

LAPORAN PENELITIAN

**IMPLEMENTASI MANAJEMEN STRATEGIK DALAM
PENYUSUNAN RENCANA OPERASIONAL (RENOP) PROGRAM
STUDI MENUJU *WORLD CLASS UNIVERSITY*
(Studi Kasus pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang**

Nomor SP DIPA	:	DIPA-025.04.2.423812/2017
Tanggal	:	7 Desember 2016
Satker	:	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Kode Kegiatan	:	2132
Kode Sub Kegiatan	:	2132.008.301
Komponen	:	004
Sub Komponen	:	B
Akun	:	521211, 522151, 524111

Oleh:

Dr. H. Mulyono, M.A.

NIP. 196606262005011003



JURUSAN MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
FAKULTAS ILMU TARBIYAH DAN KEGURUAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG

2017

SURAT PERNYATAAN

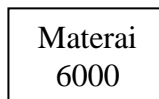
Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Dr. H. Mulyono, MA.
NIP : 196606262005011003
Pangkat/Gol. : Pembina Tk. I/Lektor Kepala/IVb
Tempat Tanggal Lahir : Ponorogo, 26 Juni 1966
Judul Penelitian : Implementasi Manajemen Strategik dalam Penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program Studi Menuju *World Class University* (Studi Kasus pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)

dengan sesungguhnya menyatakan bahwa hasil penelitian sebagaimana judul tersebut di atas, adalah asli/otentik dan bersifat orisinal hasil karya saya sendiri (bukan berupa skripsi, tesis, disertasi dan tidak plagiasi atau terjemahan) kecuali yang saya kutip dengan disertai identitas penulis asli. Saya bersedia menerima sanksi hukum jika suatu saat terbukti bahwa laporan penelitian ini hasil plagiasi atau terjemahan.

Demikian surat pernyataan ini, untuk diketahui oleh pihak-pihak terkait.

Malang, 20 November 2017
Yang membuat pernyataan,



Dr. H. Mulyono, MA.
NIP.196606262005011003

PERNYATAN TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR

Yang bertanda tangan di bawah ini, Saya:

Nama : Dr. H. Mulyono, MA.
NIP : 196606262005011003
Pangkat/Gol. : Pembina Tk. I/Lektor Kepala/IVb
Tempat Tanggal Lahir : Ponorogo, 26 Juni 1966
Judul Penelitian : Implementasi Manajemen Strategik dalam
Penyusunan Rencana Operasional (RENOP)
Program Studi Menuju *World Class University*
(Studi Kasus pada Program studi Manajemen
Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik
Ibrahim Malang

dengan ini menyatakan bahwa:

1. Saya TIDAK SEDANG TUGAS BELAJAR
2. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa Saya sedang tugas belajar, maka secara langsung Saya menyatakan mengundurkan diri dan mengembalikan dana yang telah Saya terima dari Program Penelitian Dosen FITK tahun 2017.

Demikian surat pernyataan ini, Saya buat sebagaimana mestinya.

Malang, 20 November 2017
Yang membuat pernyataan,

Materai
6000

Dr. H. Mulyono, MA.
NIP.196606262005011003

LEMBAR PENGESAHAN

Laporan penelitian ini telah disahkan oleh Lembaga Penelitian Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

Pada tanggal, 20 November 2017

Ketua Jurusan,

Peneliti,

Dr. H. Mulyono, MA.
NIP.196606262005011003

Dr. H. Mulyono, MA.
NIP.196606262005011003

Mengesahkan,
Wakil Dekan Bidang Akademik,

Dr. Muhammad Walid, MA
NIP. 19730823200003 1 002

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Puji syukur *Alhamdulillah* peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat, taufiq dan hidayah-Nya sehingga penulisan laporan penelitian dengan judul: ” Implementasi Manajemen Strategik dalam Penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program Studi Menuju *World Class University* (Studi Kasus pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang” ini dapat diselesaikan dengan baik. Sholawat dan salam semoga tetap terlimpahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad Saw., beserta keluarga, para sahabat, serta para pengikutnya termasuk kita semua.

Selama melakukan penelitian di lapangan, banyak pihak yang telah membantu peneliti. Untuk itu peneliti menyampaikan banyak terimakasih kepada:

1. Bapak Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Mudjia Rahardjo, M.Si kemudian dilanjutkan oleh Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag., yang telah mendorong segenap sivitas Akademika untuk melakukan pengembangan dan penerapan ilmu pengetahuan melalui kegiatan penelitian.
2. Dekan Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK), Dr. H. Nur Ali, M.Pd. yang kemudian dilanjutkan oleh Dr. H. Agus Maimun, M.Pd., serta para Wakil Dekan yang telah mendorong segenap civitas FITK untuk melakukan gerakan akademik salah satunya melalui kegiatan penelitian.
3. Segenap Pimpinan, Dosen, Karyawan dan Mahasiswa FITK UIN Maliki Malang yang telah mengizinkan dan memberikan bantuan terhadap pengulan data-data selama penelitian di lapangan.
4. Ketua dan seluruh Staf Jurusan Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maliki Malang yang telah memberikan izin sekaligus memberikan bantuan terhadap penggalan data penelitian ini.
5. Semua pihak yang tidak mampu penulis sebutkan satu-persatu yang telah memberikan bantuan kepada peneliti hingga penulisan laporan ini.

Tak lupa peneliti mengharapkan saran kritik dari berbagai pihak, demi perbaikan laporan penelitian ini. Teriring doa semoga amal kebaikan Bapak/Ibu/Saudara yang telah diberikan kepada peneliti mendapat balasan yang sepadan di sisi Allah SWT. Semoga kegiatan penelitian ini bagian dari amal shaleh dan amal jariyah yang mendapat balasan disisi-Nya. *Jazakumullahu Khoiran Katsira.*

Malang, 20 November 2017

Peneliti,

Dr. H. Mulyono, MA.

DAFTAR ISI

Halaman Pengesahan.....	i
Pernyataan Orisinalitas Penelitian	ii
Pernyataan Tidak Sedang Tugas Belajar.....	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	v
Daftar Bagan.....	vii
Daftar Tabel	viii
Abstrak	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Pembatasan Masalah.....	8
E. Urgensi (Keutamaan) Penelitian.....	9
F. Susunan Penulisan Laporan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
A. Kajian Riset Sebelumnya.....	11
B. Manajemen Strategik.....	16
C. Konsep <i>World Class University</i> (WCU).....	22
D. Roadmap Penelitian.....	45
BAB III METODE PENELITIAN.....	47
A. Metode Penelitian.....	47
B. Lokasi Penelitian.....	48
C. Situasi Sosial Penelitian.....	48
D. Informan Penelitian.....	49
E. Instrumen Penelitian	50
F. Teknik Analisis Data.....	50
G. Tahapan Kegiatan Penelitian.....	51

	H. Jadwal Kegiatan Penelitian.....	53
	I. Pembiayaan Penelitian.....	55
BAB IV	PAPARAN DATA PENELITIAN	56
	A. Profil Jurusan/Program studi MPI	56
	B. Paparan Data Penelitian.....	58
BAB V	TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN...	91
	A. Temuan Penelitian	91
	B. Pembahasan Hasil Penelitian	95
	C. Bagan Temuan Penelitian.....	121
BAB VI	PENUTUP.....	123
	A. Kesimpulan	123
	B. Implikasi Temuan Penelitian	126
	C. Saran	128
	Daftar Pustaka.....	130
	Lampiran Biodata.....	133

DAFTAR GAMBAR/BAGAN/GARFIK

No. Urut	No. Gambar	Nama Gambar/Bagan/Grafik	Hal.
1	2.1	Sinergi Pengumpulan Manusia Berbakat, Sumber Daya Berlimpah, dan Manajemen Bagus.....	36
2	2.2	Kerangka Berpikir Penelitian tentang Implementasi Manajemen Strategik dalam Penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program Studi Menuju <i>World Class University</i>	46
3	3.1	Lokasi dan Situasi Sosial Penelitian.....	49
4	3.2	Teknik Analisis Data Model Interaktif.....	51
5	4.1	Roadmap Pengembangan Akademik UIN Maliki Malang (2005 s.d 2030)	59
6	4.2	Pohon Keilmuan UIN Maliki Malang.....	93
7	4.3	Skema Peran Unit Organisasi Universitas terhadap Capaian Pembelajaran.....	118
8	4.4	Grafik IKM Dosen Tiap Jurusan di FITK UIN Maliki Malang Semester Ganjil 2015/2016.....	135
9	5.1	Bagan Temuan Implementasi Manajemen Strategik dalam Penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program Studi Menuju <i>World Class University</i>	122

DAFTAR TABEL

No. Urut	No. Tabel	Nama Tabel	Hal.
1	2.1	Rangking Universitas Kelas Dunia Tahun 2015	33
2	2.2	Perbandingan Dana Abadi Universitas AS dan Inggris.....	35
3	3.1	Lokasi, Situasi Sosial dan Informan Penelitian.....	49
4	3.2	Tahapan Kegiatan Penelitian.....	51
5	3.3	Jadwal Kegiatan Penelitian.....	54
6	3.4	Perincian Biaya Penelitian.....	55
7	4.1	Program Kerja Rutinitas Jurusan/Prodi MPI FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	64
8	4.2	Program Kerja Tahun Pertama (2014 – 2015) Jurusan/Prodi MPI FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	65
9	4.3	Rencana Operasional (Renop) Tahun 2014 -2030 Jurusan/Prodi MPI FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.....	67

ABSTRAK

Mulyono. 2017. Implementasi Manajemen Strategik dalam Penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program Studi Menuju *World Class University* (Studi Kasus pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang”

Kata-kata kunci: Implementasi, Manajemen Strategik, Renop, MPI, WCU

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* (WCU). Penelitian ini menggunakan metode kualitatif jenis studi kasus. Berdasarkan rumusan masalah, paparan data, temuan dan pembahasan, maka hasil penelitian ini dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, landasan penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*, yaitu: 1) Al-Qur'an sebagai pedoman utama umat Islam sekaligus dapat dijadikan sebagai landasan utama dalam menyusun manajemen strategik maupun turunannya berupa perencanaan strategik dan rencana operasional (QS. Al Hasyr: 18); 2) Hadits Nabi Muhammad Saw. sebagai landasan hukum kedua dalam Islam juga dapat dijadikan landasan implementasi manajemen strategik dalam menyusun perencanaan oprasional, diantaranya hadits Nabi Saw yang diriwayatkan oleh HR. Dailami dan lainnya; 3) Budaya bangsa dan tradisi masyarakat dalam bentuk kearifan lokal; 4) Teori-teori manajemen strategik, perencanaan strategik dan teori penyusunan perneencanaan operasional dan program kerja dari para ahli dan pakar; 5) Undang-undang, Peraturan dan Kebijakan Pemerintah utamanya yang terkait dengan pembangunan pendidikan dan SDM untuk peningkatan daya saing bangsa; 6) Rencana strategis (Renstra) Universitas dan Fakultas; 7) Hasil analisis lingkungan lembaga dan unit yang terkait baik hasil analisis lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dalam bentuk analisis SWOT.

Kedua, penyusunan periodisasi program kerja dalam Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* diselaraskan mengikuti pola *Road Map* Pengembangan Akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2005 – 2030) dan Rencana Strategis (Renstra) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan serta mengacu juga pada GBHU (Garis-garis Besar Haluan Universitas) Periode 2013 – 2017, maka Renop Jurusan/Prodi MPI dapat dibagi dalam tiga program kerja, yaitu: 1) Program Kerja Rutinitas, 2) Program Kerja Tahun Pertama (2014-2015), dan 3) Program Kerja Periodisasi (2014 – 2030) dengan ruang lingkup 10 bidang, yaitu: 1) Implementasi integrasi Islam dan sains; 2) Optimalisasi fungsi dan peran ma'had; 3) Peningkatan kompetensi bahasa asing; 4) Peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia; 5) Revitalisasi peran sosial dan keagamaan

Universitas; 6) Optimalisasi manajemen berbasis *information technology*; 7) Internasionalisasi Universitas; 8) Pengembangan kelembagaan; dan 9) Penggalian sumber-sumber pendanaan. 10) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif.

Ketiga, sasaran dan strategi pencapaian pada Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* sudah tertulis secara jelas sebagai implementasi dari tujuan Prodi MPI yang ketujuh, yaitu: “Terimplementasikannya manajemen strategik dalam pengembangan program studi yang berdaya saing di tingkat ASEAN dan internasional tahun 2030”. Dari tujuan tersebut ditetapkan dua sasaran sekaligus strategi pencapaiannya yaitu: 1) Tercapainya implementasi manajemen strategik pengembangan program studi dalam periodisasi mulai 2014 s.d 2030 secara bertahap, efisien, efektif, dan produktif untuk mencapai kemandirian, daya saing, dan keunggulan. 2) Tercapainya nilai akreditasi program studi sangat baik oleh BAN PT Indonesia dan secara bertahap oleh Lembaga Akreditasi Internasional.

Dari kesimpulan penelitian ini dapat dipahami bahwa bahwa tujuan akhir dari penyusunan Rencana Operasional (Renop) Tahun 2014 – 2030 Jurusan/Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang memiliki Renop yang Jelas Menuju WCU guna merealisasikan cita-cita besar yaitu menjadi Jurusan/Prodi MPI yang mampu berdaya saing di Level Nasional (2020), Asean (2025) dan Internasional/WCU (2030). Dengan diraihnya posisi sebagai Prodi kelas WCU maka Prodi MPI menjadi Prodi yang unggul di level Nasional, ASEAN dan Internasional guna menghasilkan lulusan yang berkepribadian Ulul Albab yaitu Ulama yang Intelek Professional dan atau Intelek Professional yang Ulama bidang MPI serta mampu berdaya saing di level Nasional dan Internasional.

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*. Kajian ini penting dilakukan mengingat seiring dengan kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) di era globalisasi, peningkatan mutu pendidikan perguruan tinggi (PT) di Indonesia ternyata masih dipertanyakan oleh rakyat Indonesia maupun dunia internasional. Kehadiran *World Class University* (WCU) pun telah mendorong para akademisi untuk menyongsong universitas kelas dunia yang memenuhi kriteria standar internasional. Pada dasarnya, Indonesia telah mengenal istilah WCU sejak akhir Januari 2006 ketika Departemen Pendidikan Nasional (Diknas) membentuk tim gugus tugas penetapan 10 Perguruan Tinggi Negeri (PT) yang dipersiapkan untuk menjadi universitas kelas dunia (Azra, 2006)¹. Di antara 10 PTN yang ditunjuk oleh Dikti Kemendikbud/Kemenristek Dikti pada waktu antara lain: UI, UGM, ITB, IPB, ITS, UNAIR, dll. Tahun berikutnya, Diknas kembali menyiapkan 50 PT untuk tujuan menuju WCU; terdiri dari 27 PT negeri dan 23 PT swasta.

Dari persiapan tersebut, pihak Diknas kemudian mendorong ke 50 PT untuk melakukan dialog dengan sejumlah rekanan mulai dari tingkat ASEAN hingga ke tingkat dunia, juga menjanjikan akan memberikan fasilitas untuk mengikuti akreditasi internasional (Antara 2007). Pada tahun-tahun berikutnya berbagai PT di Indonesia berlomba-lomba untuk menjadi universitas berskala internasional. WCU tampaknya telah menjadi syarat utama bagi PT di Indonesia untuk meningkatkan kualitas agar mampu bersaing dengan PT luar negeri.

Persaingan dengan PT luar negeri sangat kompetitif karena penentuan ranking universitas kelas dunia dilakukan oleh beberapa lembaga internasional yaitu Universitas Shanghai Jiao Tong di China, Thimes Higher Educational Supplement Quacquarelli Symonds (THES) di Inggris dan Cybermetrics Lab di Spanyol. Hal

¹AzyumardiAzra. *World Class University*. Republika. Online. 2006. [Online] 17 Maret 2015.

mengejutkan mengenai WCU di Indonesia, awalnya terjadi di tahun 2008 ketika THES menobatkan Universitas Indonesia (UI), Institute Teknologi Bandung (ITB), dan Universitas Gajah Mada (UGM) sebagai WCU berdasarkan rating. UI menempati urutan 287, ITB 315, dan UGM 360 dari seluruh kampus di dunia.

Masrur (2011)² dan Setiawati (2011) mengungkapkan bahwa metode penentuan ranking THES sejak 2004 adalah melakukan survei terhadap akademisi di Asia, Eropa, dan Amerika Utara atau review oleh kelompok bidang ilmu (40%), *review* oleh pewawancara kerja atau pengguna alumni (10%), rasio dosen dan mahasiswa (20%), jumlah sitasi per dosen (20%), presentase staf asing (5%), dan mahasiswa asing (5%).

Lain halnya dengan THES, Academic Ranking of World Universities (ARWU) milik Universitas Shanghai Jiao Tong menggunakan prestasi penelitian sebagai indikator dalam melakukan perankingan. Secara terperinci, prestasi penelitian ini terbagi menjadi penelitian alumni, penelitian staf yang memenangi hadiah Nobel dan Field, penelitian yang karyanya banyak dirujuk oleh penerbitan ilmiah, artikel dalam majalah Nature & Science (N&S), dan artikel yang terdapat di dalam indeks sitasi. Kelima nilai diatas dibagi dengan jumlah staf.

Di Indonesia, dua Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN) Universitas Negeri Islam Maulana Malik Ibrahim Malang dan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menyandang gelar World Class University sejak 2013 menurut standar penilaian Webomatic (Republika, 2013). Webomatic sebagai bagian dari Cybermatrics Lab mempunyai cara yang sama sekali berbeda dengan ARWU dan THES. Dasar pemeringkatan Webomatic diklasifikasikan menjadi empat macam (Huda, 2009; Setiawati 2011; Hazelkorn, 2011; Masrur, 2011; Kulathuramaiyer dan Nissom, 2012). *Pertama*, jumlah halaman yang diperoleh dari empat mesin pencari di internet seperti Google, Yahoo, Live Search, dan Exalead. Bagian ini disebut *size* dengan bobot 25%.

Kedua, jumlah tautan eksternal spesifik yang diterima suatu situs web. Bagian ini disebut *visibility* dengan bobot 50%. *Ketiga*, penilaian Webomatic berdasarkan keragaman bentuk file yang mengacu pada ketersediaan dokumen yang

²Mukhammad Masrur, *Langkah-Langkah Strategis Dalam Peningkatan Daya Saing Universitas Menggunakan Teknologi Informasi*. Jurnal *Teknologi*, 2011, 1(2): (81-88).

relevan dengan kegiatan akademik dan publikasi yang diperoleh dari Google. Bentuk-bentuk file yang dipilih yaitu dalam bentuk Adobe Acrobat (.pdf), Adobe PostScript (.ps), Microsoft Word (.doc) dan Microsoft Power Point (.ppt). Bagian ketiga ini berbobot 12,5 %. Kriteria yang keempat yaitu seberapa berkualitas universitas-universitas memproduksi *paper* atau karya ilmiah dan kutipan-kutipan yang ditemukan dalam Google Scholar dengan bobot 12,5%.

Walaupun setiap lembaga penilai universitas kelas dunia memiliki kriteria dan bobot beragam, pada intinya mereka memiliki tujuan utama yaitu memperbaiki kualitas universitas di seluruh dunia. Berkiblat dari Webometric, UIN Maliki Malang tengah berupaya menaikkan modal utamanya untuk terus-menerus produktif dalam dinamika suasana akademik. Menurut Altbach (2003), Wang et al (2013), dan Oyuntsetseg et al (2012), menuju universitas kelas duniatak lepas dari usaha keras karena membutuhkan dukungan dari pemerintah, tersedianyapara akademisi pendidikan yang memadai dan kompeten di bidangnya, adanya mahasiswa berbakat, dan kerjasama dengan universitas-universitas ternama.

