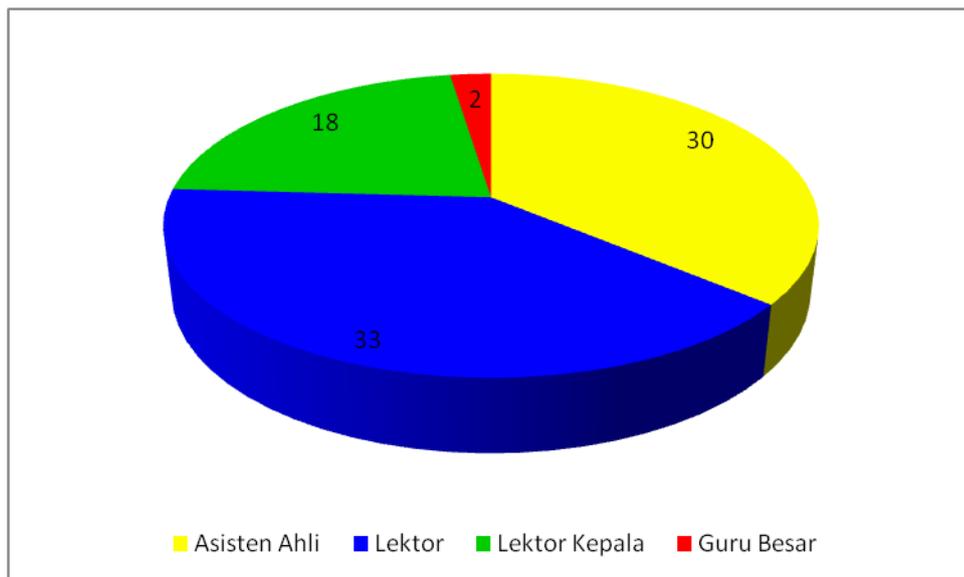
Berdasarkan data pada Gambar 3 diatas, total jumlah dosen tetap yang terdapat pada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG yaitu sebanyak 83 orang. Jumlah dosen tetap yang paling banyak terdapat pada Jurusan Agroteknologi yaitu sebanyak 29 orang. Jumlah dosen tetap yang paling sedikit terdapat pada Jurusan Agribisnis yaitu sebanyak 9 orang. Sedangkan jumlah dosen tetap pada Jurusan Peternakan dan Kesehatan Hewan yaitu sebanyak 23 orang, serta jumlah dosen tetap pada Jurusan Perikanan dan Kelautan yaitu sebanyak 22 orang.



**Gambar 4. Strata Pendidikan Dosen Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG**

Berdasarkan data pada Gambar 4 diatas, strata pendidikan dosen di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG sangat beragam antara lain Sarjana, Magister dan Doktor. Strata pendidikan dosen yang paling dominan yaitu Magister sebanyak 70 orang. Sedangkan strata pendidikan dosen yang paling sedikit yaitu Doktor sebanyak enam orang. Strata pendidikan dosen yang bergelar Sarjana masih berjumlah sekitar tujuh orang.

Berdasarkan data pada Gambar 5 dibawah, jabatan fungsional dosen di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG terdiri dari Asisten Ahli, Lektor, Lektor Kepala dan Guru Besar. Jabatan fungsional dosen yang paling banyak yaitu Lektor dengan jumlah 33 orang. Sedangkan jabatan fungsional dosen yang paling sedikit yaitu Guru Besar dengan jumlah dua orang. Jabatan fungsional dosen sebagai Asisten Ahli yaitu sebanyak 30 orang, serta jabatan fungsional dosen sebagai Lektor Kepala yaitu sebanyak 18 orang.



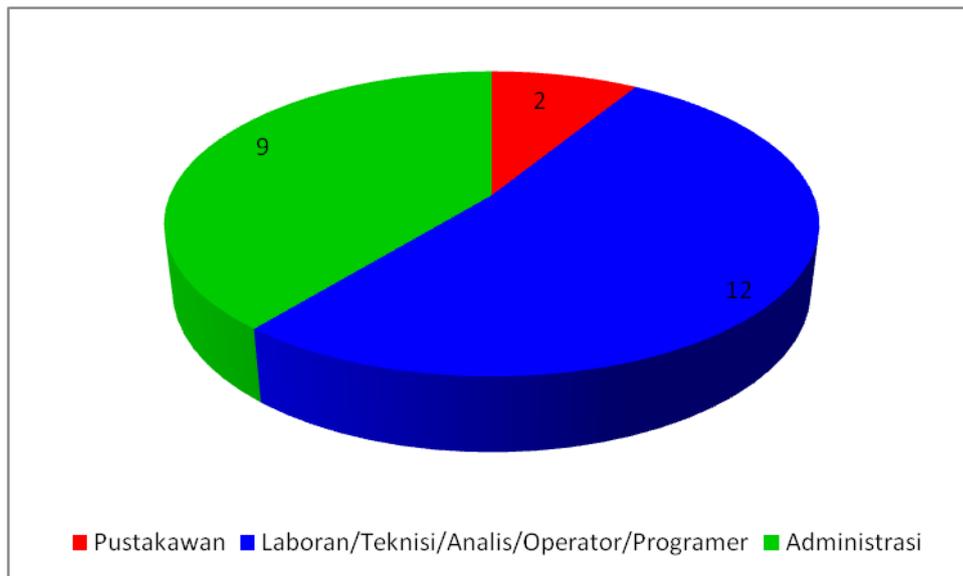
**Gambar 5. Jabatan Fungsional Dosen Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG**

Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan bahwa keadaan sumberdaya manusia (dosen) dari aspek jabatan fungsional dan pendidikan telah memenuhi persyaratan minimal. Meskipun masih ada beberapa jurusan yang belum mencukupi sehingga perlu ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya. Oleh karena itu berbagai upaya terus dilakukan baik melalui studi lanjutan dosen kejenjang pendidikan yang lebih tinggi, serta pelatihan baik di dalam maupun di luar negeri.

Pada aspek dosen jumlahnya juga belum mencukupi terutama dibandingkan dengan jumlah mahasiswa yang harus dilayani. Dalam rangka mencukupi jumlah tenaga dosen agar pelayanan akademik dapat optimal, maka strategi jangka pendek yang dilakukan adalah dengan mengangkat dosen tidak tetap yang memiliki relevansi dengan keilmuan di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, baik berada di dalam maupun di luar UNG. Dalam jangka panjang untuk mencukupi tenaga dosen pada setiap program studi dibuat rencana pengembangan sumberdaya manusia, mulai dari keangkatan, studi lanjut yang mewajibkan linearitas keilmuan, serta perekrutan jumlah dosen baru. Kendala yang dihadapi dalam pengembangan sumberdaya manusia antara lain yaitu adanya moratorium pengangkatan PNS yang memberikan terhambatnya rencana perekrutan tenaga dosen baru, terbatasnya kemampuan fakultas untuk memberikan jaminan studi lanjut kepada dosen tetap, terbatasnya jumlah dosen menyebabkan dosen yang harus studi lanjut harus mengantri, serta motivasi yang kurang dari dosen dalam pengurusan pangkat dan studi lanjut.

#### **4.5 Tenaga Penunjang Akademik**

Tenaga penunjang akademik atau yang sering dikenal juga sebagai tenaga kependidikan merupakan sumberdaya pendukung dalam pelayanan akademik dan manajemen dalam suatu institusi pendidikan tinggi. Tenaga penunjang akademik yang terdapat di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG terdiri dari Pustakawan, Laboran/Teknisi/Analisis/Operator/Programmer dan Administrasi. Tenaga penunjang akademik Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dapat dilihat pada Gambar 6.



**Gambar 6. Jumlah Tenaga Penunjang Akademik Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG**

Berdasarkan data pada Gambar 6 diatas, dapat dilihat bahwa jumlah tenaga penunjang akademik di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG berjumlah sebanyak 23 orang. Jumlah tenaga penunjang akademik yang paling banyak yaitu laboran/teknisi/analisis/operator/programmer sebanyak 12 orang. Sedangkan jumlah tenaga penunjang akademik yang paling sedikit yaitu pustakawan sebanyak dua orang. Jumlah tenaga penunjang akademik administrasi yaitu sebanyak sembilan orang.

Jika dilihat dari aspek kecukupan, keberadaan tenaga penunjang akademik Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG masih sangat rendah. Terutama jika dilihat dari rasio antara jumlah mahasiswa dan jumlah tenaga penunjang akademik. Untuk kualifikasi pendidikan sesungguhnya sudah cukup memadai karena tenaga penunjang akademik di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG ada yang berkualifikasi Sarjana dan Magister. Sedangkan dari aspek jenis tenaga pendidikan di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian memiliki tenaga penunjang akademik yang sangat kurang.

Untuk mengatasi keterbatasan jumlah tenaga penunjang akademik di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, maka dilakukan perekrutan tenaga penunjang akademik melalui tenaga kontrak baik untuk Pustakawan, Laboran maupun Administrasi. Kendala yang dihadapi dalam pengembangan kualifikasi dan

keahlian tenaga penunjang akademik di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, antara lain terbatasnya perekrutan tenaga penunjang akademik oleh pemerintah pusat, adanya status pegawai kontrak menyebabkan penganggaran untuk peningkatan kualifikasi dan keahlian tenaga penunjang akademik terbatas, adanya pengalihan tenaga laboran menjadi staf administrasi, serta sarana prasarana pendukung baik fisik maupun non fisik ada yang belum cukup memadai.

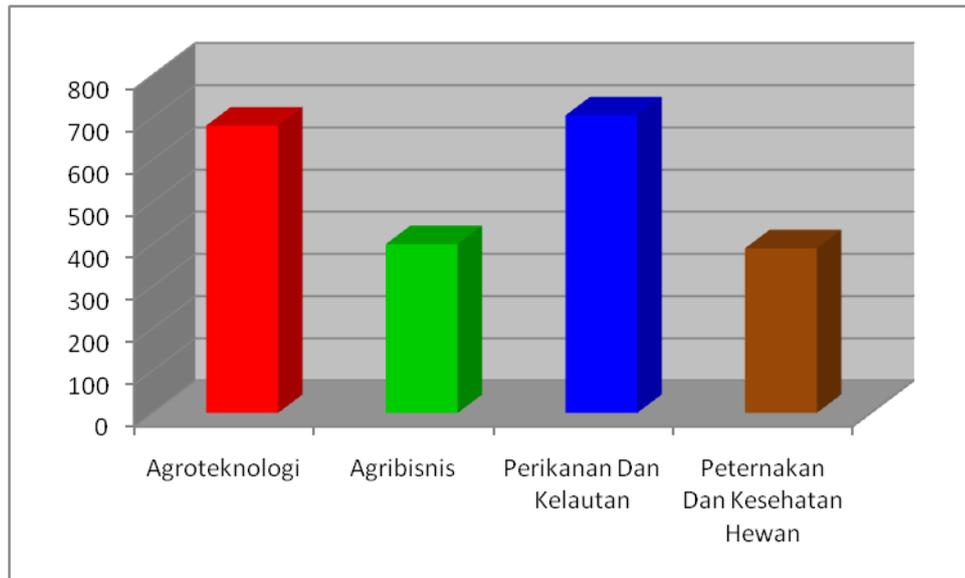
#### **4.6 Mahasiswa dan Lulusan**

Kebijakan sistem rekrutmen dan seleksi calon mahasiswa UNG mencakup mutu prestasi dan reputasi akademik, serta bakat pada jenjang pendidikan sebelumnya, ekuitas wilayah, kemampuan ekonomi dan gender. Sedangkan efektivitas implementasi sistem rekrutmen dan seleksi calon mahasiswa untuk menghasilkan calon mahasiswa yang bermutu diukur dari jumlah peminat, proporsi pendaftar terhadap daya tampung dan proporsi yang diterima dan yang registrasi. Sistem penerimaan calon mahasiswa pada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG diawali dengan melakukan sosialisasi disetiap SMA/SMK/MA, baik dilakukan oleh para dosen, mahasiswa, maupun alumni. Adapun tahapan pelaksanaan penerimaan mahasiswa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG yaitu:

1. Sosialisasi Fakultas
2. Pembukaan pendaftaran melalui mekanisme secara nasional melalui jalur undangan dan jalur SMNPTN
3. Pelaksanaan ujian lokal
4. Calon mahasiswa datang membawa berkas serta kelengkapan lainnya
5. Setiap tahun ajaran baru, Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG melakukan penerimaan mahasiswa baru
6. Pedoman dan persyaratan untuk menjadi mahasiswa sesuai dengan yang tercantum dalam pedoman penerimaan mahasiswa baru
7. Fakultas memberikan *grade* batas nilai untuk menerima calon mahasiswa di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG

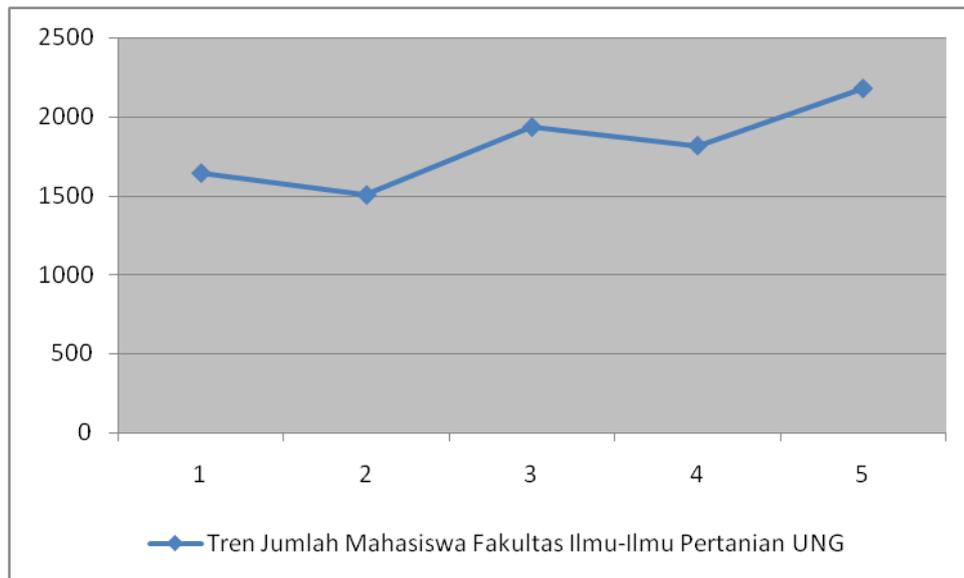
Mahasiswa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG terdiri dari mahasiswa program reguler dan mahasiswa program non reguler. Mahasiswa program reguler adalah mahasiswa yang mengikuti program pendidikan secara penuh waktu di

kampus. Sedangkan mahasiswa program non-reguler adalah mahasiswa yang mengikuti program pendidikan secara paruh waktu. Adapun jumlah mahasiswa di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG sampai dengan Tahun 2012 dapat dilihat pada Gambar 7.



**Gambar 7. Jumlah Mahasiswa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG**

Berdasarkan angkatan (tahun masuk) sampai dengan tahun 2012 jumlah mahasiswa di Fakultas Ilmu-ilmu Pertanian UNG sangat bervariasi. Mulai dari tahun 2010 sampai saat ini terjadi peningkatan jumlah mahasiswa yang cukup signifikan. Secara umum, jumlah mahasiswa yang mengalami peningkatan adalah diseluruh program studi sarjana, sedangkan yang mengalami penurunan adalah program studi diploma. Adapun tren jumlah mahasiswa di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG setiap semester mulai dari tahun 2010 sampai tahun 2012 dapat dilihat pada Gambar 8.



**Gambar 8. Tren Jumlah Mahasiswa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG Tahun 2010 – 2012**

Sampai dengan tahun 2012 Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG baru memiliki lulusan sebanyak 20 orang untuk program studi sarjana. Hal ini disebabkan karena program studi sarjana yang ada di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG baru memasuki tahun keempat, dimana untuk jenjang studi sarjana rata-rata masa studi empat tahun. Sedangkan untuk jenjang studi diploma telah menghasilkan lulusan sejak tahun 2006 kurang lebih 1.017 alumni dari beberapa program studi yaitu, D3 Agronomi, D3 Teknologi Hasil Perkebunan, D3 Teknologi Makanan Ternak, D3 Teknologi Hasil Perikanan, D3 Teknologi Produksi Ternak, dan D3 Budidaya Perikanan.

#### **4.7 Sarana dan Prasarana**

Selama ini sarana dan prasarana yang ada di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG pada prinsipnya telah memenuhi standar minimal terutama dalam menunjang proses belajar mengajar. Ruang kuliah dan gedung yang dimiliki Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG sejak tahun 2001 sampai sekarang sudah dalam tingkat kecukupan. Namun hal ini tersebut menjadi berkurang karena terbakarnya sebagian besar gedung yang ada di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, sehingga menyebabkan sebagian dosen dan jurusan tidak memiliki ruangan

yang layak. Bila ditinjau luas ruang kuliah dan praktikum, maka rasio antara ruang kuliah dan mahasiswa hanya 1 m<sup>2</sup>/mahasiswa. Rasio tersebut masih belum memenuhi standar rasio yaitu sebesar 2 m<sup>2</sup>/mahasiswa.

Laboratorium yang digunakan selain yang dimiliki oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, juga memanfaatkan laboratorium fakultas lain yang relevan. Hal ini mengacu pada kebijakan UNG dimana pemanfaatan laboratorium dilakukan secara terpadu antar fakultas yang ada di UNG. Untuk mendukung proses belajar mengajar di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, laboratorium yang digunakan adalah laboratorium di Fakultas MIPA (laboratorium Biologi, laboratorium Fisika, laboratorium Kimia, laboratorium Mikrobiologi, *Green House*), laboratorium di Fakultas Teknik (laboratorium Komputer), laboratorium di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (laboratorium Komputer) dan laboratorium di Fakultas Sastra dan Budaya (laboratorium Bahasa). Selain itu juga digunakan pula laboratorium alam dimana untuk jurusan Agroteknologi berlokasi di Kelurahan Dulamayo dan Bandara Djalaludin Limboto, jurusan Peternakan dan Kesehatan Hewan berlokasi di Kecamatan Duingi dan Kecamatan Tapa, serta jurusan Perikanan dan Kelautan berlokasi di Desa Olele Kecamatan Bone Pantai.