Lebih dari itu, Wang et all (2012)³ menjelaskan bahwa World Class University disepakati sebagai institusi akademik yang berkomitmen untuk menciptakan dan menyebarkan ilmu pengetahuan dari beragam disiplin ilmu yang menyediakan pendidikan elit kepada semua level, melayani kebutuhan nasional, dan meningkatkan kebutuhan internasional. Para pakar pendidikan, seperti dikutip pada Altbach (2004) dan (2011), telah mengidentifikasi beberapa pilar penting sebagai tonggak universitas kelas dunia, antara lain fakultas berkualitas tinggi, mahasiswa berbakat, keunggulan bidang riset, kualitas pengajaran berstandar internasional, tingkat kesejahteraan pembiayaan, kebebasan akademis, struktur pemerintah mandiri, serta fasilitas pengajaran yang memadai, penelitian, administrasi, dan kesejahteraan mahasiswa. Salmi(2007)⁴ mengemukakan bahwa ada tiga dimensi utama bagi sebuah universitas kelas dunia yaitu konsentrasi bakat, sumber daya melimpah, dan pengelolaan yang baik.

³Wang, Qi et al. *Building World-Class Universities: Difeferent Approaches to a Shared Goal. Global Perspectives on Higher Education*. Rotterdam:Sense Publisher , 2012.

⁴Jamil Salmi, *The Challenge of Establishing World-Class University*, Washington, DC: The World Bank, 2009.

Berdasarkan pengamatan diatas, peneliti ingin mengkaji secara mendalam tentang implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*. Hal ini senada dengan pendapat Wang (2012), manajemen strategis diperlukan dalam membangun universitas kelas dunia. Wang (2012) selanjutnya menyampaikan bahwa tiga komponen penting dan strategis dalam manajemen strategis antara lain perencanaan dana kompetitif, internasionalisasi, dan perbaikan kepemimpinan pada level pemerintah dan institusi. Dalam hal pengalokasian dana, sejumlah program pendanaan didirikan untuk memajukan keunggulan beberapa universitas dari berbagai negara di Asia dan Eropa seperti China, Jepang, Korea dan Jerman. Program-program itu dikenal dengan *China's 985 Project, Japan's Centres of Excellence and World Premier International Research Centres, Korea's Brain 21* serta *Germany's Center of Excellence*. Dikutip dari Altbach dan Salmi (2012)⁵, terdapat pepatah tua Korea yang menyatakan, “kirimlah anak-anakmu ke Seoul dan kuda-kudamu ke Pulau Jeju.” Tidak ada satu universitas pun yang memiliki harapan untuk menjadi lembaga riset terkemuka dapat ditemukan di luar Seoul.

Bagaimanapun, Pohang University of Science and Technology— Universitas Sains dan Teknologi Pohang (POSTECH) berhasil didirikan di kota kecil, berhutang dengan pendiri berkepemimpinan yang bersikap visioner, dan dukungan finansial yang sangat besar. Taiwan, Rusia dan Saudi Arabia juga telah berupaya untuk memperoleh pendanaan melalui program mereka yaitu *Taiwan's Five Year Billion Excellence Initiative, Russia's National Research University Programme* dan *Saudi Arabia's University and Education City*. Melalui program perencanaan dana kompetitif, universitas-universitas dan pusat-pusat penelitian terpilih dari negara-negara tersebut memperoleh alokasi dana ekstra untuk keunggulan pengajaran dan penelitian.

Sebaliknya, beberapa universitas di Amerika seperti Ivy League, Universitas Oxford, dan Universitas Cambridge lebih memilih untuk pembiayaan sendiri tanpa campur tangan pemerintah, mempunyai semangat kompetisi tinggi di semua

⁵Jamil Salmi, *The Challenge of Establishing World-Class University*, Washington, DC: The World Bank, 2009.

aspeknya, dan mempunyai kemampuan membuat karya dan produk akademiknya sesuai kebutuhan masyarakat. Lebih lanjut dikatakan bahwa lingkungan universitas seperti itu akan menumbuhkan daya saing, pencarian ilmiah, berpikir kritis, inovasi dan kreativitas. Dengan kemandirian, universitas-universitas itu juga dapat mengelola sumber dayanya dengan lincah dan sesuai kebutuhan mereka sendiri.

Menurut Salmi (2007) universitas-universitas kelas dunia biasanya memiliki tiga sumber dana yang berasal dari pemerintah untuk dana operasional dan riset, dana riset kontrak dengan perusahaan negara dan swasta, serta pendapatan sendiri dari sumber SPP mahasiswa, dana abadi (endowment), dan dana hibah. Dengan demikian, khalayak umum patut mengetahui sejauh mana sebuah program studi (Prodi) MPI FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bergerak dalam hal manajemen strategis pendanaan guna mengembangkan para akademisi dan mempersiapkan lulusan intelektual dengan hasil karya ilmiah yang berguna bagi masyarakat.

Selanjutnya, komponen penentu kinerja sistem pendidikan tinggi dan universitas berbasis riset yaitu kepemimpinan yang baik. Levin (2006) berpendapat salah satu persyaratan universitas kelas dunia yaitu kepemimpinan demokratis. Kepemimpinan demokratis diharapkan mampu menciptakan suasana kerja kondusif dan harmonis sehingga tercipta keselarasan dalam memajukan universitas. Huda (2009) mengusulkan sebelum memangku jabatannya, calon pejabat atau pimpinan laboratorium, jurusan, fakultas, universitas dan lain-lain dianjurkan untuk magang di universitas bertaraf internasional baik di dalam maupun di luar negeri. Dengan adanya magang ini, pejabat yang bersangkutan mendapat banyak masukan dan gambaran ideal sebagai bekal melaksanakan kepemimpinannya. Hal inilah yang juga kemudian menarik untuk diteliti karena perencanaan operasional (RENOP) Prodi MPI menuju *World Class University*.

Komponen ketiga menurut Wang (2012) sebagai rencana strategis dalam pencapaian keunggulan yaitu internasionalisasi perguruan tinggi. Internasionalisasi bisa diimplementasikan melalui berbagai cara seperti peningkatan kualitas kurikulum, mobilitas mahasiswa dan dosen, serta hubungan dan kerjasama administrasi (Wang, 2012). Salmi (2011) menganggap strategi internasionalisasi bisa menjadi alat berkembangnya akselerasi bagi terwujudnya universitas kelas dunia.

Komponen internasionalisasi untuk menuju kelas dunia, menurut Kai Ming (2009) dari Universitas Hongkong, memerlukan prasyarat dan komitmen yang harus dilakukan antara lain membangun pendidikan tinggi sebagai prioritas, harus membangun sumberdaya, mempunyai identifikasi institusi, sistem rekrutmen akademis yang bagus, mengembangkan sumber daya, dan melakukan reformasi tata kelola.

Keinginan kuat para pengelola UIN untuk menuju *World Class University* ternyata mendapat tanggapan positif oleh Otorita Pengambil Kebijakan Kementerian Agama yaitu secara khusus Menteri Agama Republik Indonesia pada hari Rabu, 9 Januari 2014 mengundang Rektor UIN Maliki Malang bersama dengan Rektor UIN Syarif Hidayatullah untuk mempresentasikan impian dua UIN ini dalam memasuki tahapan *World Class Universities* (WCUs). Dukungan Kemenag terhadap UIN Maliki dan UIN Syahida dibuktikan melalui rapat kerja Direktorat Pendidikan Tinggi Islam (DIKTIS) pada tanggal 28 Februari – 2 Maret 2014 yang meneguhkan langkah untuk terwujudnya World Class University (WCU). Sebuah WCUs dapat dilihat secara umum berdasarkan *outcome* superior yang dihasilkan. Menurut Salmi (2013) sebuah universitas dapat disebut sebagai WCUs apabila: (a) mampu menghasilkan lulusan dengan kualifikasi khusus yang selalu menjadi incaran pasar nasional dan internasional; (b) memiliki banyak publikasi riset dasar (*groundbreaking*) pada jurnal internasional; (c) mampu berkontribusi pada inovasi teknologi melalui paten dan lisensi. Dalam konteks di Indonesia, untuk dapat menggapai WCUs, sebuah perguruan tinggi harus mampu melaksanakan tridharma perguruan tinggi (pengajaran, penelitian, dan pengabdian) ditambah dengan tata kelola berkelas dunia.⁶

Yang menjadi pertanyaan mendasar dalam penelitian ini adalah apakah kebijakan Kementerian Agama RI menunjuk dua UIN sejak 2014, yaitu: UIN Maulana Malik Ibrahlim Malang dan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk memasuki tahapan *World Class Universities* (WCUs) telah menjadi program utama yang diimplementasikan dalam seluruh aktivitas kampus salah satunya telah

⁶ Administrator LPMP UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, *Belajar dari Hasil Akreditasi UIN Maliki Malang*, 02 Februari 2014, [Tersedia] <http://lpmp.uin-malang.ac.id/>, [Online] Minggu, 15 Maret 2015.

diimplementasikan setiap Prodi dalam menyusun perencanaan strategik menuju WCU, atautkah masih sekedar menjadi wacana akademik di lingkungan kedua UIN yang bersangkutan? Inilah pertanyaan mendasar yang peneliti jadikan fokus penelitian ini.

Berdasarkan dasar pemikiran di atas, maka peneliti berusaha untuk mengkaji secara mendalam tentang implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*. Penelitian ini dilakukan untuk membangun pemahaman mengenai implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*. Dengan demikian penelitian ini menjadi sangat penting untuk peningkatan mutu dan daya saing Program studi MPI di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam yang berkomitmen untuk menuju *World Class University*.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemikiran di atas maka fokus penelitian ini adalah: “Bagaimana implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*?” Berangkat dari fokus penelitian tersebut disusun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana landasan penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*?
2. Bagaimana penyusunan periodisasi program kerja dalam Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*?
3. Bagaimana sasaran dan strategi pencapaian pada Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World*

Class University?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan fokus dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menjelaskan landasan penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*.
2. Menjelaskan penyusunan periodisasi program kerja dalam Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*.
3. Menjelaskan sasaran dan strategi pencapaian pada Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*.

D. Pembatasan Masalah

Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam hal isu penelitian, lokasi, dan durasi waktu, yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Isu penelitian ini terbatas pada implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*.
2. Lokasi penelitian ini terbatas pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam penyusunan RENOP yang diantara isinya menuju *World Class University*.
3. Durasi waktu penelitian ini dibatasi selama 6 bulan yaitu sejak diterimanya proposal ini oleh Panitia Penelitian FITK UIN Maliki Malang pada Mei 2017 sampai selesainya laporan dan seminar hasil serta perbaikan laporan akhir pada sekitar bulan Oktober 2017.

E. Urgensi (Keutamaan) Penelitian

Beberapa urgensi atau keutamaan penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini bermanfaat untuk mendukung implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*, agar arah pengembangan akademik semakin jelas menuju WCU.
2. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi Program studi MPI di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam dalam implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) menuju World Class University.
3. Hasil kajian ini merupakan *blue print* Program studi Manajemen Pendidikan Islam menuju *World Class University* sehingga upaya menghasilkan lulusan yang berpredikat sebagai tenaga kependidikan yang professional yang kemudian berkembang menjadi ulama' yang intelek professional dan atau intelek professional yang ulama' bukan sekedar visi dan tekad yang tersurat semata tetapi telah diimplementasikan dalam seluruh kegiatan kampus termasuk dalam RENOP MPI.

F. Susunan Penulisan Laporan

Susunan penulisan laporan penelitian ini terdiri dari enam bab, dengan penjelasan sebagai berikut:

Bab I berisi Pendahuluan, yang membahas tentang: latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, urgensi (keutamaan) penelitian, dan susunan penulisan laporan.

Bab II berisi kajian pustaka yang membahas tentang penelitian terdahulu yang relevan, teori-teori yang berkaitan dengan implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam menuju *World Class University*.

Bab III membahas tentang Metode Penelitian yang meliputi: paradigm penelitian, metode penelitian, lokasi penelitian, kehadiran peneliti, data, sumber data

dan instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, metode analisis data, pengecekan keabsahan data, dan tahap-tahap penelitian.

Bab IV membahas tentang paparan data penelitian yang meliputi: deskripsi lokasi penelitian dan paparan data penelitian sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan.

Bab V membahas temuan penelitian, pembahasan temuan penelitian dan model konseptual temuan penelitian

Bab VI Kesimpulan, Implikasi dan Rekomendasi yang berisi mengenai kesimpulan hasil penelitian secara terpadu, implikasi temuan penelitian, serta rekomendasi bagi para pembuat kebijakan, para pengguna hasil penelitian serta para peneliti berikutnya yang melakukan kajian sesuai bidang penelitian ini.

Pada berbagai bagian digunakan gambar/bagan dan tabel sebagai bahan untuk memperjelas keterangan yang dimaksud. Sedangkan pada bagian akhir dimuat daftar pustaka serta beberapa lampiran yang terkait.

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Kajian Riset Sebelumnya

Upaya Prodi MPI FITK UIN Malang untuk mengimplementasikan manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* sudah tepat apabila disesuaikan dengan tugas PT di masa depan. Terkait masalah ini Fakry (2009) menjelaskan bahwa mutu yang tinggi dan relevan dengan kebutuhan maka merupakan tugas utama PT sesuai dengan kebutuhan (*need*) yang mendekati relevan. Keahlian lulusan harus lebih tinggi dari kebutuhan di zamannya. *Human values* harus dikembangkan di perguruan tinggi yang dapat meningkatkan pendidikan lebih segar, lebih semarak, lebih luas dan menarik karena pendidikan pada hakekatnya mencakup secara luas. Untuk dapat menghasilkan lulusan yang berkualitas tinggi tersebut maka salah satu perangkat yang harus dipersiapkan perguruan tinggi telah berhasil dalam menyusun Renop menuju pencapaian mutu yang dapat diakui dunia atau WCU.

Posisi rencana operasional dalam manajemen strategik merupakan salah satu komponen dari ilmu administrasi/manajemen pendidikan. Untuk itu rencana operasional terkait dengan masalah pendidikan. Menurut ahli perencanaan pendidikan Banghart dan Trull (1973:4), terdapat tiga hal yang berhubungan dengan masalah pendidikan, yaitu: kebutuhan perencanaan pendidikan, makna perencanaan pendidikan, dan karakteristik perencanaan pendidikan. Lebih lanjut Banghart dan Trull (1973:3) menjelaskan bahwa langkah pertama dalam melakukan perencanaan adalah mendefinisikan masalah. Terdapat lima teknik dalam memformulasi masalah, yaitu: a) menggambarkan cakupan masalah pendidikan; b) mempelajari "*what has been*"; c) menentukan "*what is*" versus "*what should be*"; d) mengidentifikasi sumber-sumber daya dan keterbatasannya; dan e) membuat prioritas perencanaan pendidikan.

Penelitian M. Ary Irawan (2011)¹ tentang implementasi manajemen strategik dalam mengelola sekolah unggul: studi multi kasus di MTs Negeri 1 dan SMPN 2 Mataram ditemukan bahwa akibat adanya perubahan globalisasi yang semakin pesat menuntut perlunya relevansi program sekolah dengan kebutuhan masyarakat dan dunia kerja/industri terhadap mutu lulusan (*out-put*), selain itu munculnya lembaga pendidikan yang bertaraf internasional. Persaingan kini terjadi pada hampir semua bidang usaha, bukan hanya pada bidang bisnis saja, tetapi persaingan tersebut juga telah merambah ke dunia pendidikan kita, mulai dari Play Group, SD, SLTP, SLTA, Universitas, bahkan ke institusi-institusi pendidikan lainnya. Oleh karena itu tantangan sekolah-sekolah saat ini adalah bagaimana mengelola sekolah unggul sehingga dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada masyarakat. Dengan kata lain, dunia pendidikan khususnya pada sekolah-sekolah kini dituntut untuk mampu mengembangkan *strategic management* yang pada dasarnya banyak diterapkan dalam dunia usaha, sebagai langkah antisipatif terhadap kecenderungan-kecenderungan baru guna mencapai dan mempertahankan posisi bersaingnya, sehingga nantinya dapat dihasilkan manusia-manusia yang memiliki sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan zaman. Fokus penelitian ini tertuju pada 3 (tiga) hal, yaitu: (1) formulasi strategik, (2) implementasi strategik dan (3) proses evaluasi program kegiatan sekolah dalam mengelola sekolah unggul. Temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian adalah: *Pertama*, formulasi strategik dalam mengelola sekolah unggul meliputi: (1) Memiliki dasar yang kuat dalam penyusunan visi dan misi sekolah, (2) Melakukan analisis lingkungan sekolah baik pada aspek internal maupun eksternal, (3) Merumuskan tujuan sekolah sesuai dengan visi dan misi sekolah, dan (4) Menetapkan strategi secara komprehensif. *Kedua*, implementasi strategik dalam mengelola sekolah unggul terdiri atas: (1) Pembentukan struktur organisasi sekolah yang jelas, (2) Membuat kebijakan dan program kerja sekolah rasional dan relevan, (3) Pengembangan budaya sekolah yang

¹ M. Ary Irawan, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Mengelola Sekolah Unggul: Studi Multi Kasus Di MTs. Negeri 1 Dan SMPN 2 Mataram*. Tesis, Program Studi Manajemen Pendidikan, Program Pascasarjana Universitas Negeri Malang, 2011. Pembimbing (1) Prof. Dr. H. Hendyat Soetopo, M.Pd. (2) Dr. H. Kusmintardjo, M.Pd. [Tersedia] <http://karya-ilmiah.um.ac.id/>, [Online] 19 Agustus 2015.

sehat, (4) Pemanfaatan dan pengembangan sumber daya sekolah, dan (5) Perlibatan komite sekolah dalam kegiatan pendidikan di sekolah secara efektif. *Ketiga*, proses evaluasi program dalam mengelola sekolah unggul terdiri dari: (1) Penentuan indikator evaluasi yang berpijak pada rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS), (2) Mengumpulkan informasi dan data melalui: monitoring dan evaluasi (monev), supervisi, pertemuan pribadi, rapat sekolah, audit internal dan eksternal yang dilaksanakan secara sistematis (3) Menganalisis dan mengidentifikasi **permasalahan yang menjadi kendala pelaksanaan kegiatan program sekolah, dan (4) Melaksanakan rencana tindak lanjut terhadap rencana kegiatan dan anggaran sekolah (RKAS) secara berkelanjutan.**

Dari hasil penelitian, dapat disampaikan saran-saran sebagai berikut. *Pertama*, Bagi MTs. Negeri 1 dan SMPN 2 Mataram agar berupaya secara terus-menerus mempertahankan dan meningkatkan mutu pendidikan di sekolah. *Kedua*, sekolah lainnya yang sedang berkembang dan belum berprestasi di Kota Mataram pada umumnya: (1) Agar berpegang teguh dan berpedoman pada visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan sekolah; (2) Melibatkan partisipasi aktif orang tua murid, masyarakat, dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan pendidikan (*stakeholder*)lainnya dalam mendukung penyelenggaraan program kegiatan sekolah; dan (3) Melakukan evaluasi secara sistematis dalam upaya perbaikan program kegiatan sekolah. *Ketiga*, pemerintah: (1) menyediakan anggaran pendidikan secara berkelanjutan dan tepat waktu; (2) lebih intensif melakukan monitoring dan evaluasi secara objektif, transparan, akuntabel dan demokratis. *Keempat*, Komite sekolah dan Masyarakat kota Mataram: agar lebih maksimal untuk menjalankan peran dan fungsinya sebagai pemberi pertimbangan (*advisory agency*), pendukung (*supporting agency*), pengontrolan (*controlling agency*), dan mediator (*mediating agency*) sehingga tercapainya tujuan pendidikan yang diharapkan bersama. *Kelima*, Para peneliti lainnya yang ingin meneliti kasus-kasus sejenis, hendaknya melakukan penelitian lanjutan dan mengkaji secara mendalam variabel-variabel yang belum sempat dikaji pada penelitian ini.²

² M. Ary Irawan, *Implementasi Manajemen Strategik dalam Mengelola Sekolah Unggul: Studi Multi Kasus Di MTs. Negeri 1 Dan SMPN 2 Mataram*. Tesis, 2011, Ibid.