Sistem informasi manajemen dan fasilitas ICT (*Information and Communication Technology*) yang digunakan Fakultas Ilmu-ilmu Pertanian UNG untuk proses penyelenggaraan akademik dan administrasi adalah SIAT (Sistem Informasi Akademik Terpadu) yang terpusat di Puskom UNG. Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG juga menggunakan fasilitas *wifi* yang disediakan oleh universitas. Hal tersebut dapat mempermudah *civitas academica* Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dalam proses belajar mengajar.

## **BAB V.**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **5.1 Analisis lingkungan organisasi**

Lingkungan organisasi dianalisis melalui analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal. Lingkungan internal meliputi kegiatan perkuliahan, keuangan, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen. Lingkungan eksternal meliputi politik, ekonomi, sosial, budaya, teknologi, persaingan antar bidang keilmuan dan kekuatan tawar-menawar kepentingan.

##### ***5.1.1 Analisis Lingkungan Internal***

Lingkungan internal organisasi sangat penting untuk dianalisis, agar dapat diketahui kondisi aktual yang ada didalam Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Lingkungan internal organisasi yang dianalisis pada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG terdiri dari manajemen, sumberdaya manusia, administrasi dan keuangan. Berikut adalah hasil analisis lingkungan internal organisasi di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG.

##### **1. Manajemen**

Manajemen merupakan kebutuhan yang mutlak bagi setiap organisasi, tanpa terkecuali Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Adapun fungsi-fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi pengawasan. Dengan demikian, keberhasilan manajemen Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG akan sangat bergantung pada pelaksanaan masing-masing fungsi tersebut. Fungsi perencanaan yang dilakukan oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari visi dan misi, tujuan, serta strategi pencapaian yang dilakukan oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Struktur organisasi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG sudah sesuai dengan statuta UNG, yaitu terdiri dari pimpinan fakultas, senat akademik fakultas dan pimpinan jurusan/program studi. Pimpinan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG terdiri dari Dekan, Pembantu Dekan I (Bidang Akademik), Pembantu Dekan II

(Bidang Keuangan Dan Administrasi) dan Pembantu Dekan III (Bidang Kemahasiswaan). Senat akademik Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG terdiri dari perwakilan setiap jurusan/program studi. Pimpinan jurusan/program studi terdiri dari dosen yang telah dipilih bersama dari setiap jurusan/program studi. Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan, mulai dari awal berdirinya sampai saat ini, Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG belum memiliki Organisasi Tata Kelola (OTK). Sehingga dalam pembiayaannya Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG masih tergantung pada anggaran dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) UNG.

## 2. Sumberdaya Manusia

Sumberdaya manusia merupakan salah satu faktor yang paling penting dalam sebuah organisasi. Sumberdaya manusia yang ada pada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG terdiri dari tenaga pengajar (dosen) dan tenaga penunjang akademik (tenaga kependidikan) yang berstatus sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS). Kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG masih sangat rendah. Perlu diketahui bahwa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, hanya memiliki 83 orang dosen dan 11 orang tenaga penunjang akademik yang semuanya berstatus sebagai PNS. Jika jumlah dosen dan tenaga penunjang akademik tersebut dibandingkan dengan jumlah mahasiswa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG saat ini, maka jumlah tersebut tidak sesuai dengan standar rasio yang telah ditentukan oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Selain itu juga, masih ada dosen Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG yang bergelar sarjana, padahal hal tersebut bertentangan dengan aturan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Sumberdaya dosen Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG kebanyakan berasal dari lulusan perguruan tinggi dalam negeri, sementara lulusan yang berasal dari luar negeri belum ada. Selain itu juga, Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG hanya memiliki dua orang Guru Besar.

## 3. Administrasi

Sistem pengelolaan administrasi pada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG diketuai oleh seorang Kepala Bagian Tata Usaha, serta dibagi menjadi empat sub bagian yaitu sub bagian akademik, sub bagian kemahasiswaan, sub bagian

perlengkapan dan sub bagian kepegawaian. Hal tersebut untuk memudahkan dalam pencatatan dan perapihan administrasi. Administrasi yang disusun oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG sudah cukup baik. Hanya saja jumlah staf dari tenaga penunjang akademik masih sangat kurang, kebanyakan yang ada masih berstatus diperbantukan (honor) sehingga masih kurang efektif dan efisien dalam pekerjaannya.

#### 4. Keuangan

Sistem pengelolaan keuangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG selama ini masih terpusat kepada UNG. Hal ini disebabkan karena Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG belum memiliki Organisasi Tata Kelola (OTK). Sehingga dalam pengelolaan keuangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG masih tergantung pada anggaran dari Penerimaan Negara Bukan Pajak (PNBP) UNG. Setiap melakukan pengajuan keuangan, Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG harus mengajukan terlebih dahulu kepada UNG, setelah itu dananya akan diproses dan baru akan diberikan kepada Fakultas. Hal tersebut menjadi tidak efektif dan efisien karena proses tersebut membutuhkan waktu yang cukup lama dalam proses pengajuannya.

### ***5.1.2 Analisis Lingkungan Eksternal***

Lingkungan eksternal organisasi sangat penting untuk dianalisis, agar dapat diketahui kondisi aktual yang ada diluar Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Lingkungan eksternal organisasi yang dianalisis pada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG terdiri dari sejarah, politik, ekonomi, sosial, budaya dan teknologi. Berikut adalah hasil analisis lingkungan eksternal organisasi di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG.

#### 1. Sejarah

Secara *historis* pendirian dan perkembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG sangat fenomenal. Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dibentuk agar dapat memecahkan masalah-masalah pertanian yang sangat kompleks di Provinsi Gorontalo. Gagasan pendirian Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG diawali sejak berdirinya Program Balai Pelatihan Agrokomples STKIP Gorontalo pada tahun 1994. Kerja keras pendirian Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG tersebut, mendapatkan sebuah momentum dari pemerintah

pusat melalui kebijakan Departemen Pendidikan Nasional pada saat itu yang memberikan perluasan mandat bagi Perguruan Tinggi Keguruan untuk mengelola program non kependidikan. Diawali dengan pembukaan Program Diploma Non Kependidikan STKIP Gorontalo yang didalamnya terdapat Program D-III Pertanian berdasarkan SK No.280/DIKTI/KEP/2000 dengan tiga konsentrasi yaitu Budidaya Tanaman Pangan, Budidaya Perikanan dan Budidaya Ternak. Selanjutnya dalam perkembangan STKIP Gorontalo menjadi IKIP Negeri Gorontalo, Program D-III Pertanian menjadi salah satu jurusan dilingkungan Fakultas PMIPA dengan tiga Program studi D-III yaitu Pertanian, Budidaya Perikanan dan Budidaya Ternak. Seiring dengan perkembangannya guna memenuhi kebutuhan akan tenaga terampil serta profesional dibidang pertanian, perikanan dan peternakan, pada tahun 2003/2004, berdasarkan SK DIKTI No.2277/D/T/2003 dibuka lagi program studi baru yaitu Program Studi Teknologi Hasil Perkebunan, Teknologi Hasil Perikanan dan Teknologi Makanan Ternak. Berdasarkan surat persetujuan dari Menteri Pendidikan Nasional No.82/MPN/KL/2004 sesaat setelah perubahan IKIP Negeri Gorontalo menjadi Universitas Negeri Gorontalo dengan Surat Keputusan Presiden RI No.54 Tahun 2004 tanggal 23 Juni 2004, maka berdirilah Fakultas Pertanian UNG. Berdasarkan berbagai macam pertimbangan keragaman bidang ilmu yang meliputi pertanian, perikanan dan peternakan didalam Fakultas Pertanian UNG, maka berdasarkan Surat Keputusan Rektor UNG No.86/K15.A1/PP/2005 dilakukan perubahan nama menjadi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG.

## 2. Politik

Sejak awal pembentukan Provinsi Gorontalo pada tahun 2001, pemerintah Provinsi Gorontalo telah mencanangkan Gorontalo sebagai daerah Agropolitan yang berbasis pada pertanian dan perikanan. Seiring dengan program unggulan Pemerintah Provinsi Gorontalo tersebut, maka Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG memiliki andil yang cukup besar dalam menciptakan sumberdaya manusia yang terampil dan siap pakai, serta menghasilkan riset-riset yang dapat digunakan untuk mendukung program pemerintah tersebut. Selain itu juga, ada beberapa sumberdaya manusia yaitu

dosen Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG yang diperbantukan untuk mengisi jabatan-jabatan strategis di instansi Pemerintah Provinsi Gorontalo.