Menyusun rencana operasional yang merupakan kelanjutan dari perencanaan strategik (*Strategic Planning*) atau merancang kondisi masa mendatang, menurut kajian Mulyono (2006:239) ibarat melihat bayang-bayang di malam hari, kadang-kadang nampak dan kadang-kadang suram. Tetapi dengan penuh kejelian dalam memandang dan melangkah maka bayang-bayang itu akan semakin jelas di pelupuk mata kita. Demikian pula memprediksi masa depan Perguruan Tinggi Kegamaan Islam (PTKI) di Indonesia dalam hal ini Prodi MPI UIN Malang nampak dua gambar yang selalu muncul, suatu saat penuh kesuraman karena begitu banyak problematika dan tantangan yang harus dihadapi dan pada sisi yang lain penuh harapan apabila melihat peluang dan kekuatan yang ada termasuk melihat perkembangan Prodi MPI yang sedang mengalami berbagai perkembangan utamanya bidang akademik. Dengan modal keyakinan dan doa, optimistik, kejelian dalam memandang, kerja keras, serta menggalang kebersamaan dan kerjasama dalam melangkah, didukung dengan penyusunan perencanaan strategik dan perencanaan operasional yang matang yang dilandasi dari hasil pengamatan lingkungan yang jeli, cermat, komprehensif, serta integratif, maka bayang-bayang kemajuan dan keberlanjutan pengembangan mutu akademik Prodi MPI menuju World Class University sebagai bagian penting dari ujung tombak dan *sokoguru* untuk mewujudkan daya saing bangsa nampaknya semakin jelas di hadapan kita.

Nur Syam (2009), sewaktu menjadi Rektor IAIN Sunan Ampel Surabaya mengatakan bahwa agar pendidikan tinggi dapat mengejar kualitas institusi pendidikan di luar negeri, maka perlu dikembangkan budaya akademis. Budaya akademik tentu saja merupakan bagian penting perguruan tinggi di dalam mencapai mutu akademis yang sangat baik, maka sangat diperlukan budaya akademis di kalangan perguruan tinggi dimaksud. Untuk maksud tersebut maka diperlukan peningkatan: 1) Pengembangan SDM (Dosen, Karyawan, Mahasiswa). 2) Pengembangan infrastruktur pendidikan (Ruang kuliah, laboratorium, ICT, Perpustakaan dan sarana prasarana lain pendukung pendidikan). 3) Pengembangan kinerja civitas akademika (dosen, karyawan, mahasiswa). Pengembangan manajemen berbasis kepuasan pelanggan). 4) Peningkatan kualitas pembelajaran (pembelajaran berbasis media, perpustakaan dan ICT). 5) Peningkatan lingkungan dan budaya akademik. 6) Tersedia jaminan mutu. 7) Tersedia perpustakaan yang berkualitas

(ILL, digital Library, OPAC, dsb). Tersedia ICT yang sangat berkualitas. 9) Tersedia Laboratorium yang berbasis kebutuhan. 10) Tersedia infrastruktur pendidikan (kelas, ruang diskusi, seminar, ruang dosen, ruang pimpinan dan sebagainya). 11) Terselenggara forum diskusi, seminar dan workshop. 12) Terselenggara tradisi akademik berbasis kebutuhan mahasiswa (pembelajaran berbasis kebutuhan, seperti program bahasa asing, ketrampilan komputer dan sebagainya). 13) Terselenggara tradisi penulisan ilmiah baik berbasis riset lapangan atau pemikiran. 14) Terselenggara eksperimentasi pengembangan masyarakat. 15) Dihasilkan dosen yang memiliki kapabilitas. 16) Dihasilkan karya tulis ilmiah melalui jurnal, koran, majalah dan buku). 17) Dihasilkan karya ilmiah berupa *research report* yang out standing. 18) Dihasilkan out put dan out come pendidikan yang memadai. Melalui pemenuhan terhadap hal-hal di atas, maka diharapkan institusi pendidikan tinggi akan dapat memiliki daya saing di era global. Jadi sebuah lembaga pendidikan akan mampu bersaing atau tidak tergantung kepada seberapa pemenuhan kualifikasi komponen di atas dapat dipenuhi.

Dari hasil kajian pustaka Febi Dwi Anggraeni (2016)³ tentang mewujudkan pendidikan tinggi Indonesia berkelas dunia (*World Class University*) ditemukan bahwa universitas kelas dunia adalah universitas yang mempunyai beberapa prasyarat utama, misalnya manajemen yang bagus, mempunyai dosen unggul dan mahasiswa berbakat, serta mempunyai sumber daya yang berlimpah. Untuk mencapai ketiga hal itu diperlukan staf (akademik dan non akademik) yang bagus yang didapat dari sistem rekrutmen dan kepegawaian yang bagus. Dengan dosen yang bagus dan mahasiswa yang bagus, hasil penelitian dan lulusan juga akan bagus. Hal ini akan dapat menarik sumber dana yang juga besar. Kalau ini semua berjalan baik, maka dengan sendirinya universitas itu akan menduduki peringkat yang tinggi.

Lebih lanjut Febi Dwi Anggraeni (2016) menyimpulkan bahwa untuk menuju universitas kelas dunia diperlukan kebijaksanaan dari pemerintah, kerjasama yang saling menguntungkan antara universitas dengan masyarakat, baik di dalam maupun di luar negeri, terutama yang terkait dengan pendidikan, penelitian, teknologi, sosial,

³ Febi Dwi Anggraeni, *Mewujudkan Pendidikan Tinggi Indonesia Berkelas Dunia (World Class University)*, Minggu, 01 Mei 2016: 06.37, [Tersedia] <http://febidwi22.blogspot.co.id/>, [Online] Rabu, 25 Oktober 2017:18.30.

ekonomi, keuangan, informasi, dan kebudayaan. Untuk mewujudkan keberhasilan menuju universitas kelas dunia diperlukan kualitas dan kuantitas kinerja yang maksimal di dalam menjalin hubungan dan diplomasi: *university to university, faculty to faculty, departement to departement, teacher to teacher, student to student, staf to staf* dengan universitas kelas dunia, baik di dalam maupun di luar negeri. Dengan adanya kerjasama yang saling menguntungkan dengan universitas tersebut, diharapkan persepsi, motivasi, etos kerja, dan keahlian staf, dosen, kualitas mahasiswa akan terimbas secara positif. Kerjasama ini dapat berupa penyelenggaraan pendidikan, penelitian bersama, pertukaran mahasiswa dan dosen, pertukaran kebudayaan, serta menjalankan program gelar ganda.⁴

Dari beberapa kajian penelitian terdahulu yang dibahas di atas maka dapat diketahui bahwa penelitian tentang implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* ini merupakan penelitian tindak lanjut atau pengembangan dari beberapa penelitian sebelumnya.

B. Manajemen Strategik

1. Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari kata *management* (bahasa Inggris), turunan dari kata “*to manage*” yang artinya mengurus atau tata laksana atau ketata laksanaan. Sehingga manajemen dapat diartikan bagaimana cara manajer (orangnya) mengatur, membimbing dan memimpin semua orang yang menjadi pembantunya agar usaha yang sedang digarap dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengertian manajemen menurut beberapa ahli yaitu:

- 1) Menurut James A.F Stoner, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

⁴ Febi Dwi Anggraeni, *Mewujudkan Pendidikan Tinggi IndonesiaIbid.*

- 2) Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah suatu seni, karena untuk melakukan suatu pekerjaan melalui orang lain dibutuhkan keterampilan khusus.
- 3) Menurut Drs. Oey Liang Lee, manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 4) Menurut R. Terry, manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya.
- 5) Menurut Lawrence A. Appley, manajemen adalah seni pencapaian tujuan yang dilakukan melalui usaha orang lain.
- 6) Menurut Horold Koontz dan Cyril O'donnel, manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.⁵

Sebenarnya ada banyak versi mengenai definisi manajemen, namun dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses yang terdiri dari rangkaian kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian atau pengawasan, dengan memanfaatkan sumberdaya manusia dan sumberdaya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien, efektif dan produktif.

2. Pengertian Strategik

Strategi adalah rencana jangka panjang dengan diikuti tindakan-tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu, yang umumnya adalah “kemenangan”. Asal kata “strategi” adalah turunan dari kata dalam bahasa Yunani, *strategos*. Pengertian strategi menurut Glueck dan Jauch adalah rencana yang disatukan, luas dan berintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis organisasi dengan tantangan lingkungan, yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari organisasi dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Pengertian strategi secara umum dan khusus sebagai berikut :

⁵ Auliya, *Pengertian Manajemen Strategik*, 25 Februari 2010, [Tersedia] <https://tugasmagic.wordpress.com/>, [Online] Kamis, 30 Juli 2015.

- a. **Pengertian umum**, strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.
- b. **Pengertian khusus**, strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, strategi hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi dan bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar yang baru dan perubahan pola pikir stakeholders dan pengguna lulusan memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Organisasi perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis atau program yang dilakukan.⁶

3. Pengertian Manajemen Strategik

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategik dengan cara yang berbeda-beda. Manajemen strategik merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan. Pengertian manajemen strategik menurut beberapa ahli yaitu :

- 1) Menurut Pearce dan Robinson (1997) dikatakan bahwa manajemen strategik adalah kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.
- 2) Menurut Nawawi adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategi) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan atau jasa serta pelayanan) yang

⁶ Auliya, *Pengertian Manajemen Strategik*, 25 Februari 2010, [Tersedia] <https://tugasmagic.wordpress.com/>, [Online] Kamis, 30 Juli 2015.

berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (disebut strategis) dan berbagai sasaran (tujuan operasional) organisasi.⁷

Dari pengertian-pengertian yang cukup luas tersebut menunjukkan bahwa manajemen strategik merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi dan bergerak secara serentak (bersama-sama) ke arah yang sama pula.

Ketchen (2009) mendefinisikan manajemen strategik sebagai analisis, keputusan, dan aksi yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif.⁸ Definisi ini menggambarkan dua elemen utama manajemen strategik. *Pertama*, manajemen strategik dalam sebuah organisasi berkaitan dengan proses yang berjalan (ongoing processes): analisis, keputusan, dan tindakan. Manajemen strategik berkaitan dengan bagaimana manajemen menganalisis sasaran strategis (visi, misi, tujuan) serta kondisi internal dan eksternal yang dihadapi organisasi. Selanjutnya, organisasi harus menciptakan keputusan strategis. Keputusan ini harus mampu menjawab dua pertanyaan utama: (1) industri apa yang digeluti organisasi dan (2) bagaimana organisasi harus bersaing di industri tersebut. Terakhir, tindakan diambil untuk menjalankan keputusan tersebut. Tindakan yang perlu dilakukan akan mendorong manajer untuk mengalokasikan sumber daya dan merancang organisasi untuk mengubah rencana menjadi kenyataan.

Elemen kedua, manajemen strategik adalah studi tentang mengapa sebuah perusahaan mampu mengalahkan perusahaan lainnya. Manajer perlu menentukan bagaimana perusahaan bisa menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan berharga, tetapi juga sulit ditiru atau dicari substitusinya sehingga mampu bertahan lama. Keunggulan kompetitif yang mampu bertahan lama biasanya didapatkan dengan melakukan aktivitas berbeda dengan apa yang dilakukan pesaing, atau melakukan aktivitas yang sama dengan cara yang berbeda.⁹

Manajemen strategik juga dapat didefinisikan sebagai **seni dan ilmu** penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas sektoral, manajemen strategik berfokus pada proses penetapan tujuan **organisasi**,

⁷ Auliya, *Pengertian Manajemen Strategik*, Ibid.

⁸ Ketchen Jr. D. et al. 2009. "Strategy 2008-2009". New York: McGraw-Hill

⁹ <http://id.wikipedia.org/>, *Manajemen Strategis*, [Online] Minggu, 15 Maret 2015.

pengembangan **kebijakan** dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta mengalokasikan **sumber daya** untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategik mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Ada tiga tahapan dalam manajemen strategis, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.¹⁰

Manajemen strategik merupakan aktivitas manajemen tertinggi yang biasanya disusun oleh dewan direksi dan dilaksanakan oleh CEO serta tim eksekutif organisasi tersebut. Manajemen strategis memberikan arahan menyeluruh untuk perusahaan dan terkait erat dengan bidang perilaku organisasi.¹¹

Manajemen strategik berbicara tentang gambaran besar. Inti dari manajemen strategis adalah mengidentifikasi tujuan organisasi, sumber dayanya, dan bagaimana sumber daya yang ada tersebut dapat digunakan secara paling efektif untuk memenuhi tujuan strategis. Manajemen strategis di saat ini harus memberikan fondasi dasar atau pedoman untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Ini adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Rencana strategis organisasi merupakan dokumen hidup yang selalu dikunjungi dan kembali dikunjungi. Bahkan mungkin sampai perlu dianggap sebagaimana suatu cairan karena sifatnya yang terus harus dimodifikasi. Seiring dengan adanya informasi baru telah tersedia, dia harus digunakan untuk membuat penyesuaian dan revisi.

2. Posisi Strategi

Porter (1996) mendefinisikan strategi sebagai "penciptaan posisi unik dan berharga yang didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas."¹² Porter menjabarkan tiga basis posisi strategis. Ketiganya tidak mutually exclusive dan seringkali saling bersinggungan. Basis pertama didapatkan dengan memproduksi bagian kecil (subset) sebuah produk dari industri tertentu. Porter menyebutnya sebagai variety-based positioning karena posisi ini berasal dari pemilihan produk, bukan berdasarkan segmentasi konsumen. Dengan kata lain, perusahaan berusaha memenuhi sedikit kebutuhan dari banyak orang. Porter menyontohkan Jiff Lube

¹⁰ David, Fred R. (2004). *Manajemen Strategis: Konsep-konsep* (Edisi Kesembilan). PT Indeks Kelompok Gramedia. ISBN 979-683-700-5

¹¹ <http://id.wikipedia.org/>, *Manajemen Strategis*, [Online] Minggu, 15 Maret 2015.

¹² Porter, Michael. 1996. "What is Strategy?". Harvard Business Review hlm. 61-79

International yang hanya memproduksi pelicin (lubricant) otomotif dan tidak menawarkan produk perawatan lainnya. Variety-based positioning efektif bila perusahaan memiliki kemampuan menciptakan produk subset tersebut dengan baik, jauh lebih unggul dibanding pesaingnya.

Basis kedua adalah melayani sebagian besar atau bahkan seluruh kebutuhan dari seke konsumen tertentu, yang disebut sebagai needs-based positioning. Contohnya adalah IKEA yang berusaha memenuhi seluruh kebutuhan mebel, bukan hanya sebagian (subset), untuk target pasarnya. Posisi ini didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas dengan cara berbeda dengan yang dilakukan pesaing. Apabila tidak ada perbedaan dalam aktivitas, konsumen tidak akan mampu membedakan perusahaan bersangkutan dengan pesaing. Varian dari model ini adalah memenuhi kebutuhan target pasar untuk waktu yang berbeda-beda. Seorang konsumen, misalnya, memiliki kebutuhan yang berbeda ketika ia melakukan perjalanan untuk bisnis dan ketika dia melakukan perjalanan untuk liburan. Perusahaan bisa mengambil posisi untuk memenuhi kebutuhan yang berbeda-beda dari target pasar yang sama.

Basis ketiga didapatkan dengan menarget konsumen yang dapat diakses dalam cara yang berbeda, yang disebut sebagai access-based positioning. Konsumen-konsumen ini, meskipun memiliki kebutuhan dan keinginan yang hampir sama dengan konsumen lainnya, membutuhkan konfigurasi aktivitas yang berbeda untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan tersebut. Porter mencontohkannya lewat Carmike Cinemas, yang mengoperasikan bioskop hanya di kota-kota kecil yang padat, namun dengan populasi kurang dari 200.000 orang. Meskipun pasarnya kecil dengan kemampuan pembeliannya di bawah kota besar, Carmike Cinemas berhasil meraih keuntungan karena melakukan aktivitas berbeda dengan yang ditawarkan bioskop-bioskop di kota besar, misalnya dengan melakukan standardisasi, membuka hanya sedikit studio, dan menggunakan teknologi proyektor yang lebih rendah dibanding dengan bioskop di kota besar.

3. Pembentukan Strategi

Tugas pertama dalam manajemen strategik pada umumnya adalah kompilasi dan penyebaran pernyataan misi. Aktivitas ini mendokumentasikan kerangka

dasar organisasi dan mendefinisikan lingkup aktivitas yang hendak dijalankan oleh organisasi.

Setelah itu, organisasi bersangkutan akan melakukan pemindaian lingkungan untuk membangun keselarasan dengan pernyataan misi yang telah dibuat.

Pembentukan strategi adalah kombinasi dari tiga proses utama sebagai berikut:

- a. Melakukan analisis situasi, evaluasi diri dan analisis pesaing: baik internal maupun eksternal; baik lingkungan mikro maupun makro.
- b. Bersamaan dengan penaksiran tersebut, tujuan dirumuskan. Tujuan ini harus bersifat paralel dalam rentang jangka pendek dan juga jangka panjang. Maka di sini juga termasuk di dalamnya penyusunan pernyataan visi (cara pandang jauh ke depan dari masa depan yang dimungkinkan), pernyataan misi (bagaimana peran organisasi terhadap lingkungan publik), tujuan perusahaan secara umum (baik finansial maupun strategis), tujuan unit bisnis strategis (baik finansial maupun strategis), dan tujuan taktis.

4. Komponen Proses Manajemen Strategik

Manajemen strategik secara umum didefinisikan sebagai suatu proses yang berorientasi masa depan yang memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan hari ini untuk memposisikan diri untuk kesuksesan di masa mendatang. Pandangan yang lebih tradisional dari manajemen strategik menggunakan pendekatan linear dimana pertama dilakukan pemantauan terhadap lingkungan organisasi (baik internal dan eksternal), strategi dirumuskan, strategi yang diimplementasikan dan lantas kemajuan organisasi terhadap strategi kemudian dievaluasi. Kecepatan pacu saat ini dari perubahan menyatakan bahwa tahap perumusan dan pelaksanaan harus lebih diintegrasikan lebih erat untuk memastikan bahwa sejalan terjadinya perubahan dan timbulnya masalah diimplementasi, strategi tersebut kembali dikunjungi secara terus menerus.