### 3. Sosial Ekonomi

Kondisi sosial ekonomi masyarakat Gorontalo yang cukup kompleks, sangat mempengaruhi perkembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Pada awalnya Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG hanya memiliki beberapa jurusan/program studi yang fokus terhadap budidaya pertanian, perikanan dan peternakan. Akan tetapi dalam perkembangannya terhadap fenomena sosial ekonomi masyarakat Gorontalo, maka Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG mengembangkan keilmuannya dengan membuka beberapa jurusan/program studi yang fokus terhadap masalah-masalah sosial ekonomi pertanian, perikanan dan peternakan.

### 4. Teknologi

Perkembangan teknologi dalam beberapa tahun terakhir ini sangat pesat, setiap institusi pendidikan yang ingin maju harus mampu beradaptasi agar bisa bertahan dalam persaingan di era pasar bebas. Begitu juga dengan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, penerapan teknologi modern dan adaptif dalam bidang keilmuan dapat memberikan keuntungan kepada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dalam melakukan riset-riset ilmiah. Perkembangan teknologi juga dapat mempermudah pengembangan pertanian secara inovatif dan kompetitif dalam memproduksi, mengolah dan menjual produk-produk pertanian yang dihasilkan oleh petani di Provinsi Gorontalo.

## **5.2 Analisis Kesenjangan**

Analisis kesenjangan secara bertahap dianalisis melalui identifikasi komponen pelayanan, penentuan standar pelayanan, analisis data responden, analisis kesenjangan tenaga pengajar (dosen), analisis kesenjangan tenaga penunjang akademik (pegawai), dan analisis kesenjangan mahasiswa.

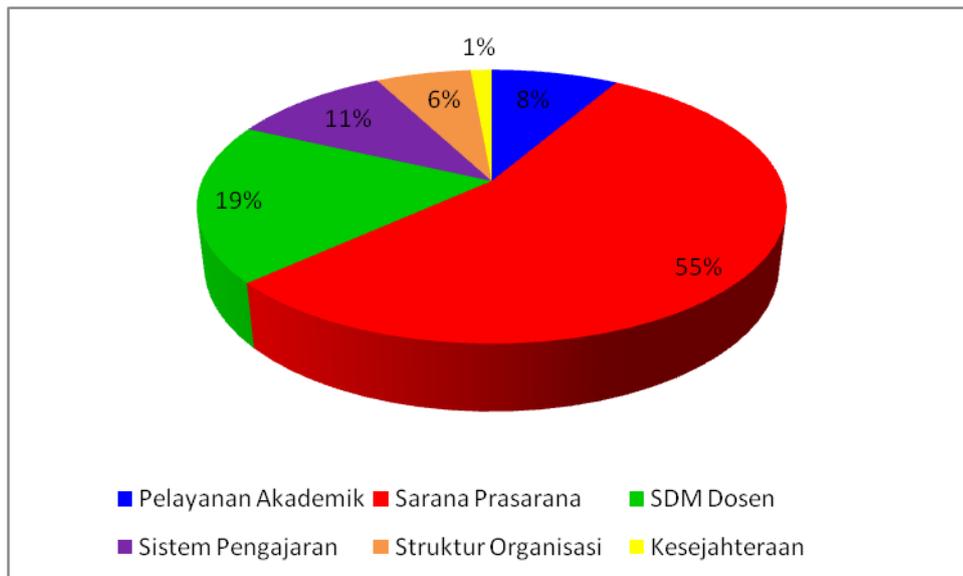
### **5.2.1 Identifikasi Komponen Pelayanan**

Identifikasi komponen pelayanan yang terdapat pada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG merupakan proses awal dalam melakukan analisis kesenjangan.

Proses identifikasi komponen pelayanan yang dilakukan tidak hanya berupa pelayanan secara umum, namun juga pelayanan secara khusus. Adapun tujuan dalam melakukan identifikasi komponen pelayanan tersebut yaitu untuk mengetahui apakah sistem manajemen pelayanan yang diberikan oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG kepada seluruh *civitas academica* sudah tepat sesuai dengan kebutuhan dan *standard operating procedures* (SOP).

Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG memiliki visi sebagai fakultas riset dengan ciri *civitas* yang berkarakter, cerdas dan terampil untuk mewujudkan universitas peradaban. Sedangkan misi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG antara lain menguatkan dan memberdayakan keunggulan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian melalui riset, pencitraan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian melalui layanan prima, penggunaan teknologi informasi dan penataan lingkungan, serta menciptakan kapasitas sumberdaya manusia yang berkarakter dan kreatif melalui *soft skills*. Sementara itu, Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dalam proses pengembangan akademik memiliki sebuah tujuan yang sangat mulia yaitu peningkatan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian melalui riset, pencitraan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian melalui peningkatan mutu akademik dan non akademik, serta peningkatan kapasitas sumberdaya manusia melalui pengembangan sumberdaya manusia yang terencana, relevan dan fleksibel dengan kondisi eksternal dan internal.

Berdasarkan hasil identifikasi yang dilakukan, dapat diketahui bahwa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG masih belum mampu merealisasikan visi, misi dan tujuannya yang mulia tersebut. Hal ini dapat dilihat dari banyaknya *civitas academica* Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG yang masih mengeluhkan tentang ketersediaan sarana prasarana, kualitas dan kuantitas sumberdaya tenaga pengajar (dosen), sistem pengajaran dan manajemen pelayanan akademik. Adapun keluhan utama dari *civitas academica* Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dapat dilihat pada Gambar 9.



**Gambar 9. Keluhan Utama *Civitas Academica* Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG**

Berdasarkan Gambar 9 diatas, ada enam keluhan utama dari *civitas academica* Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG antara lain yaitu ketersediaan sarana prasarana sebesar 55 persen, kualitas dan kuantitas sumberdaya tenaga pengajar (dosen) sebesar 19 persen, sistem pengajaran sebesar 11 persen, manajemen pelayanan akademik sebesar delapan persen, struktur organisasi sebesar enam persen dan kesejahteraan sebesar satu persen.

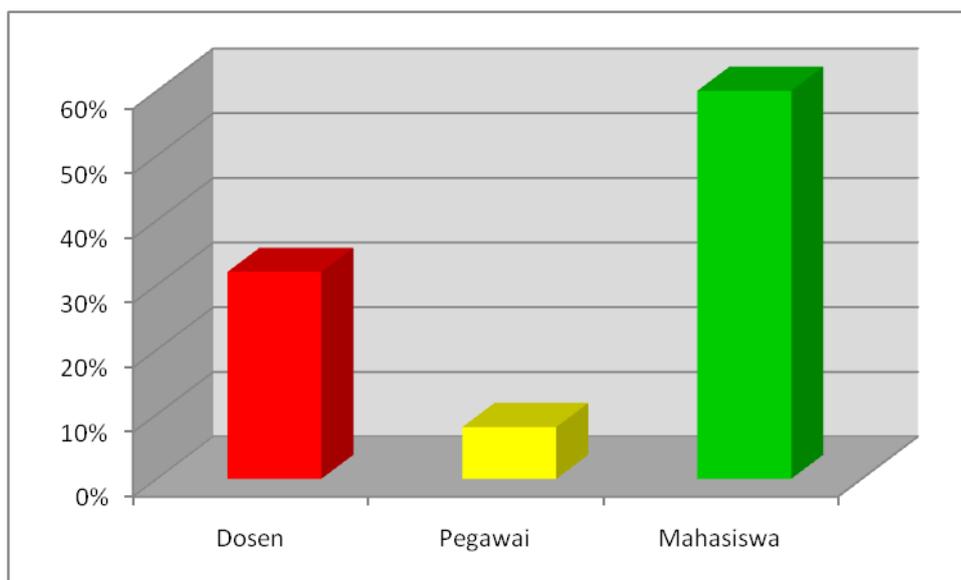
### 5.2.2 *Penentuan Standar Pelayanan*

Di era globalisasi yang semakin ketat sekarang ini, mengharuskan setiap perguruan tinggi negeri maupun swasta untuk mempersiapkan diri sebaik mungkin jika ingin mempertahankan eksistensinya dalam persaingan pasar bebas. Kualitas standar pelayanan akademik adalah faktor terpenting yang harus diperhatikan oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Standar pelayanan tersebut dapat berupa standar pelayanan formal maupun informal. Standar pelayanan formal merupakan standar pelayanan tertulis, jelas dan dikomunikasikan kepada seluruh *civitas academica*. Sedangkan standar pelayanan informal merupakan standar pelayanan tidak tertulis dan diasumsikan telah dimengerti oleh seluruh *civitas academica*. Standar pelayanan yang terdapat pada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG merupakan standar pelayanan formal dan informal. Formal karena

tertulis dan merupakan kesepakatan yang dibuat secara bersama-sama, serta informal karena tidak dideskripsikan secara tertulis, namun diasumsikan bahwa telah dimengerti oleh *civitas academica* Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG.