Pemantauan lingkungan harus mencakup baik internal dan komponen eksternal. Sementara sebagian besar organisasi merasa nyaman dengan pemindaian lingkungan internal, mereka masih memiliki lebih banyak kesulitan dengan bagian eksternal. Organisasi yang hanya melihat ke dalam masih kehilangan setengah dari persamaan utuh untuk membuat keputusan yang lebih efektif bagi perusahaan. Beberapa elemen yang biasa digunakan untuk memeriksa kondisi eksternal meliputi

industri sebagai suatu keseluruhan (termasuk tren yang berdampak pada industri), dan tren sosial dalam empat bidang utama: ekonomi, teknologi, tren politik-hukum, serta sosial-budaya.

Ada tiga tingkatan strategi dibuat dalam organisasi yang lebih besar, yakni meliputi strategi tingkat organisasi, strategi tingkat bisnis, dan strategi tingkat fungsional (atau operasional). Sementara strategi organisasi akan menentukan bisnis apakah yang organisasi akan benar-benar beroperasi di sana, strategi bisnis akan menentukan bagaimana organisasi akan bersaing di masing-masing bisnis yang telah dipilih. Dan strategi tingkat operasional akan menentukan bagaimana masing-masing bidang fungsional (seperti sumber daya manusia atau akuntansi) benar-benar akan mendukung strategi-strategi bisnis dan korporasi. Semua strategi ini harus berkaitan erat untuk memastikan bahwa organisasi bergerak ke arah yang menyatu.

Data dari pemantauan lingkungan ini kemudian digunakan untuk membuat rencana strategis bagi organisasi - yang kemudian dilaksanakan. Sebuah pepatah lama menyatakan bahwa "gagal dalam merencanakan sama dengan merencanakan untuk gagal". Jika sebuah organisasi tidak merencanakan arahnya, dia juga terbilang tidak mengambil kendali atas masa depannya. Tahap implementasi melibatkan hampir semua anggota organisasi. Akibatnya, perusahaan akan perlu melibatkan lebih banyak karyawan dalam tahap perencanaan. Sementara perhatian historis lebih diberikan untuk tahap perencanaan, organisasi saat ini yang cerdas juga menyadari sifat kritis dari aspek pelaksanaan. Rencana terbaik tak ada artinya jika implementasinya cacat.

Komponen terakhir dari manajemen strategik adalah evaluasi dan pemantauan kemajuan organisasi ke arah sasaran strategisnya. Organisasi-organisasi yang meyakini bahwa proses terbilang selesai setelah rencana diimplementasikan hanya akan menemukan diri mereka menemui kegagalan. Penting sekali bagi organisasi untuk terus memantau kemajuannya.¹³

5. Kemampuan Hardskill dan Softskill Manajer Strategik

Manajer memiliki peran yang penting dalam meningkatkan kepuasan dan komitmen karyawan. Para manajer dituntut untuk bisa membantu karyawan

¹³ <http://id.wikipedia.org/>, *Manajemen Strategis*, [Online] Minggu, 15 Maret 2015.

memahami strategi organisasi secara keseluruhan dan bagaimana pekerjaan mereka mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Para manajer juga harus memastikan pimpinan senior mengambil tindakan yang perlu berdasarkan umpan balik dari karyawan untuk memastikan perusahaan tetap kompetitif. Adapun keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang manajer, yakni:

a. Keterampilan konseptual (*conceptional skill*)

Manajer tingkat atas (top manager) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau planning. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.

b. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*)

Manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kepatutan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

c. Keterampilan teknis (*technical skill*)

Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer strategik, yaitu:

- 1) Keterampilan manajemen waktu. Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana.

- 2) Keterampilan membuat keputusan. Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (*top manager*).

Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. *Pertama*, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. *Kedua*, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimplementasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

Berikut yang dapat disimpulkan, kemampuan *hardskill* dan *softskill* yang diperlukan oleh seorang manajer, adalah:

- 1) *Hardskill* : mempunyai kemampuan dalam menganalisis dan menggunakan berbagai alat yang ada, seperti komputer.
- 2) *Softskill* : mempunyai kemampuan dalam suatu organisasi dalam manage para karyawan.¹⁴

6. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategik adalah suatu cara dalam mengatur seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi baik itu sumber daya manusia ataupun sumber daya yang lain untuk bisa melaksanakan semua aktivitas-aktivitas organisasi yang pada akhirnya mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen strategik memungkinkan sebuah organisasi untuk lebih proaktif daripada reaktif dalam upayanya membentuk masa depan organisasi itu sendiri, hal tersebut memungkinkan suatu organisasi untuk memulai dan mempengaruhi kegiatan sehingga bisa mengendalikan tujuannya organisasi itu sendiri.

Melihat dari definisi manajemen strategik serta pembahasan sebelumnya, manajemen strategik memiliki beberapa manfaat, diantaranya adalah :

- 1) Manajemen strategik setidaknya bisa mencegah terjadinya berbagai macam masalah di dalam maupun di luar organisasi serta meningkatkan kemampuan organisasi di dalam menghadapi sebuah masalah.

¹⁴ Auliya, *Pengertian Manajemen Strategik*, Ibid.

- 2) Manajemen strategik bisa membuat kondisi atas penolakan terhadap suatu perubahan dapat berkurang.
- 3) Manajemen strategik membuat organisasi akan bisa melaksanakan seluruh aktivitas operasionalnya secara lebih efisien serta efektif.
- 4) Keterlibatan tenaga kerja atau pegawai organisasi terhadap perumusan strategi bisa memperbaiki pengertian pegawai atas penghargaan sebuah produktivitas dalam tiap perencanaan strategi sehingga ujungnya bisa meningkatkan motivasi kerja dan rasa kebersamaan antar pegawai.
- 5) Seluruh keputusan yang dijalankan oleh para manajer di dalam organisasi cenderung lebih tepat, hal ini dikarenakan seluruhnya didasarkan pada perencanaan yang sudah matang dan sudah memperhitungkan seluruh aspek yang terkait.
- 6) Manajemen strategik akan membuat pihak manajemen organisasi akan menjadi bertambah peka terhadap ancaman yang bisa datang dari luar lingkungan organisasi.
- 7) Berdasarkan hasil penelitian, dapat ditunjukkan bahwa organisasi yang mempergunakan konsep manajemen strategik lebih *profitable* dari pada organisasi yang tidak menerapkan manajemen strategik.
- 8) Kegiatan-kegiatan yang saling tumpang tindih akan berkurang.
- 9) Manajemen strategik dapat membantu organisasi bisa dengan mudah beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi, dan keengganan dari pegawai lama untuk berubah bisa dikurangi.
- 10) Manajemen strategik dapat mengidentifikasi keunggulan komparatif perusahaan didalam lingkungan yang makin beresiko.
- 11) Manajemen strategik memberikan arah organisasi jangka panjang yang jelas yang nanti akan dituju.¹⁵

Penjelasan tersebut merupakan manfaat manajemen strategik yang bisa ditambahkan beberapa manfaat dari manajemen strategik dari beberapa ahli. Manfaat dari manajemen strategik menurut David [2002:15] antara lain:

¹⁵ Eka Nicho, *11 Manfaat Manajemen Strategi yang Bisa Diperoleh*, 11 Maret 2015, [Tersedia] <http://nichonotes.blogspot.com/>, [Online] Kamis, 30 Juli 2015.

- 1) Bisa membantu organisasi dalam menyusun strategi organisasi yang lebih baik dengan mempergunakan pendekatan yang jauh lebih sistematis, rasional, logis, rasional pada pilihan strategis.
- 2) Manajemen strategik adalah sebuah proses dan bukanlah keputusan ataupun dokumen. Tujuan utama dari sebuah proses adalah untuk mencapai pengertian serta komitmen dari semua pihak manajer dan pegawai.
- 3) Suatu proses menyediakan pemberdayaan individual. Pemberdayaan merupakan kegiatan dalam memperkuat pengertian dari karyawan tentang efektivitas dengan cara mendorong serta menghargai mereka para karyawan untuk bisa berpartisipasi didalam pengambilan suatu keputusan dan latihan yang inisiatif serta imajinasi.
- 4) Mendatangkan laba
- 5) Meningkatkan kesadaran terhadap ancaman eksternal
- 6) Manajemen Strategi bisa memberikan pemahaman yang lebih baik tentang strategi dari pesaing
- 7) Manajemen Strategi dapat meningkatkan produktivitas para karyawan
- 8) Manajemen Strategi bisa membuat berkurangnya penolakan terhadap suatu perubahan dalam perusahaan
- 9) Manajemen Strategi bisa memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang hubungan prestasi dan penghargaan

Sedangkan menurut Greenley, manfaat manajemen strategik akan dirasakan perusahaan seperti berikut:

- 1) Manajemen strategik memungkinkan untuk mengidentifikasi, menentukan prioritas, serta eksploitasi peluang yang ada.
- 2) Dapat memberikan suatu pandangan yang objektif terhadap masalah manajemen.
- 3) Mencerminkan kerangka kerja (*frame work*) dalam aktivitas kontrol serta koordinasi yang jauh lebih baik.
- 4) Manajemen strategik bisa meminimalisir akibat dari suatu kondisi dan perubahan yang tidak bagus.
- 5) Manajemen strategik memungkinkan supaya keputusan yang besar bisa mendukung dengan lebih baik terhadap tujuan yang sudah ditetapkan.

- 6) Manajemen strategik membuat alokasi waktu dan sumber daya yang ada lebih efektif untuk memaksimalkan peluang yang sudah teridentifikasi.
- 7) Memungkinkan alokasi sumber daya yang ada dan waktu yang relatif lebih sedikit dalam mengoreksi suatu keputusan yang keliru atau tidak terencana dengan baik
- 8) Bisa menciptakan *frame work* (kerangka kerja) untuk komunikasi internal diantara para staff.
- 9) Dapat membantu dalam mengintegrasikan perilaku tiap individu ke dalam usaha bersama.
- 10) Manajemen strategik bisa memberikan dasar untuk mengklarifikasi suatu tanggungjawab individu.
- 11) Manajemen strategik bisa mendorong suatu pemikiran ke masa yang akan datang.
- 12) Manajemen strategik mampu menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi, serta antusias dalam menghadapi suatu masalah dan peluang.
- 13) Dapat mendorong terciptanya suatu sikap positif terhadap suatu perubahan.
- 14) Manajemen strategik bisa memberi tingkat kedisiplinan dan moralitas kepada manajemen organisasi¹⁶.

Demikian itu beberapa manfaat manajemen strategik yang bisa diperoleh oleh organisasi menurut beberapa para ahli dan beberapa referensi.

C. Perencanaan Operasional dalam Manajemen Strategik

Terkait dengan rencana operasional Prodi MPI yang merupakan turunan dari perencanaan strategik UIN Malang menuju WCU, hal ini sesuai dengan pendapat Peterson (1981:114) bahwa perencanaan bisa dipandang sebagai emanasi dari tingkatan perilaku sosial yang berbeda: individu (Mihael, 1973), organisasi (Drucker, 1969), atau sosial (Etzioni, 1968). Untuk tingkat organisasi, maka perencanaan bisa dipandang sebagai terpisah secara analitis mengorientasikan fungsi kelembagaan (Ackoff, 1970), sebagai bagian integral dari pembuatan keputusan dan fungsi kontrol (Anthony, 1970), atau secara politik lebih mengorientasikan fungsi pembuatan

¹⁶ Eka Nicho, *11 Manfaat Manajemen Strategi yang Bisa Diperoleh*, 11 Maret 2015, [Tersedia] <http://nichonotes.blogspot.com/>, [Online] Kamis, 30 Juli 2015.

kebijakan (Bauer and Gergen, 1968). Untuk menganalisis dan memperbaiki perencanaan universitas yang kemudian diturunkan menjadi Renop pada level Prodi, untuk perspektif kelembagaan yang lebih luas adalah bermanfaat. Dari perspektif ini, maka perencanaan bisa didefinisikan sebagai suatu proses kesadaran yang mana institusi menilai sekarang dan kemungkinan kondisi di masa depan dari lingkungan, mengidentifikasi kemungkinan negara di masa depan untuk dirinya sendiri, dan kemudian mengembangkan strategi organisasi, kebijakan-kebijakan dan prosedur untuk menyeleksi dan mendapatkan satu atau lebih dari mereka. Definisi ini memandang perencanaan sebagai kunci organisasi yang mungkin atau tidak untuk dikembangkan sebagai bagian dari fungsi manajemen kelembagaan yang lebih besar dan mengasumsikan: (1) Bahwa lembaga dan para anggotanya fokus tentang masa depan lembaga sebaik sekarang dan tujuan untuk mencapainya. (2) Bahwa mereka mengembangkan sebuah kesadaran proses perencanaan untuk menjangkau negara ini dibanding bersandar pada tingkah dari kunci individu atau respon sporadik untuk kejadian-kejadian eksternal yang tidak dapat diprediksikan. (3) Bahwa beberapa usaha untuk menilai kekuatan dan kelemahan lembaga dan menguji lingkungan untuk keterbatasan dan peluang dapat memimpin perubahan kebermanfaatan vitalitas lembaga.

Definisi dari Peterson ini menjelaskan sedikit tentang bagaimana proses perencanaan ini dimengerti, bagaimana itu bisa diorganisasikan, sub proses apa saja yang masuk, dan bagaimana perencanaan berhubungan dengan proses kelembagaan lain, fungsi dan struktur. Bagaimanapun ini menfokuskan perencanaan sebagai proses yang menekankan proses dinamis dari perencanaan dalam pandangan statis yang berbeda.

C. Konsep *World Class University* (WCU)

1. Pengertian dan Karakteristik *World Class University*

Pada dasarnya WCU yang ditulis para ahli adalah samar dan merupakan pengulangan-pengulangan kata yang masih belum memberikan kejelasan. Hal ini disebabkan sangat subjektif seperti rujukannya adalah pada aspek-aspek reputasi tanpa adanya contoh-contoh konkrit. Di bawah ini merupakan penjelesan Levin,

Jeong dan Ou (Haryanti, 2010) tentang pengertian WCU yang masih sangat bervariasi atau belum adanya kesepakatan.

- 1) WCU memiliki fakultas yang mempublikasikan hasil penelitiannya pada jurnal-jurnal yang paling top sesuai dengan disiplin ilmunya, badan mahasiswa pasca betul-betul internasional aslinya, dan para lulusan dipekerjakan dimana saja di dunia.
- 2) WCU adalah sistem review sejawat dimana standarnya ditentukan oleh para petinggi bidang ilmu pengetahuan tertentu dan mereka sendiri tertantang dan dinilai oleh proses tersebut.
- 3) Bagi PT memiliki nama kelas dunia dibangun lewat reputasi dan persepsi, yang seringkali terlihat subjektif dan tidak tertentu, dan memerlukan persepsi yang luar biasa dalam berbagai kejadian.
- 4) Dalam kamus didefinisikan sebagai ranking diantara yang paling terkemuka di dunia; memiliki standar eksekusi internasional.
- 5) Apakah istilah yang mutlak atau relatif? Suatu standar minimum atau sebuah posisi yang relatif dari sebuah bentuk peranking-an; definisi kualitas industri maknanya jaminan untuk sesuatu yang memenuhi standar dasar tertentu; tertinggi diantaranya ranking-ranking dunia.
- 6) Sebuah unit konsep, lembaga atau sistem? Menjadi kelas dunia harus memiliki sebuah dimensi sistem.¹⁷

Senada dengan Levin, Jeong dan Ou, Salmi (2009, 4) mengatakan bahwa menjadi anggota dari kelompok eksklusif universitas kelas dunia tidak dapat dicapai dengan pengakuan diri; melainkan status elit dianugerahkan oleh dunia luar yang merujuk pada landasan pengakuan internasional. Sedangkan sampai sekarang proses pengakuan tersebut meliputi kualifikasi subjektif, utamanya ialah reputasi. Contoh, Liga Ivy universitas di Amerika: Harvard, Yale atau Columbia; Inggris: Oxford dan Cambridge; dan Universitas Tokyo semuanya secara konvensional sudah dianggap sebagai universitas kelas elit dunia, tetapi tidak didapat ukuran yang dapat dilihat secara langsung dan diteliti sehingga dapat membedakan secara substansi status

¹⁷ [Febi Dwi Anggraeni, *Mewujudkan Pendidikan Tinggi Indonesia Berkelas Dunia \(World Class University\)*, Minggu, 01 Mei 2016: 06.37, \[Tersedia\] http://febidwi22.blogspot.co.id/, \[Online\] Rabu, 25 Oktober 2017:18.30.](http://febidwi22.blogspot.co.id/)

superior mereka, seperti dalam hal hasil-hasil yang terkemuka pelatihan para lulusannya, produk penelitiannya dan transfer ilmu pengetahuannya di masyarakat.

Namun, akhir-akhir ini telah hadir cara-cara yang lebih sistematis dalam mengidentifikasi dan mengklasifikasi WCU, dengan adanya pembuatan ranking internasional yang paling tidak terdapat 3 jenis. Yang paling komprehensif dari internasional ranking tersebut adalah THES (*The Times Higher Education Supplement*) dan SJTU (*Shanghai Jiao Tong University*) yang mengandung perbandingan tolok ukur luas mencakup batas-batas negara di seluruh dunia.

Ranking Internasional universitas lainnya adalah Webometrics. Berdiri sejak 2004, ia juga dikenal dengan Jaringan internet ranking universitas dunia, merupakan klasifikasi situs internet universitas terbesar meliputi 17.000 universitas di seluruh dunia. Tujuan dari pe-ranking-an tersebut adalah untuk meningkatkan tampilan akademik dan lembaga akademis dan penelitian pada situs-situs tersebut and meningkatkan akses terbuka dari hasil-hasil keilmuan yang terpublikasi (Situs Wikipedia 2015). Sejak tahun 2004 THES meranking 200 universitas. Metodologi yang digunakan untuk meranking universitas dunia itu difokuskan pada:

- 1) Reputasi internasional,
- 2) Gabungan masukan subjektif (dari *peer review* dan *survey* perusahaan-perusahaan yang merekrut alumni,
- 3) Data kuantitatif (termasuk jumlah mahasiswa dan staf pengajar di fakultas internasional),
- 4) Pengaruh fakultas (tercermin dari pengutipan-pengutipan penelitiannya).

Lebih jelasnya situs Wikipedia (2015) menyebutkan bahwa daftar ranking 200 PT tersebut dibuat berdasarkan urutan peringkat perguruan tinggi dan lokasi negara. Adapun bobot peringkat yang dipergunakan adalah:

- 1) Skor *Peer Review* (40%)
- 2) *Recruiter Review* (10%)
- 3) Skor Fakultas internasional (5%)
- 4) Skor Mahasiswa internasional (5%)
- 5) Skor Fakultas / Siswa (20%)
- 6) Skor Karya Fakultas (20%)

Sedangkan ranking internasional PT yang lain adalah SJTU (*Shanghai Jiao Tong University*). Ia beroperasi sejak 2003 dengan menggunakan metodologi yang terfokus pada: indikator-indikator objektif yang eksklusif (seperti: performen akademis dan penelitian dari fakultas, alumni dan staf) untuk mengidentifikasi 500 PT yang terkemuka di dunia. Pengukuran yang digunakan untuk mengevaluasi adalah publikasi, pengutipan, dan penghargaan internasional yang sifatnya eksklusif seperti Hadil Nobel dan Medali Disiplin ilmu tertentu (Salmi 2009, 4-5).

Adapun Situs Wikipedia (2010) menyebutkan bahwa Peringkat Akademis Universitas Dunia (*Academic Ranking of World Universities*) yang dikompilasi oleh SJTU adalah peringkat dari sebuah institusi PT menurut rumusan bobot peringkat yang dipergunakan:





















- 1) Para alumninya adalah pemenang Hadiah Nobel dan Piala penghargaan (10 persen)
- 2) Para staf pengajar adalah memenangi Hadiah Nobel dan Piala penghargaan (20 persen)
- 3) Melakukan penelitian yang dikutip dalam 21 kategori subyek luas" (20 persen)
- 4) Jumlah artikel yang dipublikasikan dalam jurnal ilmu pengetahuan Alam dan Sains (20 persen)
- 5) Dalam Indeks Citation, Indeks Citation Ilmu Sosial, Indeks Citation dalam Seni dan Kemanusiaan (20 persen).¹⁸

Berikut adalah gambaran 20 ranking universitas kelas dunia tahun 2015¹⁹:

¹⁸ Febi Dwi Anggraeni, *Mewujudkan Pendidikan Tinggi IndonesiaIbid.*

¹⁹ <http://www.shanghairanking.com/ARWU2015.html> yang menampilkan urutan 500 top universitas dunia.

Tabel 2.1 Ranking Universitas Kelas Dunia Tahun 2015

World Rank	Institution*	Country /Region	National Rank
1	Harvard University		1
2	Stanford University		2
3	Massachusetts Institute of Technology (MIT)		3
4	University of California, Berkeley		4
5	University of Cambridge		1
6	Princeton University		5
7	California Institute of Technology		6
8	Columbia University		7
9	University of Chicago		8
10	University of Oxford		2
11	Yale University		9
12	University of California, Los Angeles		10
13	Cornell University		11
14	University of California, San Diego		12
15	University of Washington		13
16	Johns Hopkins University		14
17	University of Pennsylvania		15
18	University College London		3
18	University of California, San Francisco		16
20	Swiss Federal Institute of Technology Zurich		1

2. Syarat Menjadi Universitas Kelas Dunia

Meskipun belum ada definisi terperinci mengenai pengertian universitas kelas dunia, Altbach (2004), Direktur *Center for International Higher Education at Boston College*, mengatakan bahwa *World Class University (WCU)* atau universitas kelas dunia harus menjadi unggul di bidang riset dan dapat memenuhi fasilitas yang memadai untuk karya akademik, atmosfer ketertarikan intelektual, kebebasan akademik, dan kemandirian dalam tata kelola. Universitas kelas dunia tak boleh bertengger pada kualifikasi yang telah ditentukan oleh lembaga-lembaga perangkaan universitas kelas dunia, seperti ARWU, THES, dan Webometrics. Selain peningkatan kualitas akademik dalam hal sumber daya manusia dan sumber daya alam yang kompeten dan memadai, tentunya pendanaan merupakan komponen tak terpisahkan dalam mendukung riset dan pengajaran serta fungsi-fungsi universitas yang lain.

Lebih lanjut Altbach (2004) menjelaskan beberapa keunggulan yang harus dibangun oleh perguruan tinggi yang akan masuk universitas kelas dunia, antara lain keunggulan bidang penelitian. Keunggulan dalam bidang penelitian menjadi tonggak konsep kelas dunia. Penelitian yang unggul adalah penelitian yang telah diakui oleh sesama ilmuwan dan yang memperkaya ilmu pengetahuan. Berkenaan dengan urgensi penelitian, aspek-aspek lain dari universitas juga perlu mendukung terciptanya penelitian yang berkualitas. Selanjutnya kebebasan berintelektual juga perlu diakomodir di universitas kelas dunia. Para profesor dan mahasiswa harus memiliki kemerdekaan dalam mempublikasikan karya mereka. Pengelolaan lembaga tinggi juga bagian penting dalam universitas kelas dunia. Dalam praktek dunia pendidikan, konsep interdependensi tidak hanya dilakukan oleh mahasiswa sebagai pelajar. Untuk menuju universitas kelas dunia, universitas-universitas harus mampu memiliki kemandirian dalam pengelolaan dan memiliki pengaruh terhadap elemen utama kehidupan akademik, yaitu mahasiswa baru, kurikulum, kriteria kelulusan, pengangkatan dosen dan profesor, dan arah utama karya akademik di institusi tersebut.

Fasilitas memadai untuk kegiatan akademis juga penting. Riset dan pengajaran berkualitas harus memiliki akses terhadap perpustakaan dan laboratorium yang sesuai, serta akses ke internet dan sumber daya elektronik lainnya. Dengan

semakin meningkatnya kompleksitas dan cakupan pengembangan sains, biaya untuk menyediakan akses tersebut menjadi lebih tinggi. Akhirnya, semua kegiatan akademis perguruan tinggi tidak terpisahkan dari kebutuhan dana operasional. Sehingga, dibutuhkan adanya dana untuk membangun universitas kelas dunia. Salmi (2007) juga sepakat jika ketersediaan dana melimpah adalah ciri universitas kelas dunia. Kegiatan ilmiah berkualitas tinggi akan terkendala tanpa ketersediaan dana yang mencukupi.

Sementara, Salmi (2007) menjelaskan ada 3 elemen utama bagi sebuah universitas kelas dunia, yaitu konsentrasi bakat, sumber daya melimpah, dan pengelolaan yang baik. Kenapa mahasiswa berbakat menjadi faktor krusial dalam penentu keunggulan sebuah universitas kelas dunia? Salmi menjelaskan bahwa kualitas mahasiswa lebih signifikan untuk memajukan universitas daripada kuantitas siswa. Universitas-universitas hebat kelas dunia mampu menarik para mahasiswa cerdas dan dosen-dosen serta peneliti hebat dari seluruh dunia. Dana melimpah adalah ciri kedua universitas kelas dunia untuk menjalankan visi dan misi universitas kelas dunia. Di Asia, National University of Singapore (NUS) mempunyai dana abadi tertinggi sebesar 774 juta dolar yang didapatkan dari pengumpulan dana dari banyak pihak. Tabel 1 berikut ini merupakan gambaran dana abadi beberapa universitas kelas dunia di AS dan Inggris.

Tabel 2.2 Perbandingan Dana Abadi Universitas di AS dan Inggris

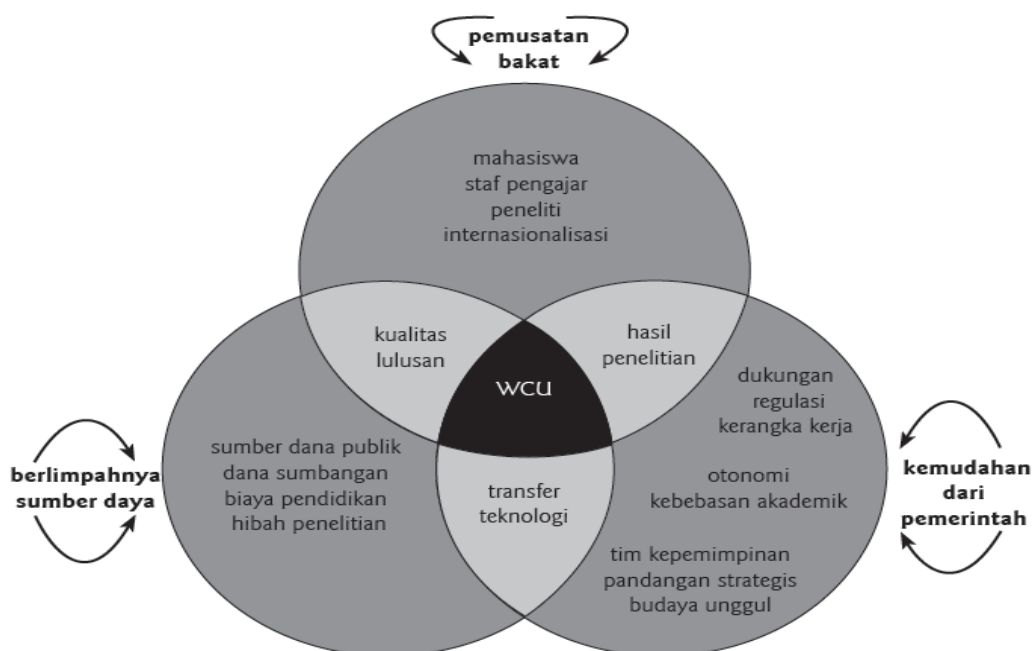
Lembaga Amerika	Dana Aset Abadi 2006 (dalam juta dolar)	Lembaga Inggris	Aset Dana Abadi 2002 (dalam juta dolar)
Harvard University	28.916	Cambridge	4.000
Yale University	18.031	Oxford	4.000
Standford University	14.085	Edinburgh	3.200
University of Texas	13.235	Glasgow	240
Princeto University	13.045	King's	200

Dana di Tabel 1 ini tentunya berimbas bagi penimplementasian tujuan jangka pendek dan panjang universitas dan menjadi lingkaran gula bagi mahasiswa, dosen,

dan peneliti untuk berproduktifitas dengan baik di dunia akademis. Dimensi universitas kelas dunia yang ketiga yaitu manajemen yang baik. Universitas terkemuka di AS memiliki semangat tinggi dalam memajukan universitas karena terlepas dari intervensi pemerintah. Lingkungan universitas seperti ini akan menumbuhkan daya saing, pencarian ilmiah, berpikir kritis, inovasi, dan kreativitas.

Dengan kemandirian universitas-universitas mahir memajemen sumber dayanya untuk lebih berguna bagi hajat hidup orang banyak. Salmi (2009), ahli pendidikan tinggi UNESCO menyimpulkan bahwa gabungan ketiga dimensi inilah yang dapat membuat sebuah universitas menjadi kelas dunia. Sinergi ketiga hal tersebut tergambar sebagai berikut:

Gambar I.1 Karakteristik Universitas Kelas Dunia: Posisi Faktor-faktor Kunci



Sumber: Salmi 2009

Catatan: WCU = Universitas Kelas Dunia (World-Class University)

Gambar 2.1: Sinergi Pengumpulan Manusia Berbakat, Sumber Daya Berlimpah, dan Manajemen Bagus

Di dalam Gambar di atas, apabila ketiga unsur itu bertemu, akan dihasilkan Universitas Kelas Dunia (UKD). Perhatikan pula, ada hasil riset yang bagus, lulusan yang bagus, dan transfer teknologi. Dengan kata lain, universitas kelas dunia adalah universitas yang dapat menghasilkan lulusan dan penelitian yang baik serta dapat

melakukan ahli teknologi. Dari gambaran diatas, maka ada beberapa jalan menuju universitas kelas dunia.

3. Pengembangan Menuju *World Class University*

Arah pengembangan menuju *World Class University* yang dicanangkan di Indonesia dapat dilihat dari pernyataan Dirjen Dikti Fasli Jalal yang mengungkapkan bahwa peningkatan kualitas pendidikan perguruan tinggi di Indonesia menjadi perhatian dikarenakan pendidikan telah menjadi sumber devisa yang diandalkan bagi negara-negara Barat. Menurutnya dalam perhitungan kasar, mahasiswa Indonesia yang kuliah di luar negeri, tentu akan diminta membayar lebih mahal dari biasanya, bisa 10 kali lebih mahal. Dengan demikian berapa devisa dari bidang pendidikan tinggi, ditambah pemasukan yang menyertai bidang pendidikan (Okezone, 2008). Sehingga dapat dikatakan bahwa membangun sebuah WCU adalah untuk membangun bangsa lewat peningkatan sumber daya manusia dan kemajuan ekonomi.

Menurut Salmi (2009), sekarang ini pertumbuhan ekonomi dan kompetisi global yang terus meningkat ternyata banyak dipengaruhi oleh ilmu pengetahuan, yang menyebabkan PT menjadi memegang peranan penting. Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang cepat dalam berbagai aspek kehidupan memberikan potensi yang luar biasa untuk pengembangan ekonomi negara. Dalam laporan Pembangunan Dunia tahun 1998/1999 dari World Bank dikemukakan adanya 4 (empat) dimensi kunci strategis yang saling melengkapi satu sama lain dalam membangun ekonomi yang berlandaskan ilmu pengetahuan: pelebagaan dan ekonomi yang bersesuaian, landasan sumberdaya manusia yang kuat, infrastruktur informasi yang dinamis, dan sistem inovasi nasional yang efisien. Dalam hal ini PT memainkan peran sentral pada ke 4 dimensi tersebut, terutama dalam 2 hal, yaitu: membangun landasan kapital sumberdaya manusia yang kuat dan sistem inovasi nasional yang efisien. PT mendukung negara dengan membangun ekonomi kompetitif global dari aspek pengembangan tenaga kerja yang terampil, produktif dan fleksibel dan menciptakan, menerapkan dan menyebarluaskan ide-ide dan penemuan dan teknologi baru.

Prof. Kai-Ming, salah satu konseptor universitas kelas dunia University of Hongkong dalam ceramahnya di Departemen Pendidikan Nasional RI tanggal 19 Februari 2008 mengemukakan bahwa universitas kelas dunia membantu masyarakat (lulusannya) menjadi cepat tanggap dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang begitu cepat di dunia ini²⁰. Hal itu dikarenakan kalau tidak mampu menyesuaikan diri, orang-orang ini bisa menjadi pengangguran dalam ekonomi global, inilah yang menjadi alasan beberapa universitas, misalnya University of Hongkong, bekerja keras menjadi universitas kelas dunia.²¹

WCU adalah suatu universitas yang memiliki SDM yang secara teratur mempublikasikan hasil-hasil penelitian mereka pada jurnal-jurnal paling top dalam disiplin ilmu masing-masing. Lulusan suatu WCU dapat secara mudah bekerja di (negara) mana saja di dunia. (Ambrose King, dalam Mohrman, 2005). WCU adalah universitas yang masuk dalam rangking utama universitas dunia karena memiliki keunggulan (excellence) berstandar dunia (Altbach, 2003). WCU adalah universitas yang dikelola secara efisien namun produktif, memiliki kualitas pembelajaran yang prima, memproduksi lulusan yang berkualitas dunia, dan menghasilkan penelitian yang berkualitas dunia (Frazer, 1994 dan Lang, 2004). WCU adalah universitas yang memiliki reputasi internasional di bidang penelitian, pembelajaran dan kontribusi bagi masyarakat luas. (Levin, 2006).²²

4. Lembaga Penilai WCU

Pertama, Shanghai Jia Tong University (SJTU) dengan indikator: kinerja penelitian, kualitas alumni dan staff (penghargaan yang diperoleh), indeks rujukan, publikasi ilmiah bidang IPA dan Seni/Humaniora, dan besaran akademik. Kedua, Times Higher Education Supplement (THES) dengan indikator: penilaian mitra akademik melalui survey, indeks rujukan, rasio dosen/mahasiswa, jumlah mahasiswa dan dosen internasional, penilaian stakeholder. Ketiga, Webometric. Indikator: WEB universitas menyangkut aspek: visibility (50%), size (20%), rich files (15%), scholar (15%). Visibility: seberapa sering diakses oleh pihak lain. Size: jumlah

²⁰ Menuju Universitas Kelas Dunia-Mohammad Huda AY-2009.pdf. hlm. 3

²¹ Febi Dwi Anggraeni, *Mewujudkan Pendidikan Tinggi Indonesia*Ibid.

²² Widyastuti Purbani, *Menuju World Class University*, staff.uny.ac.id/ [Online] Minggu, 15 Maret 2015.

muatan/halaman/kolom/entri. Rich files: jumlah files yang dimuat (misal bahan ajar, dokumen perpustakaan digital). Scholar: publikasi ilmiah dosen/staf akademik.

Adapun elemen-elemen dalam perencanaan strategis menuju WCU, menurut Keller (2006) mengidentifikasi sejumlah elemen dalam perencanaan strategis yang baik untuk menuju universitas kelas dunia (WCU). Universitas dan kampus perlu menekankan kebijakan pembangunan yang meliputi manajemen yang kuat dan tujuan yang jelas, fokus pada biaya dan pencarian pendapatan, mengadopsi strategi yang fleksibel, memperluas jaringan kerja untuk mendapatkan pendanaan dan melihat lebih jauh aksi strategis di saat berusaha mencegah perubahan struktural yang terlalu luas. Elemen-elemen ini juga dapat dilihat dalam visi dan kebijakan pengembangan universitas kelas dunia seperti Universitas Shanghai Jiao Tong.

Manajemen yang kuat telah dijalankan dengan baik di universitas kelas dunia. Pimpinan universitas telah berperan penting dalam proses perencanaan dan telah mengorganisasi sekelompok ahli yang membentuk tim manajemen yang kuat. Universitas mengadakan seminar, konferensi, dan pelatihan, baik dengan pembuat kebijakan universitas dan juga para anggota staf pengajar untuk memberikan masukan-masukan dan merevisi rencana secara terus menerus. Elemen lain dapat disebut sebagai “klasterisasi” (Keller 2006), dalam kasus Universitas Shanghai Jiao Tong yaitu menggunakan dan mengombinasikan berbagai elemen pendukung dan sumber daya untuk bergerak menuju keunggulan. Contohnya, universitas mengundang para ahli, baik dari dalam maupun dari luar universitas untuk mendesain prosedur dan kebijakan. Panel ahli dari internal kampus terdiri dari pihak-pihak yang berpengalaman langsung mengelola universitas seperti pimpinan universitas, direktur divisi manajemen, dan dekan-dekan dari sekolah dan jurusan. Di sisi lain, panel ahli dari luar kampus meliputi anggota dari Perusahaan Konsultasi Teknik Internasional Cina (*China International Engineering Consulting Corporation*—CIECC). Ahli-ahli dari luar kampus ini diharapkan memiliki pandangan yang independen dan kritis dalam menganalisis keadaan universitas, sehingga dapat memberikan saran dan penilaian yang konstruktif.²³

²³ Febi Dwi Anggraeni, Mewujudkan Pendidikan Tinggi Indonesia Berkelas Dunia (World Class University), Minggu, 01 Mei 2016: 06.37, [Tersedia] <http://febidwi22.blogspot.co.id/>, [Online] Rabu, 25 Oktober 2017:18.30.

Menurut Widyastuti Purbani²⁴, salah satu bagian dari manajemen strategic untuk menuju World Class University adalah melakukan benchmark dengan perguruan tinggi dunia yang mencapai kelas WCU dengan indikator yaitu:

- 1) Melahirkan penelitian dan memiliki SDM (faculty) yang unggul
- 2) Memiliki kebebasan dan atmosfer akademik yang kondusif
- 3) Dikelola secara mandiri/Self Governance
- 4) Memiliki fasilitas dan pendanaan yang memadai
- 5) Mendukung keberagaman
- 6) Melaksanakan internasionalisasi
- 7) Memiliki kepemimpinan yang demokratis
- 8) Memiliki mahasiswa yang berbakat
- 9) Menggunakan ICT
- 10) Menyelenggarakan pembelajaran yang berkualitas
- 11) Menyapa kebutuhan masyarakat sosial
- 12) Memiliki jaringan kerjasama internal dan eksternal yang kuat.

Indikator benchmark dengan perguruan tinggi dunia yang mencapai kelas WCU tersebut dijabarkan sebagai berikut:

1. Melahirkan penelitian dan memiliki SDM (faculty) yang unggul, dengan memiliki:
 - a. indeks rujukan yang tinggi.
 - b. publikasi teratur dalam jurnal akademik yang terakreditasi internasional.
 - c. penelitian-penelitian yang ber-reputasi unggul, memiliki paten dan dikung sponsor/penyandang dana swasta.
 - d. sekelompok faculty (dosen fakultas) yang unggul (excellent) sebagai fondamen universitas.
 - e. sistem yang mampu melahirkan profesor-profesor berkelas dan mampu melahirkan otak-otak yang brillian.
 - f. pembelajaran yang sangat baik.