### 5.2.3 Analisis Data Responden

Analisis data responden sangat penting untuk dilakukan dalam menganalisis kesenjangan. Untuk mendapatkan data yang akurat, maka dilakukan survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden yang terdiri dari dosen, pegawai dan mahasiswa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Adapun jumlah responden yang diambil yaitu sebanyak 108 responden. Penyebaran kuesioner dilakukan diseluruh jurusan dan program studi yang ada di lingkungan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Adapun persentase jumlah responden penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 10.



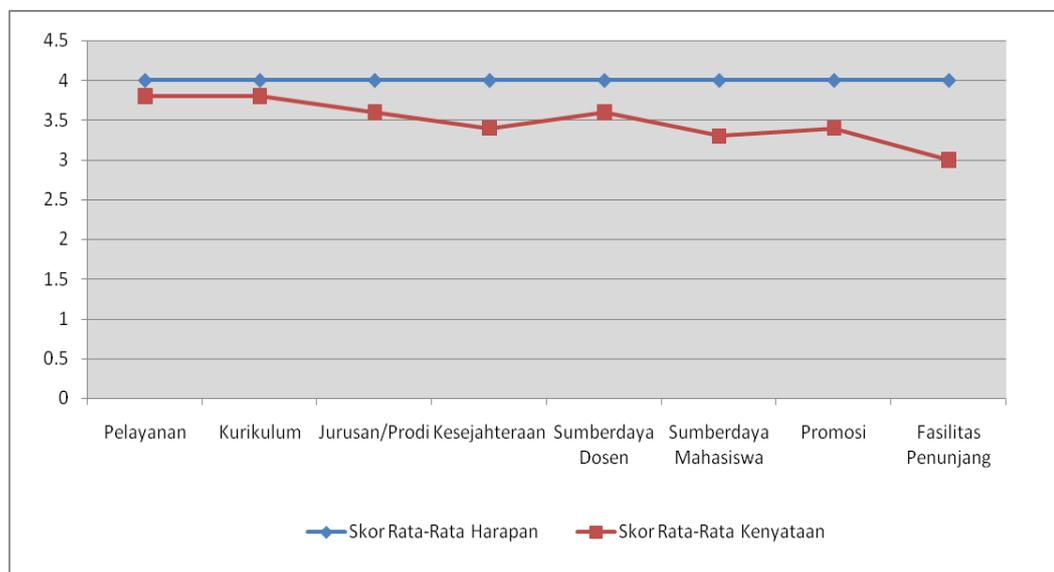
**Gambar 10. Persentase Jumlah Responden Penelitian**

Berdasarkan Gambar 10 diatas, persentase jumlah responden terbesar dalam penelitian ini adalah mahasiswa sebesar 60 persen, selanjutnya tenaga pengajar (dosen) sebesar 32 persen dan tenaga penunjang akademik (pegawai) sebesar delapan persen. Pertanyaan-pertanyaan yang dicantumkan didalam kuesioner penelitian mencakup berbagai dimensi pertanyaan dan terdiri dari beberapa atribut yang diukur secara kuantitatif. Dimensi yang dimaksud adalah

pelayanan akademik, kurikulum, jurusan/program studi, kesejahteraan dosen/pegawai, sumberdaya dosen/pegawai, sumberdaya mahasiswa, promosi dan fasilitas penunjang akademik. Untuk memudahkan pengukuran secara kuantitatif, maka setiap dimensi yang terdiri dari beberapa atribut dinilai dan diberi skala dengan menggunakan skala likert. Analisis kesenjangan yang dilakukan dalam penelitian ini terdiri dari tiga macam analisis yaitu analisis kesenjangan yang dirasakan oleh tenaga pengajar (dosen), analisis kesenjangan yang dirasakan oleh tenaga penunjang akademik (pegawai) dan analisis kesenjangan yang dirasakan oleh mahasiswa. Analisis tersebut dilakukan agar supaya tidak terjadi bias kesenjangan antara dosen, pegawai dan mahasiswa.

#### 5.2.4 Analisis Kesenjangan Tenaga Pengajar (Dosen)

Analisis kesenjangan tenaga pengajar (dosen) secara kuantitatif dilakukan melalui perhitungan skor rata-rata, perhitungan kesenjangan tiap-tiap dimensi dan perhitungan rata-rata kesenjangan. Kurva analisis kesenjangan tenaga pengajar (dosen) dapat dilihat pada Gambar 11.



**Gambar 11. Kurva Analisis Kesenjangan Tenaga Pengajar (Dosen)**

Berikut adalah tahap analisis kesenjangan tenaga pengajar (dosen) secara kuantitatif antara lain yaitu :

1. Perhitungan skor rata-rata ( $\bar{X}$ )

Dimensi pertanyaan pada analisis kesenjangan tenaga pengajar (dosen) tersebut terdiri dari delapan dimensi yaitu pelayanan, kurikulum, jurusan/program studi, kesejahteraan, sumberdaya dosen, sumberdaya mahasiswa, promosi dan fasilitas penunjang. Setiap dimensi pertanyaan terdiri dari beberapa atribut pertanyaan dan diberi skor dengan menggunakan skala likert yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) kurang setuju, (4) setuju, (5) sangat setuju. Untuk menghitung rata-rata skor kesenjangan ( $\bar{X}$ ) tersebut maka setiap skor pada tiap-tiap dimensi dijumlahkan dan diambil rata-ratanya. Skor rata-rata kenyataan atau kinerja aktual yang diberikan oleh tenaga pengajar (dosen) yaitu pelayanan (3,8), kurikulum (3,8), jurusan/program studi (3,6), kesejahteraan (3,4), sumberdaya dosen (3,6), sumberdaya mahasiswa (3,3), promosi (3,4) dan fasilitas penunjang (3,0). Sementara skor rata-rata harapan untuk semua dimensi ditentukan oleh peneliti yaitu diberi skor (4,0).

2. Perhitungan kesenjangan tiap-tiap dimensi ( $G_i$ )

Untuk menghitung kesenjangan tiap-tiap dimensi ( $G_i$ ) maka skor rata-rata harapan harus dikurangi dengan skor rata-rata kenyataan. Sehingga diperoleh kesenjangan untuk tiap-tiap dimensi yaitu pelayanan (0,2), kurikulum (0,2), jurusan/program studi (0,4), kesejahteraan (0,6), sumberdaya dosen (0,4), sumberdaya mahasiswa (0,7), promosi (0,6) dan fasilitas penunjang (1,0).

3. Perhitungan Rata-Rata Kesenjangan ( $\bar{G}$ )

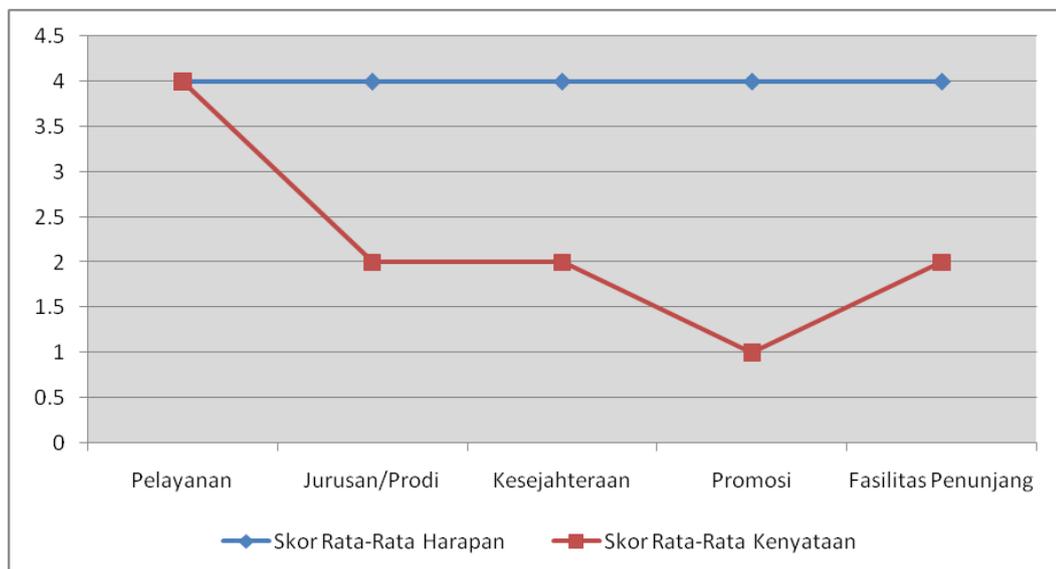
Setiap dimensi pertanyaan dalam kuesioner tersebut diasumsikan oleh peneliti memiliki tingkat kepentingan atau bobot yang sama. Oleh karena itu, rata-rata kesenjangan dihitung sesuai dengan perhitungan skor rata-rata ( $\bar{X}$ ). Sehingga perhitungan rata-rata kesenjangan ( $\bar{G}$ ) sama dengan penjumlahan rata-rata perhitungan kesenjangan tiap-tiap dimensi ( $G_i$ ) yaitu sebesar 0,51.