²⁴ Widyastuti Purbani, *Menuju World Class University*, Ibid.

- g. reputasi yang prima sehingga mejadi tujuan utama bagi dosen (faculty) dan mahasiswa terbaik untuk bergabung.
2. Mendukung kebebasan dan atmosfer akademik, yang ditandai dengan:
 - a. Percaya bahwa kualitas universitas terkait erat dengan otonomi akademik dan kebebasan akademik.
 - b. Kekebasan berbicara mendapat tempat yang kondusif.
 3. Dikelola secara mandiri/self governance, diusahakan melalui:
 - a. Memiliki kemandirian secara finansial maupun politis.
 4. Memiliki fasilitas dan pendanaan yang memadai
 - a. Memberi dukungan untuk riset-riset unggulan.
 - b. Memiliki investasi yang cukup bagi unit-unit strategis.
 - c. Mengkonsentrasikan sumber daya dan dana untuk lembaga/unit yang memiliki potensi besar mencapai keberhasilan.
 - d. Percaya bahwa: “The title of world class won’t come at a discount price, and without world class funding the goal of reaching and preserving that high standard will be rhetoric alone” (Niland, 2000).
 - e. Memiliki dukungan finansial yang berkelanjutan (*sustainable* dan *accountable*).
 5. Mendukung keberagaman
 - a. Menjadi suatu lingkungan belajar di mana berbagai bidang ilmu pengetahuan dipelajari dan dihargai.
 - b. Mencakup bidang-bidang keilmuan yang bersifat dasar tradisional, kuno hingga disiplin ilmu baru.
 - c. Dosen dan mahasiswa harus memahami berbagai ragam budaya yang tumbuh di dunia.
 6. Melaksanakan internasionalisasi
 - a. Terus menerus berusaha membangun komunitas internasional
 - b. Memiliki program-program studi dan kurikulum internasional
 - c. Memiliki berbagai program pertukaran mahasiswa/dosen
 - d. Memiliki sejumlah mahasiswa internasional (min5%)
 - e. Membangun SDM berkualitas internasional

- f. Memiliki berbagai hubungan kerjasama internasional untuk menciptakan program-program berkelas dunia
 - g. Merekrut dosen/profesor berkelas dari berbagai negara (min 5%), dan membuka diri bagi pendaftaran mahasiswa dari berbagai negara lain.
7. Memiliki kepemimpinan yang demokratis
- a. Terbuka bagi persaingan staf maupun mahasiswa.
 - b. Bekerja sama dengan konstituen eksternal.
8. Memiliki mahasiswa yang berbakat
- a. Memiliki sejumlah mahasiswa yang bertalenta yang mampu menyemarakkan kampus dan saling menyemangati.
 - b. Percaya bahwa mahasiswa adalah investasi universitas dan investasi masa depan.
9. Menggunakan ICT
- a. Menggunakan ICT dalam pembelajaran, manajemen universitas maupun perpustakaan.
10. Menyelenggarakan pembelajaran yang berkualitas
- a. Calon lulusan disiapkan untuk bekerja dalam ekonomi pasar yang membutuhkan keterampilan untuk meninterpretasikan dan menerapkan informasi.
 - b. Memiliki kurikulum yang relevan dengan pasar masa kini.
 - c. Reputasi universitas ditentukan oleh kualitas mahasiswa dan kontribusi mereka dalam masyarakat.
 - d. Menyelenggarakan pembelajaran yang inovatif.
11. Menyapa kebutuhan masyarakat/sosial
- a. Bekerjasama dengan sektor swasta dan terlibat dalam penelitian bagi kepentingan masyarakat luas.
 - b. Riset yang diselenggarakan terkait dengan kepentingan masyarakat luas dan ekonomi skala menengah.
12. Memiliki jaringan kerjasama internal dan eksternal yang kuat²⁵

²⁵ Widyastuti Purbani, *Menuju World Class University*, Ibid.

- a. Membangun jaringan kerjasama internal yang berdampak pada gaung internasional;
- b. Membangun jaringan kerjasama eksternal dengan lembaga-lembaga berkelas dunia.

Menuju *World Class University* menurut Widyastuti Purbani yaitu: 1) Menuju WCU bukan pekerjaan yang mudah. Pencapaian tersebut membutuhkan kerja amat keras, komitmen yang tinggi dari banyak pihak, dana yang tidak sedikit. Tapi semua menjadi mungkin jika kita konsisten dan kompak. 2) Kegiatan riset dan menulis karya ilmiah menjadi fokus dari semua aksesor WCU (Webometrics, THES dan Jia Tong).²⁶ Program studi pada masing-masing perguruan tinggi harus menjadikan dua kegiatan ini menjadi prioritas utama.

5. Internasionalisasi Perguruan Tinggi di Indonesia

Internasionalisasi telah muncul sebagai salah satu isu mewujudkan pendidikan tinggi secara global. Sebuah literature tumbuh ketika para akademisi memperdebatkan konseptualisasi, karakteristik dan tantangan internasionalisasi, dan karena mereka berusaha untuk mengungkap alasan-alasan yang, realitas dan implikasi untuk universitas dan negara-negara di berbagai wilayah dunia. Jane Knight (2004) melihat internasionalisasi sebagai proses integrasi dimensi internasional, lintas budaya atau global ke dalam tujuan, fungsi atau penyerahan pendidikan. Brandenburg & Federkeil (2007) membuat perbedaan antara internasionalisasi dan internasionalitas yaitu, antara proses dan hasil.

Mereka mendefinisikan internasionalitas sebagai status kegiatan internasional di lembaga pada waktu tertentu. Internasionalisasi demikian dimaksudkan untuk meningkatkan tingkat internasionalitas dalam kerangka waktu tertentu. Kedua definisi di atas menyiratkan pemahaman tentang internasionalisasi universitas sebagai kontinyu proses yang bertujuan untuk mengintegrasikan dimensi internasional dan antardalam pembelajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Sebagai bagian dari proses ini, universitas perlu memahami proses internasionalisasi sebagai salah satu yang berkelanjutan, mulai dari tingkat rendah ke

²⁶ Widyastuti Purbani, *Menuju World Class University*, Ibid.

tingkat atas manajemen. Proses studi dan penelitian yang melibatkan mahasiswa dan dosen asing.

Komponen internasionalisasi untuk menuju kelas dunia, menurut Kai Ming (2009) dari Universitas Hongkong, memerlukan prasyarat dan komitmen yang harus dilakukan antara lain membangun pendidikan tinggi sebagai prioritas, harus membangun sumberdaya, mempunyai identifikasi institusi, sistem rekrutmen akademis yang bagus, mengembangkan sumber daya, dan melakukan reformasi tata kelola. Dari keenam inti, poin yang paling mungkin dilakukan atas inisiatif perguruan tinggi sendiri adalah reformasi tata kelola atau manajemen (Huda, 2009).

6. Tujuan Internasionalisasi sebagai Perguruan Tinggi di Indonesia

Secara umum, tujuan internasionalisasi adalah sebagai berikut (Valiulis, 2006):

- 1) Untuk memajukan pendidikan multikultural dan antarbudaya.
- 2) Untuk berkontribusi dalam peningkatan pengalaman belajar mahasiswa pertukaran di lembaga yang dituju.
- 3) Untuk berkontribusi meningkatkan pengalaman mengajar guru yang mengajar mahasiswa pertukaran dalam kelompok campuran dengan mahasiswa lokal.
- 4) Untuk meningkatkan tingkat kompetensi antar budaya dari semua pihak yang terlibat dalam pendidikan universitas.
- 5) Untuk meningkatkan kesadaran mengenai multikulturalisme.
- 6) Untuk mempertimbangkan kebutuhan khusus pertukaran siswa di kelas.
- 7) Untuk memajukan pelatihan staf terus menerus untuk multi-kulturalisme dan interkulturalisme.

7. Elemen-Elemen dalam Perencanaan Strategis Menuju WCU

Keller (2006) mengidentifikasi sejumlah elemen dalam perencanaan strategis yang baik untuk menuju universitas kelas dunia (WCU). Universitas dan kampus perlu menekankan kebijakan pembangunan yang meliputi manajemen yang kuat dan tujuan yang jelas, fokus pada biaya dan pencarian pendapatan, mengadopsi strategi yang fleksibel, memperluas jaringan kerja untuk mendapatkan pendanaan dan melihat lebih jauh aksi strategis di saat berusaha mencegah perubahan struktural

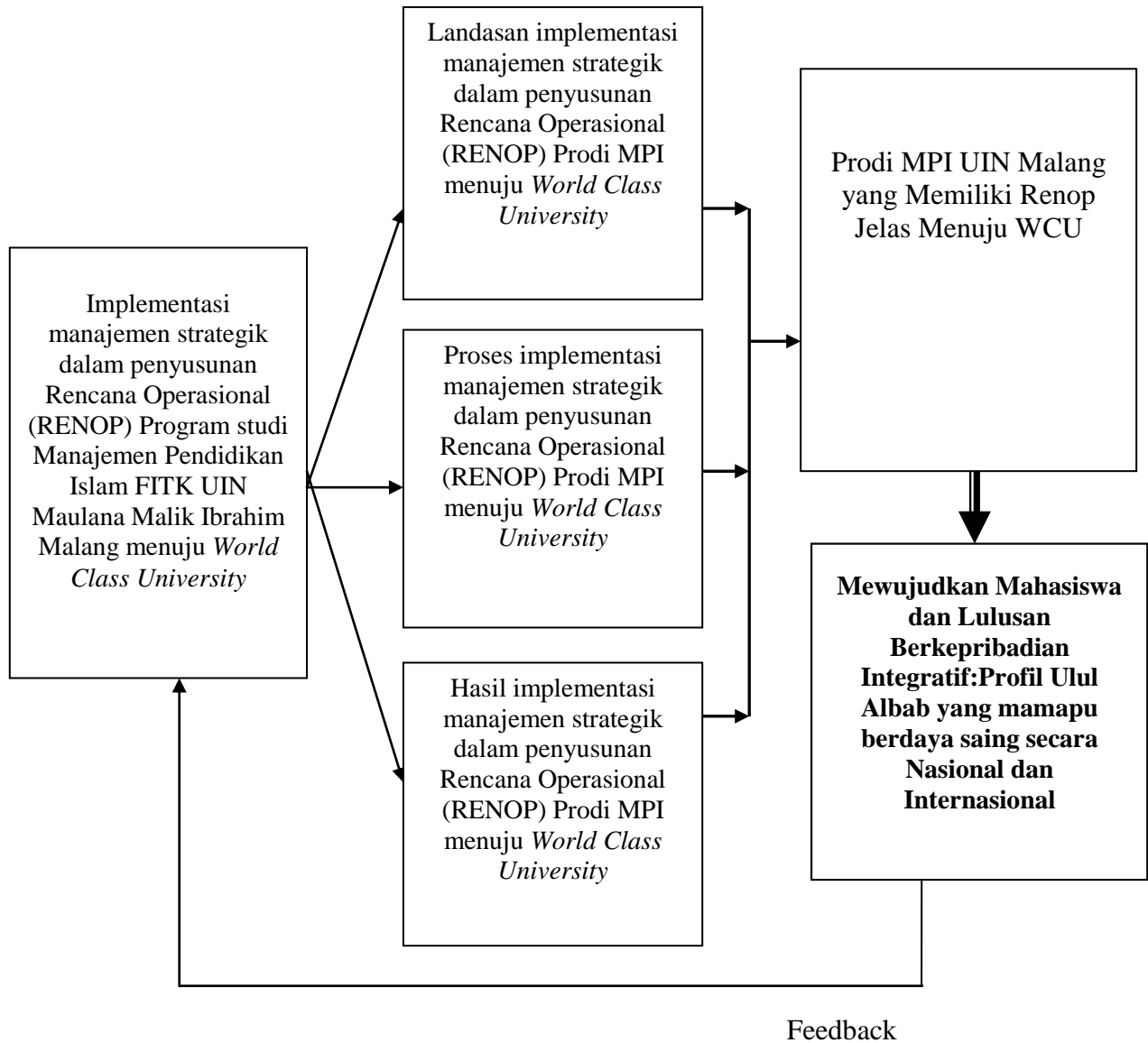
yang terlalu luas. Elemen-elemen ini juga dapat dilihat dalam visi dan kebijakan pengembangan universitas kelas dunia seperti Universitas Shanghai Jiao Tong .

Manajemen yang kuat telah dijalankan dengan baik di universitas kelas dunia. Pimpinan universitas telah berperan penting dalam proses perencanaan dan telah mengorganisasi sekelompok ahli yang membentuk tim manajemen yang kuat. Universitas mengadakan seminar, konferensi, dan pelatihan, baik dengan pembuat kebijakan universitas dan juga para anggota staf pengajar untuk memberikan masukan-masukan dan merevisi rencana secara terus menerus. Proses pembuatan aturan tersebut mengombinasikan kepemimpinan yang kuat dengan masukan dari staf pengajar dan melibatkan serta menyatukan ide-ide yang berbeda baik secara *top-down* dan juga *bottom-up*.

Elemen lain dapat disebut sebagai “klasterisasi” (Keller 2006), dalam kasus Universitas Shanghai Jiao Tong yaitu menggunakan dan mengombinasikan berbagai elemen pendukung dan sumber daya untuk bergerak menuju keunggulan. Contohnya, universitas mengundang para ahli, baik dari dalam maupun dari luar universitas untuk mendesain prosedur dan kebijakan. Panel ahli dari internal kampus terdiri dari pihak-pihak yang berpengalaman langsung mengelola universitas seperti pimpinan universitas, direktur divisi manajemen, dan dekan-dekan dari sekolah dan jurusan. Di sisi lain, panel ahli dari luar kampus meliputi anggota dari Perusahaan Konsultasi Teknik Internasional Cina (*China International Engineering Consulting Corporation—CIECC*). Ahli-ahli dari luar kampus ini diharapkan memiliki pandangan yang independen dan kritis dalam menganalisis keadaan universitas, sehingga dapat memberikan saran dan penilaian yang konstruktif.

D. Roadmap Penelitian

Berdasarkan fokus penelitian, hasil riset sebelumnya maupun teori yang dijadikan acuan maka kerangka penelitian dapat dibagangkan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir Penelitian tentang Implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam menuju *World Class University*

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan paradigma alamiah (*naturalistic paradigm*) dengan jenis pendekatan kualitatif atau studi kasus (*case study*). Desain penelitian berkembang selama proses penelitian berlangsung. Dengan penelitian kualitatif, peneliti menilai bahwa implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* adalah tindakan yang manusiawi, karena setiap pelaku sebagai makhluk berkesadaran, yang tindakan-tindakannya bersifat *intensional*, melibatkan interpretasi dan pemaknaan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk memahami pengelola Prodi MPI S1 FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam mengimplementasikan manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) menuju *World Class University*. Penelitian ini memandang si pengelola yaitu Program studi MPI dengan seluruh civitas akademiknya sebagai pelaku sendiri, yakni bagaimana si pelaku memandang dan menafsirkan kegiatan dari segi pendiriannya yang biasa disebut "*persepsi emic*". Dalam hal ini peneliti berusaha memahami dan menggambarkan apa yang dipahami dan digambarkan subjek penelitian. Untuk maksud tersebut, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif yang dimaksud seperti yang diungkap Denzin dan Lincoln¹ bahwa : "... *qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meanings people bring to them.*"

Dengan penelitian kualitatif, menurut Faisal² peneliti berusaha memandang manusia sebagai makhluk berkesadaran, yang tindakan-tindakannya bersifat *intensional*, melibatkan interpretasi dan pemaknaan. Berdasarkan pandangan tersebut, peneliti menyakini bahwa tindakan atau "perilaku" manusia bukanlah suatu reaksi yang bersifat otomatis dan mekanistik ala stimulus respon sebagaimana

¹ Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. "Introduction: Entering the Field of Qualitative Research." In Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research*, (Thousand Oaks: Sage Publications, 1994), 2.

² Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif*, Makalah Kuliah Metode Penelitian, (Malang: Program Pasacarsajana STAIN Malang, 2000).

aksioma behaviorisme, melainkan suatu pilihan yang “diniati” berdasarkan kesadaran, interpretasi dan makna-makna tertentu.

B. Lokasi Penelitian

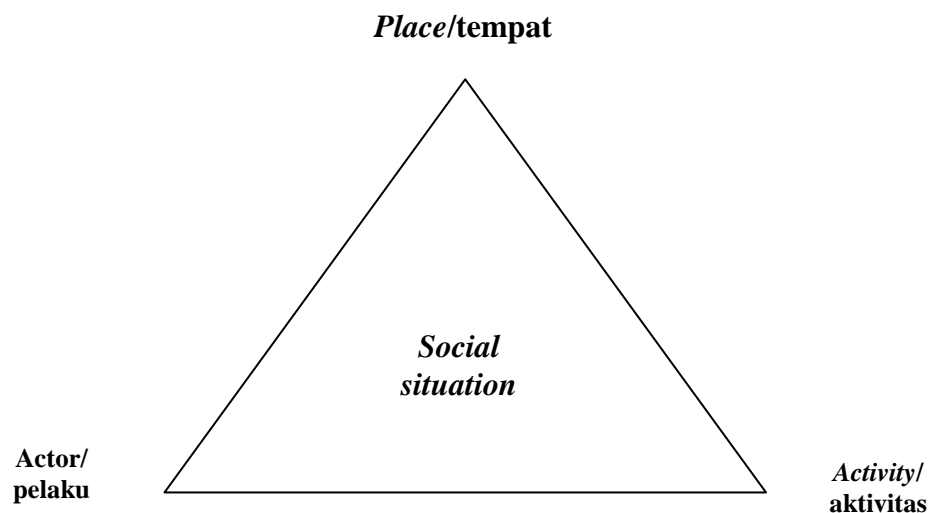
Penelitian ini mengambil lokasi pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yang beralamatkan di Gedung Megawati Lt. 2 Kampus I, Jalan Gajayana 50 Malang Jawa Timur, Telp (0341) 551354, Fax (0341) 572533. Dan bagian utama yang menjadi informan penting dalam penelitian adalah Ketua dan Sekretaris Jurusan, Staf, sebagian dosen dan mahasiswa maupun pimpinan di tingkat Fakultas.

C. Situasi Sosial Penelitian

Dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, tetapi menurut Spradley³ dinamakan “*social situation*” yang terdiri atas tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Dengan demikian dalam penelitian kualitatif, populasi bukan hanya orang, tetapi juga lingkungan dan aktivitas sekelompok orang dalam situasi, lokasi dan waktu tertentu.

Pada penelitian ini yang menjadi situasi sosial penelitian adalah Pengelola Program studi MPI FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penjelasan tentang situasi sosial yang menjadi subyek penelitian dapat dibagangkan sebagai berikut:

³James Spradley, *Participant Observation*, (Holt, Rinehart and Winston, 1980).



Gambar 3.1 Lokasi dan Situasi Sosial Penelitian
(Dikembangkan dari Spradley, 1980)

D. Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, katasampel biasanya menggunakan istilah sumber data, pelaku atau informan. Sedang dalam penelitian kuantitatif, menurut Arikunto⁴ sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Secara rinci pengambilan lokasi, situasi sosial dan informan yang menjadi subyek penelitian ini dapat dipaparkan dalam tabel berikut:

Tabel 3.1 Lokasi, Situasi Sosial dan Informan Penelitian

No.	Parameter Subyek Penelitian	Pilihan Yang Diambil
1.	Lokasi/Situs (<i>Place</i>)	Suatu fenomena dalam konteks terbatas yang membentuk suatu kajian kasus pelaku di lingkungan organisasi yaitu: Program studi MPI FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
2.	Situasi Sosial	Seluruh aktivitas akademik di lingkungan Program studi MPI FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan didukung seluruh sarana dan prasarana yang ada serta lingkungan masing-masing yang menunjukkan adanya upaya untuk mengimplementasikan manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) menuju <i>World Class University</i> .

⁴ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), 117.

3.	Peristiwa/ <i>Acti vity</i>	Kebijakan strategis Pengelola Program studi MPI FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk mengimplementasikan manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) menuju World Class University
4.	Informan/Pela ku	(1) Pimpinan di tingkat Program studi, (2) Kasubag Akademik, (3) Pimpinan di tingkat fakultas, (4) Kepala/Ketua Lembaga Penjaminan Mutu, (5) Ketua/Kepala Unit lain yang sekiranya dibutuhkan, seperti bagian penerbitan, (6) dan beberapa civitas kampus yang sekiranya dapat menambah/ memperkuat data-data yang dibutuhkan.

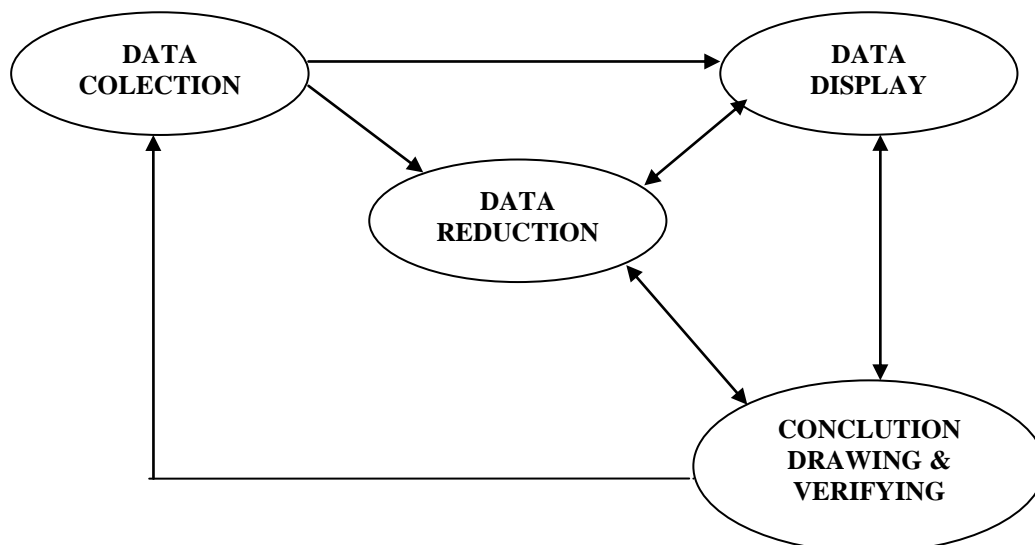
E. Instrumen Penelitian

Peneliti sebagai instrumen pada proses penelitian, di mana peneliti aktif dan terlibat langsung dalam proses pengumpulan data. Misalnya, upaya sebagai instrumen manakala peneliti berupaya untuk melakukan wawancara dengan para pejabat di tingkat prodi, dekanat, pengelola unit dan segenap civitas Prodi dan Fakultas. Dalam melakukan kegiatan observasi, wawancara dan penggalian data dokumen, peneliti langsung bertindak sebagai instrumen penelitian sehingga dengan demikian peneliti berupaya secara maksimal memahami fokus penelitian secara holistik di latar penelitian.

F. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif seperti yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman⁵. Analisis data berlangsung secara simultan yang dilakukan bersamaan dengan proses pengumpulan data, dengan alur tahapan: (1) pengumpulan data (*data collection*), (2) reduksi data (*data reduction*), (3) penyajian data (*data display*), dan (4) kesimpulan atau verifikasi (*conclusion drawing & verifying*). Teknik analisis data model interaktif tersebut dapat dibagangkan sebagai berikut:

⁵M. B. Miles, & A. M. Huberman, Penerjemah : Rohidi, T.R. *Analisis data Kualitatif : Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*, (Jakarta: UI Press, 1992) hlm. 10-14.



Gambar 3.2. Teknik Analisis Data Model Interaktif
(Sumber: Miles dan Huberman, 1992:14)

G. Tahapan Kegiatan Penelitian

Secara berurutan tahapan kegiatan penelitian ini dapat dipaparkan melalui tabel berikut:

Tabel 3.2 Tahapan Kegiatan Penelitian

No.	Tahapan	Sasaran	Luaran	Metodologi
1	Kajian Pustaka	Kajian pustaka tentang implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam menuju World Class University	Informasi dan seperangkat pengetahuan tentang implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam menuju World Class University	Kajian literatur yang membahas tentang implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) menuju World Class University
2	Kajian Penelitian terdahulu	Kajian penelitian terdahulu tentang implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana	Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program	Mengkaji beberapa laporan penelitian, jurnal dan <i>searching</i> melalui <i>google scholar</i> .

		Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam.	studi Manajemen Pendidikan Islam.	
3	Penelitian pra lapangan	Peneliti berusaha melakukan penelitian pra lapangan tentang implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Prodi MPI menuju WCU	Ditemukan sejumlah data lapangan yang menunjukkan implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Prodi MPI menuju WCU	Penelitian pra lapangan dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumen.
4	Penyusunan Proposal dan IPD (Instrumen Pengumpul Data)	Berdasarkan hasil kajian pustaka, penelitian terdahulu dan pra lapangan, peneliti menyusun proposal sekaligus memuat metode penelitian yang akan dilaksanakan serta instrumen pengumpul data (IPD).	Proposal yang dilampiri instrumen pengumpul data.	Menyusun konsep berdasarkan latar belakang, tujuan dan metode penelitian yang akan dilaksanakan dan IPD.
5	Pengumpulan Proposal ke FITKUIIN Malang	Proposal yang sudah jadi dikumpulkan di FITKUIIN Malang.	Terkumpulnya proposal dan terdaftar sebagai peserta penelitian kompetitif FITKUIIN Malang.	Dikumpulkan secara langsung.
6	Seminar Proposal	Apabila proposal ini diterima oleh FITK, maka Peneliti siap untuk melaksanakan seminar proposal berdasarkan waktu dan tempat yang ditentukan oleh FITKUIIN Malang	Diseminarkannya proposal penelitian ini dengan memperhatikan masukan dari berbagai pihak utamanya dari <i>Tim Riviewer</i>	Peneliti melaksanakan seminar proposal sesuai undangan LP2M.
7	Penelitian lapangan	Apabila proposal ini sudah diterima sebagai peserta Penelitian Kompetitif FITKUIIN Malang dengan bukti ditandatangani	Terkumpulnya data tentang kajianpustaka tentang implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional	Peneliti melakukan penelitian melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

		perjanjian, maka Peneliti akan melakukan penelitian di lapangan sesuai dengan subyek dan metode yang ada dalam proposal.	(RENOP) Prodi MPI menuju WCU.	
8	Analisis Data	Melakukan analisis terhadap data lapangan yang sudah terkumpul.	Penyajian data dan temuan penelitian berdasarkan rumusan masalah yang diajukan.	Peneliti menganalisis data dengan model interaktif Miles dan Huberman (1994:10-14): <i>data collection, data reduction, data display, dan conclusion drawing & verifying.</i>
9	Penulisan laporan penelitian	Penulisan draf laporan bab per bab, kemudian penyempurnaan hingga selesai berwujud laporan akhir penelitian.	Laporan akhir yang sudah siap dikirim ke FITKserta artikel yang siap dikirim ke redaksi jurnal.	Menulis secara langsung bab-bab yang sudah diselesaikan sambil dikoreksi dan disempurnakan lebih lanjut.
10	Seminar hasil penelitian dan perbaikan laporan	Sebagai finalisasi dari kegiatan penelitian ini adalah melakukan seminar hasil penelitian dan perbaikan laporan	Terpublikasikannya hasil penelitian pada civitas akademika melalui FGD serta menerima masukan dari peserta seminar untuk perbaikan laporan	Menyajikan hasil penelitian dalam bentuk <i>Forum Group Discussion</i> (FGD) kemudian menindaklanjuti dalam bentuk perbaikan laporan akhir

H. Jadwal Kegiatan Penelitian

Penelitian ini dilakukan sejak kajian pustaka, penelitian terdahulu yang relevan, penelitian pra lapangan, penyusunan laporan hingga seminar hasil penelitian dan perbaikan laporan akhir memakan waktu sekitar enam bulan, dengan rincian jadwal penelitian dapat dijelaskan sebagai berikut:

Tabel 3.3 Jadwal Kegiatan Penelitian

NO.	KEGIATAN	BULAN					
		1	2	3	4	5	6
1	Tahap Persiapan						
	a. Kajian literatur tentang implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju <i>World Class University</i> .	X					
	b. Penelitian terdahulu yang relevan terkait implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju <i>World Class University</i> .	X					
	c. Penelitian pra lapangan tentang implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.	X					
2	Tahap Penyusunan Proposal dan IPD (Instrumen pengumpul data)						
	a. Penyusunan proposal		X				
	b. Metode penelitian		X				
	c. Instrumen Pengumpul Data		X				
3	Tahap Penelitian lapangan						
	a. Pengumpulan data			X			
	b. Identifikasi Data			X			
4	Tahap analisis data						
	a. Pengklasifikasian data			X			
	b. Analisis data			X			
5	Tahap penulisan laporan pelaporan						
	a. Penulisan draf laporan				X		
	b. Revisi draf laporan				X		
	c. Finishing draf laporan				X		
	d. Penggandaan laporan				X		
	e. Penyerahan laporan awal				X		
6	Seminar hasil dan perbaikan akhir laporan						

	a. Seminar hasil penelitian					X	
	b. Perbaikan akhir laporan berdasarkan masukan dari hasil seminar dan tim reviewer					X	
	c. Penyerahan laporan akhir						X
	d. Publikasi di jurnal/cetak di penerbit						X

I. Pembiayaan Penelitian

Biaya penelitian ini secara keseluruhan sebesar Rp. 15.000.000,00 (Lima belas juta rupiah). Secara garis besar biaya penelitian tersebut dikelompokkan menjadi tiga komponen seperti dalam tabel berikut:

Tabel 3.4. Perincian Biaya Penelitian

No.	Alokasi Biaya	Unit	Harga Satuan (Rp.)	Total (Rp.)
1	BELANJA BAHAN		4.500.000	4.500.000
2	BELANJA JASA PROFESI			9.600.000
	a. Narasumber	10 OJ	9.000.000	
	b. Moderator	30 kali	600.000	
3.	PERJALANAN DINAS		810.000	1.000.000
	Total			15.000.000

Biaya penelitian berasal dari Anggaran DIPA Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maliki Malang Tahun 2017.

BAB IV

PAPARAN DATA PENELITIAN

A. Profil Jurusan/Program studi MPI

1. Sejarah Jurusan/Prodi MPI

Program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) adalah salah satu Prodi yang berada di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang. Pembukaan Prodi MPI ini pada hakikatnya bukan termasuk program studi baru karena Prodi MPI ini sudah pernah dibuka pada tahun 1995 di bawah Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel Surabaya di Malang dengan nama Jurusan/Program studi Kependidikan Islam (KI). Prodi KI telah menerima 2 angkatan mahasiswa yaitu pada tahun akademik 1995/1996 sebanyak 37 orang dan tahun akademik 1996/1997 sebanyak 45 orang. Dengan demikian jumlah mahasiswa Prodi KI dua angkatan sebanyak 82 mahasiswa, namun sesuai hasil pelacakan data di BAK baru mendapatkan 69 transkrip nilai dari 82 mahasiswa yang terdaftar. Program studi KI waktu itu diorientasikan dapat melahirkan para pemikir pendidikan Islam dan kepala sekolah/madrasah yang profesional. Namun dalam kenyataannya kurikulum Prodi KI waktu itu tidak jelas arahnya, untuk menjadi pemikir pendidikan Islam mata kuliah kefilosofannya kurang, untuk melahirkan kepala sekolah/madrasah mata kuliah manajemen dan kepemimpinan juga sedikit. Secara umum mata kuliah Prodi KI waktu itu tidak jauh berbeda dengan mata kuliah Prodi PAI hanya perbedaannya jumlah mata kuliah tentang psikologi dan bimbingan konseling lebih banyak sekitar 10 sks. Ketidakjelasan dari sisi kurikulum dan orientasi lulusan tersebut menyebabkan Prodi KI waktu itu dianggap tidak memiliki orientasi keilmuan yang jelas dan tumpang tindih dalam lapangan pekerjaan dengan Jurusan PAI. Maka atas berbagai pertimbangan Pimpinan STAIN Malang pada waktu itu menutup Jurusan KI terhitung sejak tahun akademik 1997/1998.

Dengan dasar Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia No 36 Tahun 2009 tanggal 19 November 2009 tentang Penetapan dan Pembidangan Ilmu dan Gelar Akademik di Lingkungan Perguruan Tinggi Agama serta SK Direktur Jenderal Pendidikan Islam No. 1429 Tahun 2012 tanggal 31 Agustus 2012 tentang Penataan Program Studi di Perguruan Tinggi Agama Islam maka Jurusan KI diganti dengan

Jurusan/Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI). Berdasarkan PMA 36 dan SK Dirjen Pendis tersebut maka Pimpinan UIN Maliki Malang memutuskan untuk membuka kembali Prodi KI dengan nama Jurusan/Program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) di bawah Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maliki Malang dengan Nomor SK Pendirian dan SK Izin Operasional: SK Dirjen Pendidikan Islam Nomor 1463 Tahun 2014 tertanggal 13 Maret 2014, serta bulan dan tahun dimulainya penyelenggaraan Prodi pada tanggal 22 Juli 2014. Prodi MPI memiliki mahasiswa baru terhitung sejak angkatan 2014/2015 dengan jumlah 36 mahasiswa.

2. Visi

Menjadi Program Studi terdepan dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi yang menghasilkan tenaga pendidik dan kependidikan profesional berkarakter Ulul Albab yang berdaya saing di tingkat ASEAN dan internasional.

3. Misi

- a. Menyelenggarakan pendidikan bermutu untuk melahirkan tenaga kependidikan profesional berbasis Teknologi Informasi dan kewirausahaan yang berkarakter Ulul Albab.
- b. Menyelenggarakan pendidikan bermutu untuk melahirkan pendidik profesional bidang Manajemen Pendidikan berkarakter Ulul Albab.
- c. Menyelenggarakan penelitian dalam bidang manajemen pendidikan yang mendukung peningkatan mutu akademik dan pengabdian kepada masyarakat.
- d. Menyelenggarakan pengabdian kepada masyarakat berbasis penelitian untuk pengembangan manajemen pendidikan Islam.
- e. Menjalin kerjasama dengan lembaga pendidikan dan non pendidikan baik dalam maupun luar negeri.
- f. Mengimplementasikan manajemen strategik dalam pengembangan program studi yang berdaya saing di tingkat ASEAN dan internasional tahun 2030.

4. Tujuan

- a. Terwujudnya pendidikan bermutu untuk melahirkan tenaga kependidikan profesional berbasis Teknologi Informasi dan kewirausahaan yang

berkarakter Ulul Albab.

- b. Terwujudnya pendidikan bermutu untuk melahirkan pendidik profesional bidang Manajemen Pendidikan berkarakter Ulul Albab.
- c. Terselenggaranya penelitian dalam bidang manajemen pendidikan yang mendukung peningkatan mutu akademik dan pengabdian kepada masyarakat.
- d. Terlaksananya pengabdian kepada masyarakat berbasis penelitian untuk pengembangan manajemen pendidikan Islam.
- e. Meningkatnya kualitas dan kuantitas kerjasama dengan lembaga pendidikan baik dalam maupun luar negeri.
- f. Meningkatnya kualitas dan kuantitas kerjasama dengan lembaga non pendidikan baik dalam maupun luar negeri.
- g. Terimplementasikannya manajemen strategik dalam pengembangan program studi yang berdaya saing di tingkat ASEAN dan internasional tahun 2030.

Dari paparan visi, misi dan tujuan Prodi MPI di atas dapat dipahami bahwa orientasi Prodi MPI menuju *World Class University* sudah menjadi komitmen sejak awal dan tentunya semakin dikuatkan dalam penyusunan rencana operasionalnya.

B. PAPARAN DATA PENELITIAN

1. Landasan Penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai Implementasi Manajemen Strategik Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*

Rencana operasional pengembangan Jurusan/Prodi MPI disusun berdasarkan pada visi, misi, dan tujuan sebagaimana yang diuraikan pada bagian sebelumnya. Kemudian penyusunan rencana operasional pengembangan Prodi MPI tersebut diselaraskan mengikuti pola Road Map Pengembangan Akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2005 – 2030) dan Rencana Strategis (Renstra) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan. Di samping itu juga mengacu pada GBHU (Garis-garis Besar Haluan Universitas) Periode 2013 – 2017 yang terdiri dari 9 (sembilan) program pokok Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yaitu: 1) Implementasi integrasi Islam dan sains; 2) Optimalisasi fungsi dan peran ma'had; 3) Peningkatan kompetensi bahasa asing; 4) Peningkatan kualitas dan kuantitas sumber

daya manusia; 5) Revitalisasi peran sosial dan keagamaan Universitas; 6) Optimalisasi manajemen berbasis information technology; 7) Internasionalisasi Universitas; 8) Pengembangan kelembagaan; dan 9) Penggalian sumber-sumber pendanaan. Dan Prodi MPI menambah satu program sehingga menjadi nomor 10) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif.

Berdasarkan kedua pola tersebut, maka penyusunan rencana operasional manajemen pengembangan Program studi MPI diarahkan untuk mencapai sasaran strategis 17 tahun ke depan sejak pembukaan program studi pada tahun 2014 hingga 2030. Program ini disesuaikan dengan *road map* pengembangan akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagaimana digambarkan pada bagan berikut:



Gambar 4.1. *Road Map* Pengembangan Akademik UIN Maliki Malang (2005 s.d 2030)

Berdasarkan roadmap tersebut maka rencana operasional manajemen pengembangan Prodi MPI dibagi ke dalam empat tahap pengembangan sebagai berikut:

Pertama, Jangka Lima Tahun I (2005-2010) Pengembangan Universitas mengarah pada *Institutional Establishment and Academic Reinforcement*. Pada periode ini beberapa program pengembangan akademik dikembangkan Universitas, yaitu:

- 1) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berstatus Badan Layanan Umum (BLU) dalam pengelolaan pendanaan sejak tahun 2008;
- 2) Menerapkan Sistem Manajemen ISO 2000:2008 sejak tahun 2008;
- 3) Dibentuk satu unit lembaga dengan nama Deputi Kelembagaan dan Pengembangan berdasarkan Surat Keputusan Rektor Universitas Islam Negeri Malang Nomor Un.3/Kp.07.5/1361/ 2009, yang memiliki tugas untuk pengembangan prodi baru dan pengembangan bisnis. Salah satu prodi yang dirancang untuk dibuka pada periode ini adalah menghidupkan kembali Prodi KI yang telah ditutup pada tahun 1997.