Dari hasil perhitungan skor rata-rata ( $\bar{X}$ ), perhitungan kesenjangan tiap-tiap dimensi ( $G_i$ ) dan perhitungan rata-rata kesenjangan ( $\bar{G}$ ), maka dapat disimpulkan bahwa analisis kesenjangan tenaga pengajar (dosen) pada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG bernilai positif ( $\bar{G} > 0$ ) yaitu sebesar 0,51. Artinya kualitas

pelayanan yang diharapkan oleh tenaga pengajar (dosen) Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG lebih tinggi dari pada kualitas pelayanan yang dirasakan. Dengan demikian, sangat penting dilakukan peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG untuk kemajuan dimasa yang akan datang.

### 5.2.5 Analisis Kesenjangan Tenaga Penunjang Akademik

Analisis kesenjangan tenaga penunjang akademik secara kuantitatif dilakukan melalui perhitungan skor rata-rata, perhitungan kesenjangan tiap-tiap dimensi dan perhitungan rata-rata kesenjangan. Kurva analisis kesenjangan tenaga penunjang akademik dapat dilihat pada Gambar 12.



**Gambar 12. Kurva Analisis Kesenjangan Tenaga Penunjang Akademik**

Berikut adalah tahap analisis kesenjangan tenaga penunjang akademik secara kuantitatif antara lain yaitu :

#### 1. Perhitungan skor rata-rata ( $\bar{X}$ )

Dimensi pertanyaan pada analisis kesenjangan tenaga penunjang akademik (pegawai) tersebut terdiri dari lima dimensi yaitu pelayanan, jurusan/program studi, kesejahteraan, promosi dan fasilitas penunjang. Setiap dimensi pertanyaan terdiri dari beberapa atribut pertanyaan dan diberi skor dengan menggunakan skala likert yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) kurang setuju, (4) setuju, (5) sangat setuju. Untuk menghitung rata-rata skor

kesenjangan ( $\bar{X}$ ) tersebut maka setiap skor pada tiap-tiap dimensi dijumlahkan dan diambil rata-ratanya. Skor rata-rata kenyataan atau kinerja aktual yang diberikan oleh tenaga penunjang akademik yaitu pelayanan (4,0), jurusan/program studi (2,0), kesejahteraan (2,0), promosi (1,0) dan fasilitas penunjang (2,0). Sementara skor rata-rata harapan untuk semua dimensi ditentukan oleh peneliti yaitu diberi skor (4,0).

2. Perhitungan kesenjangan tiap-tiap dimensi ( $G_i$ )

Untuk menghitung kesenjangan tiap-tiap dimensi ( $G_i$ ) maka skor rata-rata harapan harus dikurangi dengan skor rata-rata kenyataan. Sehingga diperoleh kesenjangan untuk tiap-tiap dimensi yaitu pelayanan (0,0), jurusan/program studi (2,0), kesejahteraan (2,0), promosi (3,0) dan fasilitas penunjang (2,0).

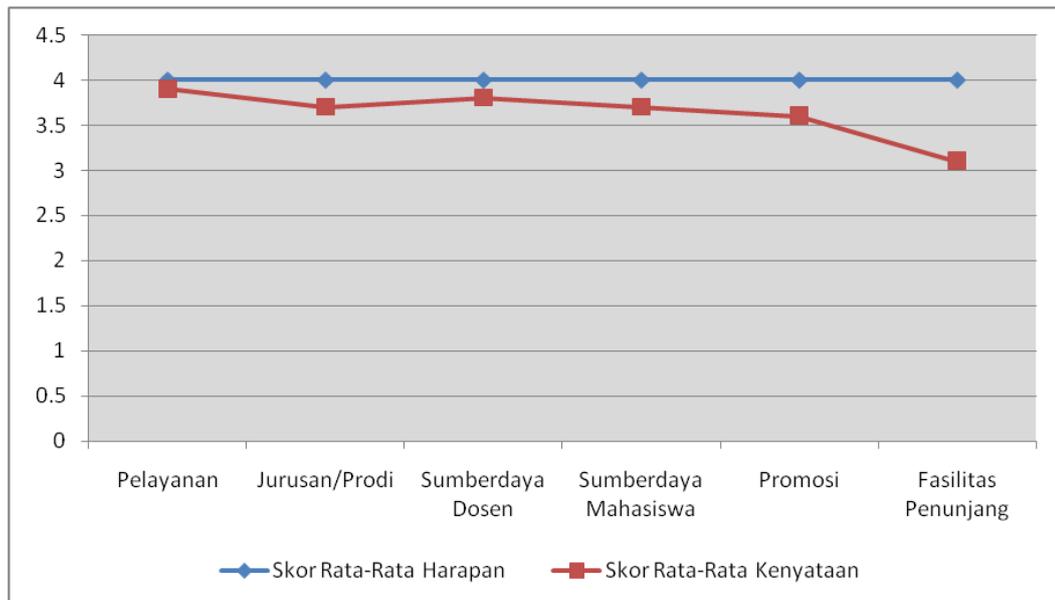
3. Perhitungan Rata-Rata Kesenjangan ( $\bar{G}$ )

Setiap dimensi pertanyaan dalam kuesioner tersebut diasumsikan oleh peneliti memiliki tingkat kepentingan atau bobot yang sama. Oleh karena itu, rata-rata kesenjangan dihitung sesuai dengan perhitungan skor rata-rata ( $\bar{X}$ ). Sehingga perhitungan rata-rata kesenjangan ( $\bar{G}$ ) sama dengan penjumlahan rata-rata perhitungan kesenjangan tiap-tiap dimensi ( $G_i$ ) yaitu sebesar 1,80.

Dari hasil perhitungan skor rata-rata ( $\bar{X}$ ), perhitungan kesenjangan tiap-tiap dimensi ( $G_i$ ) dan perhitungan rata-rata kesenjangan ( $\bar{G}$ ), maka dapat disimpulkan bahwa analisis kesenjangan tenaga penunjang akademik pada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG bernilai positif ( $\bar{G} > 0$ ) yaitu sebesar 1,80. Artinya kualitas pelayanan yang diharapkan oleh tenaga penunjang akademik Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG lebih tinggi dari pada kualitas pelayanan yang dirasakan. Dengan demikian, sangat penting dilakukan peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG untuk kemajuan dimasa yang akan datang.

### **5.2.6 Analisis Kesenjangan Mahasiswa**

Analisis kesenjangan mahasiswa secara kuantitatif dilakukan melalui perhitungan skor rata-rata, perhitungan kesenjangan tiap-tiap dimensi dan perhitungan rata-rata kesenjangan. Kurva analisis kesenjangan mahasiswa dapat dilihat pada Gambar 13.



**Gambar 13. Kurva Analisis Kesenjangan Mahasiswa**

Berikut adalah tahap analisis kesenjangan mahasiswa secara kuantitatif antara lain yaitu :

1. Perhitungan skor rata-rata ( $\bar{X}$ )

Dimensi pertanyaan pada analisis kesenjangan mahasiswa tersebut terdiri dari enam dimensi yaitu pelayanan, jurusan/program studi, sumberdaya dosen, sumberdaya mahasiswa, promosi dan fasilitas penunjang. Setiap dimensi pertanyaan terdiri dari beberapa atribut pertanyaan dan diberi skor dengan menggunakan skala likert yaitu (1) sangat tidak setuju, (2) tidak setuju, (3) kurang setuju, (4) setuju, (5) sangat setuju. Untuk menghitung rata-rata skor kesenjangan ( $\bar{X}$ ) tersebut maka setiap skor pada tiap-tiap dimensi dijumlahkan dan diambil rata-ratanya. Skor rata-rata kenyataan atau kinerja aktual yang diberikan oleh mahasiswa yaitu pelayanan (3,9), jurusan/program studi (3,7), sumberdaya dosen (3,8), sumberdaya mahasiswa (3,7), promosi (3,6) dan fasilitas penunjang (3,1). Sementara skor rata-rata harapan untuk semua dimensi ditentukan oleh peneliti yaitu diberi skor (4,0).

2. Perhitungan kesenjangan tiap-tiap dimensi ( $G_i$ )

Untuk menghitung kesenjangan tiap-tiap dimensi ( $G_i$ ) maka skor rata-rata harapan harus dikurangi dengan skor rata-rata kenyataan. Sehingga diperoleh kesenjangan untuk tiap-tiap dimensi yaitu pelayanan (0,1), jurusan/program

studi (0,3), sumberdaya dosen (0,2), sumberdaya mahasiswa (0,3), promosi (0,4) dan fasilitas penunjang (0,9).

### 3. Perhitungan Rata-Rata Kesenjangan ( $\bar{G}$ )

Setiap dimensi pertanyaan dalam kuesioner tersebut diasumsikan oleh peneliti memiliki tingkat kepentingan atau bobot yang sama. Oleh karena itu, rata-rata kesenjangan dihitung sesuai dengan perhitungan skor rata-rata ( $\bar{X}$ ). Sehingga perhitungan rata-rata kesenjangan ( $\bar{G}$ ) sama dengan penjumlahan rata-rata perhitungan kesenjangan tiap-tiap dimensi ( $G_i$ ) yaitu sebesar 0,36.

Dari hasil perhitungan skor rata-rata ( $\bar{X}$ ), perhitungan kesenjangan tiap-tiap dimensi ( $G_i$ ) dan perhitungan rata-rata kesenjangan ( $\bar{G}$ ), maka dapat disimpulkan bahwa analisis kesenjangan mahasiswa pada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG bernilai positif ( $\bar{G} > 0$ ) yaitu sebesar 0,36. Artinya kualitas pelayanan yang diharapkan oleh mahasiswa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG lebih tinggi dari pada kualitas pelayanan yang dirasakan. Dengan demikian, sangat penting dilakukan peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG untuk kemajuan dimasa yang akan datang.

## 5.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan melalui identifikasi komponen SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities* dan *Threats*) dan merumuskan strategi melalui matriks SWOT

### 5.3.1 Identifikasi Komponen SWOT

Analisis komponen SWOT terdiri dari analisis komponen kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Analisis komponen tersebut dapat digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Berikut ini akan dijelaskan hal-hal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG.

1. Identifikasi Kekuatan (*Strengths Identification*)
  - a. Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG adalah satu-satunya fakultas di bidang pertanian yang ada di Perguruan Tinggi Negeri Eks-Kependidikan di Indonesia
  - b. Adanya kejelasan visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi pencapaian Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG
  - c. Jumlah dosen di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian yang berkualifikasi Magister (S2) mencapai 84 persen
  - d. Usia dosen Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG termasuk dalam kategori usia produktif dan berasal dari lulusan perguruan tinggi yang ternama di Indonesia
  - e. Meningkatnya tren jumlah mahasiswa yang mendaftar ke Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG setiap tahun
  - f. Tersedianya organisasi kemahasiswaan berupa Himpunan Profesi disetiap Jurusan dan Senat Mahasiswa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG
2. Identifikasi Kelemahan (*Weaknesses Identification*)
  - a. Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG belum memiliki Organisasi Tata Kelola (OTK)
  - b. Sistem pelayanan akademik di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG masih rendah
  - c. Sistem pengajaran di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG belum sesuai harapan
  - d. Kualitas dan kuantitas sumberdaya dosen masih rendah
  - e. Kualitas dan kuantitas sumberdaya tenaga penunjang akademik masih rendah
  - f. Jumlah program studi yang terakreditasi masih sedikit
  - g. Penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG masih rendah
  - h. Sarana prasarana di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG kurang mencukupi dan dalam kondisi kurang baik

3. Identifikasi Peluang (*Opportunities Identification*)
  - a. Adanya Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Kementerian Pertanian, Kementerian Kelautan dan Perikanan, serta Kementerian Pemuda dan Olah Raga
  - b. Program-program unggulan Pemerintah Pusat maupun Pemerintah Provinsi, Kota/Kabupaten di Provinsi Gorontalo
  - c. Penetapan status UNG menjadi Perguruan Tinggi yang melaksanakan Program Pola Pengelolaan Keuangan Badan Layanan Umum (PPK-BLU)
  - d. Mahasiswa Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG berasal dari seluruh daerah di Provinsi Gorontalo, serta dari luar daerah Provinsi Gorontalo
  - e. Perkembangan teknologi dan informasi yang sangat maju dan dinamis
  - f. Kesadaran masyarakat akan pentingnya pendidikan tinggi berkualitas
  - g. Tersedianya program beasiswa luar negeri
  - h. Adanya program-program peningkatan sumberdaya manusia yang diselenggarakan oleh Pemerintah
  - i. Adanya Pekan Ilmiah Mahasiswa Nasional (PIMNAS)
4. Identifikasi Ancaman (*Threats Identification*)
  - a. Kebijakan ekonomi yang semakin liberal
  - b. Kurangnya perhatian dan dukungan institusi UNG
  - c. Adanya kompetitor Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG pada perguruan tinggi lain di Provinsi Gorontalo
  - d. Terbatasnya lapangan pekerjaan yang diciptakan oleh Pemerintah Provinsi Gorontalo
  - e. Pasar tenaga kerja mulai selektif dalam menerima lulusan perguruan tinggi

### **5.3.2 Rumusan Strategi Matriks SWOT**

Rumusan strategi matriks SWOT dilakukan setelah menganalisis komponen-komponen kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang terdapat pada Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Hal tersebut bertujuan untuk mempertajam strategi yang telah dihasilkan. Rumusan Strategi Matriks SWOT Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dapat dilihat pada Lampiran 2.

1. Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*)

Strategi S-O adalah strategi yang memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG untuk mendapatkan dan memanfaatkan peluang yang ada. Adapun strategi S-O yang dapat dilakukan oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG yaitu :

- a. Memperkuat dan memperluas basis keilmuan
- b. Membangun jaringan dan kerjasama yang intensif antara akademisi, pengusaha dan pemerintah
- c. Memberikan beasiswa kepada dosen muda untuk melanjutkan studi pada perguruan tinggi ternama di Luar Negeri
- d. Melakukan inovasi dalam pengembangan pertanian
- e. Membuka jurusan/program studi sesuai dengan permintaan pasar tenaga kerja
- f. Melakukan ekspansi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG menjadi Fakultas Pertanian, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, serta Fakultas Peternakan dan Kesehatan Hewan
- g. Mengembangkan minat dan bakat mahasiswa berupa peningkatan *hard skill* dan *soft skill*

2. Strategi S-T (*Strengths-Threats*)

Strategi S-T adalah strategi yang menggunakan seluruh kekuatan yang dimiliki Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG untuk menghindari ancaman yang ada. Adapun strategi S-T yang dapat dilakukan oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG yaitu :

- a. Memberikan saran dan masukan kepada pemerintah
- b. Melakukan komunikasi dan koordinasi intensif dengan institusi UNG
- c. Memperbaiki citra Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG
- d. Fokus pada penelitian-penelitian yang berbasis ekonomi kerakyatan
- e. Mendorong mahasiswa untuk aktif mengikuti organisasi kemahasiswaan di Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG

3. Strategi W-O (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi W-O adalah strategi yang memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan yang dimiliki Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG.

Adapun strategi W-O yang dapat dilakukan oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG yaitu :

- a. Membuat Organisasi Tata Kelola (OTK) Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG
  - b. Meningkatkan kualitas pelayanan akademik yang lebih profesional
  - c. Memperbaiki sistem pengajaran yang berbasis kompetensi
  - d. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumberdaya dosen
  - e. Meningkatkan kualitas dan kuantitas sumberdaya tenaga penunjang akademik
  - f. Menerapkan sistem *rewards* dan *punishment*
  - g. Memanfaatkan teknologi informasi untuk pengembangan pertanian
  - h. Menciptakan lingkungan kerja dan belajar mengajar yang kondusif
  - i. Memperbaiki sistem promosi dan sosialisasi penerimaan mahasiswa baru
4. Strategi W-T (*Weaknesses-Threats*)

Strategi W-T adalah strategi yang meminimalkan kelemahan yang dimiliki Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG untuk menghindari ancaman yang ada. Adapun strategi W-T yang dapat dilakukan oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG yaitu :

- a. Melakukan konsolidasi dan penguatan internal
- b. Melakukan monitoring dan evaluasi kinerja dosen dan staf penunjang akademik
- c. Intensif memperbaiki dan meningkatkan akreditasi program studi
- d. Memperbaiki sarana prasarana Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG
- e. Membekali mahasiswa dengan praktek-praktek aplikatif

#### **5.4 Arsitektur Strategi**

Arsitektur strategi merupakan salah satu pendekatan yang dapat digunakan dalam merancang strategi bersaing bagi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Rancangan arsitektur strategi pengembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG adalah sebuah rekomendasi yang diberikan oleh peneliti sebagai jawaban atas tantangan yang akan dihadapi oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Rancangan ini merupakan peta strategi (*blue print strategy*) untuk mencapai target sasaran Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG pada tahun 2016 mendatang yaitu

menjadi fakultas riset dengan ciri civitas yang berkarakter, cerdas dan terampil untuk mewujudkan universitas peradaban, serta menjadi *leading sector* pertanian di Provinsi Gorontalo.

Tahapan dalam menyusun rancangan arsitektur strategi pengembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG yang dilakukan oleh peneliti menggunakan berbagai pendekatan antara lain adalah mendefinisikan visi dan misi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, melakukan analisis kesenjangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dan merumuskan strategi matriks SWOT. Setelah melalui serangkaian tahapan tersebut maka hasilnya kemudian dipetakan kedalam gambar rancangan arsitektur strategi pengembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG. Melalui gambar rancangan arsitektur strategi tersebut dapat dilihat berbagai langkah-langkah yang akan ditempuh oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG untuk mencapai target sasaran yang diinginkan. Adapun rancangan arsitektur strategi pengembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dapat dilihat pada Gambar 14.

Pada Gambar 14 rancangan arsitektur strategi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG terdapat tiga sumbu yaitu sumbu X (horizontal), sumbu Y (vertikal) dan sumbu Z (transformasi). Sumbu X adalah rentang waktu yang harus dipersiapkan oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, sumbu Y adalah rentang strategi yang akan dilakukan untuk mencapai target sasaran yang ingin dicapai oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG, sedangkan sumbu Z adalah transformasi atau perubahan yang akan dilalui oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG untuk mencapai target sasaran yang diinginkan. Adapun rangkaian program yang akan dilaksanakan untuk mengembangkan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG pada rancangan arsitektur strategi adalah sebagai berikut :

1. Program yang dilaksanakan secara bertahap

Program yang dilaksanakan secara bertahap oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG terdiri dari tiga tahap yaitu tahap pertama (2012), tahap kedua (2013-2014) dan tahap ketiga (2015-2016). Tahap pertama yaitu pembuatan organisasi tata kelola (OTK) fakultas, peningkatan kualitas pelayanan akademik yang lebih profesional, perbaikan sistem pengajaran yang berbasis

kompetensi, peningkatan kualitas dan kuantitas SDM fakultas, perbaikan dan peningkatan akreditasi program studi, penciptaan lingkungan kerja dan belajar mengajar yang kondusif, serta penerapan sistem *rewards* dan *punishment*. Tahap kedua yaitu memperkuat dan memperluas basis keilmuan, memberikan beasiswa dosen untuk melanjutkan studi di Luar Negeri, membuka jurusan/program studi sesuai dengan permintaan pasar, memperbaiki sistem promosi dan sosialisasi penerimaan mahasiswa baru, serta memperbaiki sarana prasarana fakultas. Tahap ketiga yaitu melakukan ekspansi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG menjadi Fakultas Pertanian, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, serta Fakultas Peternakan dan Kesehatan Hewan.

2. Program yang dilaksanakan secara rutin atau terus menerus

Program yang dilaksanakan secara rutin atau terus menerus oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG terdiri dari 11 program yaitu melakukan konsolidasi dan penguatan internal, melakukan monitoring dan evaluasi kinerja dosen dan staf penunjang akademik, melakukan komunikasi dan koordinasi intensif dengan institusi UNG, memberikan saran dan masukan kepada pemerintah, memanfaatkan teknologi informasi untuk pengembangan pertanian, fokus pada penelitian-penelitian yang berbasis ekonomi kerakyatan, membangun jaringan dan kerjasama intensif antara akademisi, pengusaha dan pemerintah, mengembangkan minat dan bakat mahasiswa berupa peningkatan *hard skill* dan *soft skill*, membekali mahasiswa dengan praktek-praktek aplikatif, mendorong mahasiswa untuk aktif mengikuti organisasi kemahasiswaan, serta melakukan inovasi dalam pengembangan pertanian.

Apabila rangkaian program-program tersebut dapat dilaksanakan oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG secara cermat, maka target sasaran yang diinginkan dapat tercapai. Selain itu, tantangan yang menjadi penghalang untuk perkembangan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG selama ini juga dapat diatasi. Sehingga transformasi perubahan yang dilakukan oleh Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016 dapat dikatakan telah berhasil.



## **BAB VI.**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **6.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan :

1. Lingkungan organisasi internal manajemen fakultas ilmu-ilmu pertanian cukup baik (telah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen) namun belum memiliki OTK (organisasi Tata Kelola). Begitu pula dengan administrasi yang sudah terbagi dalam sub-sub bagian akademik. Tetapi kuantitas dan kualitas SDM masih rendah jika dilihat dari rasio jumlah dosen dan mahasiswa serta jumlah guru besar, dan sistem keuangan yang masih terpusat di UNG. Sedangkan lingkungan eksternal yang meliputi sejarah (*historis*), politik (Gorontalo sebagai daerah Agropolitan), kondisi sosial ekonomi dan perkembangan teknologi yang pesat cukup memberikan harapan bagi pengembangan fakultas ilmu-ilmu pertanian.
2. Analisis kesenjangan terhadap tenaga pengajar (dosen), tenaga penunjang akademik dan mahasiswa menghasilkan nilai positif ( $\bar{G} > 0$ ) yaitu masing-masing sebesar 0,51, 1,80, dan 0,36. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan yang diharapkan lebih tinggi dari pada kualitas pelayanan yang dirasakan.
3. Strategi yang bisa diterapkan untuk pengembangan fakultas ilmu-ilmu pertanian adalah strategi S-O, yaitu membuka jurusan/program studi sesuai dengan permintaan pasar tenaga kerja dan melakukan pemekaran/ekspansi Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG menjadi Fakultas Pertanian, Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan, serta Fakultas Peternakan dan Kesehatan Hewan. Strategi W-O, yaitu mewujudkan OTK (Organisasi Tata Kelola) dan meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM (dosen dan tenaga penunjang akademik). Strategi S-T, yaitu memperbaiki citra fakultas ilmu-ilmu pertanian dan strategi W-T, yaitu intensif memperbaiki dan meningkatkan akreditasi program studi serta memperbaiki sarana dan prasarana yang ada.

4. Arsitektur strategi yang merupakan rancangan peta strategi (*blue print strategy*) mulai tahun 2012 – 2016 dibuat untuk mencapai target sasaran Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian UNG pada tahun 2016 mendatang yaitu menjadi fakultas riset dengan ciri civitas yang berkarakter, cerdas dan terampil untuk mewujudkan universitas peradaban, serta menjadi *leading sector* pertanian di Provinsi Gorontalo dilakukan melalui program bertahap dan program rutin.

## 6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh, maka yang dapat disarankan dari hasil penelitian ini adalah :

1. Memperbaiki lingkungan internal organisasi dari fakultas ilmu-ilmu pertanian terutama Organisasi Tata Kelola (OTK) dan meningkatkan kualitas dan kuantitas SDM di fakultas ilmu-ilmu pertanian
2. Meningkatkan kinerja dan kualitas pelayanan Fakultas Ilmu-Ilmu Pertanian Universitas Negeri Gorontalo agar dapat memperkecil kesenjangan (*gap*) untuk kemajuan dimasa yang akan datang
3. Menerapkan strategi-strategi dengan memanfaatkan kekuatan, peluang, ancaman, dan hambatan yang dimiliki untuk pengembangan fakultas ilmu-ilmu pertanian universitas negeri gorontalo

## DAFTAR PUSTAKA

- Baswir R. 1997. *Agenda Ekonomi Kerakyatan*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Boulding W. *et al.* 1993. A Dynamic Process Model of Service Quality : From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research* 30:281-301.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis : Konsep-Konsep*. Edisi Kesembilan. Jakarta : PT. Prehellindo.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis : Konsep*. Jakarta : Salemba Empat.
- Dirgantoro C. 2001. *Manajemen Stratejik Teori, Konsep dan Implementasi*. Jakarta : Grasindo.
- Fadhli A. 2009. Strategi Pengembangan Koperasi Pegawai Republik Indonesia Institut Pertanian Bogor Teko Sumodiwirjo [skripsi]. Bogor : Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.
- Firdaus M, Farid MA. 2008. *Seri Metode Kuantitatif*. Aplikasi Metode Kuantitatif Terpilih Untuk Manajemen dan Bisnis. Bogor : IPB Press.
- Glueck WF, Jauch LR. 1991. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Kedua. Jakarta : Erlangga.
- Hatta M. 1954. *Kumpulan Karangan*. Jilid Ketiga. Jakarta : Balai Buku Indonesia.
- Hendrojogi. 2004. *Koperasi : Asas, Teori dan Praktik*. Jakarta : Rajawali Press.
- Hunger JD, Wheelen TL. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta : ANDI.
- Mubyarto. 2002. Membangkitkan Ekonomi Kerakyatan Melalui Gerakan Koperasi : Peran Perguruan Tinggi. *Jurnal Ekonomi Rakyat* 1 (Agustus):6
- Mutis T. 1992. *Pengembangan Koperasi : Kumpulan Karangan*. Jakarta : PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Parasuraman, Zeithaml, Berry. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* 41-50.
- Pearce JA, Robinson B. 1997. *Manajemen Strategi : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jilid Pertama. Jakarta : PT. Bina Rupa Aksara.
- Saleh C. 1999. *Sistem Ekonomi Indonesia*. Malang : FIA Universitas Brawijaya.

- Swasono SE. 1992. Pengembangan Koperasi. *Makalah Pengembangan Koperasi Indonesia*. Jakarta.
- Syaifudian H, Haryadi D, Maspiyati. 1995. *Strategi dan Agenda Pengembangan Usaha Kecil*. Bandung : Yayasan AKATIGA.
- Wahyudiono E. 2008. Analisis Peran Utama dan Rancangan Pengembangan Koperasi Mahasiswa Institut Pertanian Bogor dengan Pendekatan Arsitektur Strategi [skripsi]. Bogor : Fakultas Pertanian, Institut Perta Bogor.
- Yoshida DT. 2006. *Arsitektur Strategik : Solusi Meraih Kemenangan dalam Dunia yang Senantiasa Berubah*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.