Kedua, Jangka Lima Tahun II (2011-2015) *Regional Recognition and Reputation*. Pengembangan Universitas dan Fakultas pada periode ini diarahkan untuk mencapai kemantapan akademik (*academic establishment*). Pada tahap ini, Universitas dan Fakultas diharapkan mampu memberikan landasan kelembagaan pendidikan akademik dan profesional berciri keislaman dan berbudaya keindonesiaan. Sedang pengembangan Prodi MPI pada periode ini diarahkan pada:

- 1) Penyusunan Proposal Prodi MPI serta pengajuan izin ke Kementerian Agama di Jakarta tahun 2013.
- 2) Keluarnya izin pembukaan Prodi MPI yaitu SK Dirjen Pendidikan Islam Nomor 1463 Tahun 2014 tertanggal 13 Maret 2014.
- 3) Persiapan penerimaan mahasiswa baru dan pembukaan operasional prodi secara resmi pada tanggal 22 Juli 2014.
- 4) Mematangkan kurikulum Prodi MPI dengan melakukan seminar nasional pada akhir 2014.
- 5) Berpartisipasi aktif dalam Forum Komunikasi Jurusan MPI (FKJMPI) secara nasional dan Asosiasi Manajemen/Administrasi Pendidikan Indonesia (ADMAPI) serta Asosiasi Sarjana Manajemen Pendidikan Islam (ASMAPI) tahun 2015.

Ketiga, Jangka Lima Tahun III (2016-2020) *Regional Recognition and Reputation* tahap I. Pada tahap ini pengembangan Universitas dan Fakultas diarahkan pada pemantapan dan penguatan kelembagaan akademik. Pada tahap jangka menengah pertama, program Universitas dan Fakultas diharapkan mampu

memberikan landasan untuk berkembang sebagai program pendidikan terkemuka di tingkat regional, khususnya negara-negara sahabat (Islam). Karena itu, kebijakan umum pengembangan lima tahun kedua diarahkan pada pemenuhan baku-mutu program sarjana unggulan, sehingga memberi peluang untuk dikenal sebagai program sarjana dengan reputasi regional. Sedangkan pada jangka menengah kedua, program studi diharapkan harus semakin mantap sebagai program sarjana terkemuka di tingkat regional. Karena itu, kebijakan umum pengembangan lima tahun ketiga diarahkan pada pemenuhan baku-mutu program sarjana unggulan dengan reputasi regional dan mulai dikenal secara global. Adapun tujuan dari pengembangan tahap ini adalah:

- 1) Memenuhi semua baku mutu kelayakan dan kinerja sebagai penyelenggara program pendidikan.
- 2) Memenuhi semua persyaratan dasar sebagai program pendidikan yang berciri keislaman.
- 3) Mempelopori lahirnya Asosiasi/Perkumpulan Program studi Manajemen Pendidikan Islam (PPMPI) yang didirikan merupakan tindak lanjut dari Forum Komunikasi Jurusan MPI (FKJMPI) pada September 2017.

Pada periode ini pengembangan Program studi MPI diarahkan untuk mencapai posisi program studi yang dikenal di tingkat nasional dan regional ASEAN (*Regional Recognition and Reputation tahap I*). Untuk mengawali periode ini, salah satu upaya yang telah dilakukan Prodi MPI adalah: aktif dalam kegiatan *International Conference on Islamic Scholars (ICIS)* yang diselenggarakan di Universitas Islam Negeri (UIN) Malang pada 23-25 November 2015 untuk mengenalkan Islam yang damai di Indonesia, sebagaimana dikatakan Sekretaris Jenderal (Sekjen) ICIS, KH Hasyim Muzadi bahwa salah satu agenda konferensi Islam internasional tersebut adalah pembahasan soal Ahlussunah Waljamaah (Aswaja) dan tasawuf dalam keagamaan global atau internasional. Demikian juga Prodi MPI juga aktif dalam konferensi bertaraf ASEAN yaitu: *International Conference Islamic Education (ICIED) In Southeast Asia 2015* yang diselenggarakan oleh Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maliki Malang pada 2-3 Desember 2015 dengan tema: *Reforms, Prospects and Challenges*. Juga ikut menjadi Panitia

dan narasumber dalam seminar internasional, The 2nd International Conference Islamic Education (ICID 2) : “Innovations, Approaches, Challenges, and the Future” Fakultas Ilmu Tarbiha dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, pada 23 – 24 November 2017.

Keempat, Jangka Lima Tahun IV (2021-2025) untuk mencapai pengakuan dan reputasi yang dikenal di tingkat internasional (*International Recognition and Reputation*) tahap pertama. Pada jangka panjang pertama, Universitas, Fakultas, Jurusan, dan Program studi harus memberikan landasan yang kuat untuk bisa berkembang menjadi program pendidikan dengan reputasi internasional dengan kekhususan Islam. Karena itu, kebijakan umum pengembangan lima tahun keempat diarahkan pada pemenuhan persyaratan dasar sebagai program sarjana yang mampu memberikan layanan pendidikan tinggi berkualitas internasional tanpa membedakan asal-usul peserta didik. Sedangkan pada jangka kedua, program studi harus semakin mantap sebagai program pendidikan terkemuka di tingkat internasional. Karena itu, kebijakan umum pengembangan lima tahun kelima diarahkan pada pemenuhan baku-mutu program pendidikan dengan reputasi internasional yang mampu memberikan layanan pendidikan tinggi berkualitas internasional tanpa membedakan asal-usul peserta didik dan memberikan kontribusi keilmuan, teknologi, dan kebudayaan bagi masyarakat internasional. Adapun arah pengembangan tahap ini adalah:

- 1) Memenuhi semua baku mutu kelayakan dan kinerja sebagai penyelenggara program pendidikan dengan reputasi internasional.
- 2) Memenuhi semua persyaratan sebagai program pendidikan unggulan di kalangan masyarakat Islam internasional.
- 3) Memenuhi baku-mutu minimum sebagai program pendidikan internasional.
- 4) Memenuhi baku-mutu sebagai program pendidikan internasional dan pusat keunggulan ilmu, teknologi dan kebudayaan internasional.

Kelima, Jangka Lima Tahun V (2026-2030) mencapai *International Recognition and Reputation* tahap kedua:

- 1) Memenuhi manajemen pengembangan Program studi yang berkarakter dan spesifik untuk mewujudkan keunggulan secara nasional, ASEAN maupun internasional.

- 2) Meningkatkan kerja sama dengan program studi dari perguruan tinggi terkemuka di luar negeri untuk peningkatan mutu PBM dan mutu lulusan, kerja sama untuk program *double degree*, kerja sama untuk mewujudkan pendidikan bertaraf internasional dan kerja sama untuk meningkatkan daya saing lulusan di tingkat Asia dan dunia.
- 3) Memantapkan diri untuk menjadi Program studi sebagai salah satu pilar Pusat Unggulan (*Centre of Excellence*) dan Pusat Peradaban Islam (*Centre of Islamic Civilization*).

Berdasarkan uraian di atas, maka landasan penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* adalah: 1) Road Map Pengembangan Akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2005 – 2030); 2) Rencana Strategis (Renstra) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan; 3) GBHU (Garis-garis Besar Haluan Universitas) Periode 2013 – 2017. Dengan berlandaskan pada pola manajemen strategik pengembangan *Road Map* UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Renstra Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, maka Renop Jurusan/Prodi MPI dapat dibagi dalam tiga program kerja, yaitu: 1) Program Kerja Rutinitas, 2) Program Kerja Tahun Pertama (2014-2015), dan 3) Program Kerja Periodisasi yaitu: Periode 2014 – 2015, Periode 2016 -2020, Periode 2021 – 2025, dan Periode 2026 -2030.

2. Penyusunan Periodisasi Program Kerja dalam Rencana Operasional (RENOP) sebagai Implementasi Manajemen Strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*

Untuk menjabarkan Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* maka disusun program kerja yang secara garis besar dapat dikelompokkan menjadi tiga program, yaitu: 1) Program Kerja Rutinitas Jurusan/Program studi MPI, 2) Program Kerja Tahun Pertama (2014 - 2015), dan 3) Program Kerja sebagai penjabaran Renop MPI berdasarkan Periodisasi mulai tahun 2014 sampai dengan tahun 2030.

a. Program Kerja Rutinitas Jurusan/Prodi MPI

Tabel 4.1.

**PROGRAM KERJA RUTINITAS JURUSAN/PRODI MPI
FITK UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

NO.	JENIS /ITEM PROGRAM	WAKTU	KET.
1.	Mengikuti rapat kerja dan koordinasi dengan pimpinan di tingkat Universitas, Fakultas, maupun dengan berbagai Lembaga/Bagian/Unit lain dalam rangka pelaksanaan tridharma perguruan tinggi	Setiap saat	
2.	Pemasaran mata kuliah dan dosen pengampu	Persemester	
3.	Pembagian KHS, Pemograman, pembayaran SPP, dan pendaftaran ulang	Persemester	
4.	Pembuatan absen dan penyiapan ruang perkuliahan	Persemester	
5.	Penyiapan silabus dan atau RPS sesuai mata kuliah yang dipasarkan	Persemester	
6.	Penyiapan jurnal perkuliahan dan kontrak perkuliahan	Persemester	
7.	Rapat dosen dan staf mempersiapkan awal perkuliahan	Persemester	
8.	Persiapan, pelaksanaan dan pengumpulan penilaian hasil UTS	Persemester	
9.	Persiapan, pelaksanaan dan pengumpulan penilaian hasil UAS	Persemester	
10.	Koordinasi pelaksanaan kegiatan kemahasiswaan	Persemester	
11.	Pelayanan administrasi dan konsultasi akademik	Setiap saat	
12.	Pemantauan pelaksanaan berbagai kegiatan akademis	Setiap saat	
13.	Penerbitan jurnal ilmiah	Persemester	
14.	Pelaksanaan praktikum, magang dan PPL	Persemester	
15.	Kegiatan ilmiah di luar Prodi	Persemester	

16.	Seminar tingkat program studi	Persemester	
17.	Kuliah dosen tamu	1x per tahun	
18.	Penyusunan bahan ajar (buku ajar, modul, dll.)	Persemester	
19.	Pengadaan referensi/pustaka	1x per tahun	
20.	Pengadaan berupa langganan jurnal	2 x per tahun	
21.	Pelaksanaan penelitian dosen	1 x per tahun	
22.	Pelaksanaan penelitian pengembangan Prodi	1 x per tahun	
23.	Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat	2 x per tahun	
24.	Penerimaan tamu dari berbagai lembaga/instansi terkait	Setiap saat	
25.	Menjalin silaturahmi dan membuka peluang kerjasama dengan berbagai lembaga/instansi terkait	3x setahun	
26.	Studi banding penyelenggaraan program studi yang bermutu	1x setahun	
27.	Menghadiri acara kegiatan sosial keagamaan dan kekeluargaan baik di dalam maupun di luar kampus	Setiap saat	
28.	Penyerapan anggaran yang tersedia dengan prinsip efisien, efektif dan bermanfaat serta produktif	Setiap saat	
29.	Menyusun dan mengajukan RAB untuk tahun berikutnya	1x setahun	
30.	Membuat laporan akademik kegiatan Prodi setiap semester	Persemester	

b. Program Kerja Tahun Pertama (2014 - 2015)

Tabel 4.2.

**PROGRAM KERJA TAHUN PERTAMA (2014 - 2015)
JURUSAN/PRODI MPIFITK UIN MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**

NO.	JENIS /ITEM PROGRAM	WAKTU	KET.
1.	Studi banding penyelenggaraan program studi di program studi bermutu	2014, 2015	

2.	Sosialisasi Program studi lintas daerah/provinsi/negara	2015	
3.	Penyusunan dan perbaikan penyusunan Kurikulum berbasis KKNi dan Integrasi	2014, 2015	
4.	Kerjasama lintas institusi	2015	
5.	Langganan Jurnal nasional/ internasional (berupa E-journal)	2015	
6.	Peningkatan jumlah dosen tetap prodi dan staf profesional	2015	
7.	Menyusun Borang Akreditasi Program studi MPI	2015, 2016	
8.	Mendesain ruang kuliah dan perlengkapannya yang memadai	2014, 2015	
9.	Menyusun instrumen seleksi penerimaan mahasiswa bermutu	2015	
10.	Kajian-kajian ilmiah lintas program studi, fakultas dan universitas	2014, 2015	

c. Program Kerja MPI berdasarkan Periodisasi (2014 s.d 2030)

Di samping menyusun Program Kerja Rutinitas dan Tahun Pertama (2014-2015), maka Prodi MPI juga menyusun program kerja operasional berdasarkan periodisasi yang merupakan penjabaran dari visi, misi, dan tujuan yang dikolaborasikan dengan kebijakan Universitas untuk mengembangkan GBHU (Garis-garis Besar Haluan Universitas) untuk masa Kepemimpinan Rektor Periode 2013 – 2017 yang terdiri dari 9 Sembilan program pokok Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, yaitu: 1) Implementasi integrasi Islam dan sains; 2) Optimalisasi fungsi dan peran ma'had; 3) Peningkatan kompetensi bahasa asing; 4) Peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia; 5) Revitalisasi peran sosial dan keagamaan Universitas; 6) Optimalisasi manajemen berbasis *information technology*; 7) Internasionalisasi Universitas; 8) Pengembangan kelembagaan; dan 9) Penggalan sumber-sumber pendanaan. Secara khusus Prodi MPI menambah satu program sehingga menjadi 10 program, yaitu: 10) Mewujudkan budaya kampus yang

ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif. Dari 9 program pokok Universitas kemudian ditambah satu program Prodi MPI tersebut, maka Prodi MPI menjabarkan dalam bentuk program kerja secara periodisasi sebagai berikut:

Tabel 4.3.

RENCANA OPERASIONAL (RENOP) TAHUN 2014 - 2030
JURUSAN/PRODI MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM (MPI)
MENJADI JURUSAN/PRODI YANG BERDAYA SAING
DI LEVEL NASIONAL (2020), ASEAN (2025)
DAN INTERNASIONAL/WCU (2030)
(MERUJUK PADA GBHU UIN MALIKI MALANG PERIODE 2013-2017)

NO.	JENIS /ITEM PROGRAM	PERIODISASI PROGRAM			
		2014-2015	2016-2020	2021-2015	2026-2030
1	Implementasi Integrasi Islam dan Sains				
a	<i>Implementasi konsep integrasi sains dan Islam dalam seluruh program akademik</i>				
	1) Workshop Penyusunan silabus/ SAP/Bahan Ajar berbasis Integrasi Sains dan Islam serta KKNi	-	V	V	V
	2) Penyusunan Bahan/Buku Ajar Berbasis Integrasi Sains dan Islam serta KKNi	-	V	V	V
	3) Disseminasi / Seminar/ Kajian Integrasi Sains dan Islam serta KKNi	-	V	V	V
	4) Penyusunan Karya Ilmiah / Penelitian Dosen Berbasis Integrasi Sains dan Islam serta KKNi	V	V	V	V
	5) Penyusunan karya ilmiah mahasiswa (Skripsi) berbasis Integrasi Sains dan Islam	-	V	V	V
	6) Mengawali perkuliahan jam pertama dengan doa dan pembacaan Al-Qur'an sekitar 10 menit	V	V	V	V
	7) Sholat dhuhur berjama'ah	V	V	V	V
	8) Penulisan jurnal berbasis Integrasi Sains dan Islam bidang MPI	-	V	V	V
	9) Penelitian pengembangan dan penguatan Prodi berbasis Sains dan Islam serta KKNi	V	V	V	V
	10) Kegiatan Khotmil Qur'an	V	V	V	V
	11) Bimbingan dan pelatihan membaca dan menulis al-Qur'an serta program tahfid Al-Qur'an	-	V	V	V
	12) Musabaqah Berbasis Al-Qur'an	-	V	V	V
	13) Pengabdian Masyarakat Mahasiswa Pos Daya	-	V	V	V

	Berbasis Masjid				
	14) Peningkatan keimanan dan akhlak dalam bentuk istighasah dan majelis dzikir	V	V	V	V
	15) Pentas budaya dan karya seni bidang MPI yang mampu mengeksplorasi kekayaan budaya masyarakat muslim.	-	V	V	V
b.	<i>Meningkatnya kompetensi dosen dalam integrasi sains dan Islam</i>				
	1) Program peningkatan kompetensi dosen dalam bidang sains, teknologi dan seni bidang MPI melalui pendidikan, pelatihan dan kegiatan-kegiatan seminar.	V	V	V	V
	2) Program peningkatan riset-riset yang berkaitan dengan ilmu-ilmu dasar, terapan dan seni bidang MPI yang berdampak pada manfaat bagi masyarakat luas dan pengembangan kesadaran akan keagungan ciptaan Allah	-	V	V	V
	3) Program peningkatan riset-riset yang berkaitan dengan sains dan teknologi bidang MPI yang menitik beratkan pada kelestarian lingkungan hidup, pengembangan karakter, dan pendidikan tepat guna.	-	V	V	V
	4) Program peningkatan kemampuan dan kesadaran akan ciptaan Allah melalui pemahaman Al-Qur'an dan Hadits	V	V	V	V
c.	<i>Tercapainya kurikulum dan pembelajaran level internasional dengan kekhasan integrasi sains dan Islam</i>				
	1) Program peningkatan kompetensi lulusan yang setara dengan kompetensi prodi dari Perguruan Tinggi Top 1000 in the world dengan memperhatikan integrasi sains dan Islam dan kebutuhan stakeholder di kawasan regional Asean.	-	V	V	V
	2) Program pembuatan pilot project implementasi kurikulum level internasional bidang MPI dengan memperhatikan berbagai pemenuhan sumber daya dan persyaratan calon mahasiswa.	-	V	V	V
	3) Program praktek kerja atau magang pada users lintas negara untuk mengimplementasikan paradigma integrasi sains dan Islam bidang MPI.	-	V	V	V
	4) Program ujian kompetensi akhir dari penguji lintas negara khususnya berkaitan dengan kompetensi integrasi sains dan Islam bidang MPI.	-	V	V	V
	5) Program pengembangan kompetensi dalam	-	V	V	V

	kurikulum yang mengasah kemampuan mahasiswa dalam berkolaborasi lintas etnis, agama, ekonomi, dan budaya bidang MPI.				
	6) Program pengembangan riset-riset bersama mahasiswa dalam mata kuliah yang memperkuat integrasi sains dan Islam bidang MPI.	-	V	V	V
2.	Optimalisasi Fungsi Dan Peran Ma'had (Program Sinergis Universitas)				
a.	<i>Berkembangnya pola pengasuhan di Ma'had</i> (Program Sinergis dengan Ma'had)				
	1) Program pengembangan pola pengasuhan dan pembelajaran di Ma'had melalui operasionalisasi karakter Ulul Albab.	V	V	V	V
	2) Program penilaian karakter Ulul Albab yang lebih akurat sebagai pusat pendidikan karakter di program studi.	V	V	V	V
	3) Program dengan memperkecil jumlah perbandingan antara musrif dan santri agar dapat melakukan proses penilaian karakter secara akurat, termasuk terhadap mahasiswa asing.	V	V	V	V
	4) Program integrasi perkuliahan Mata Kuliah Pengembangan Kepribadian (MPK) dengan pembelajaran di ma'had dan pengalaman hidup di ma'had.	V	V	V	V
b.	<i>Berkembangnya infrastruktur dan fasilitas pendukung ma'had</i> (Program Universitas)				
	1) Program pengembangan infrastruktur ma'had dan fasilitas pendukungnya untuk dapat menampung 4000 santri.	V	V	V	V
	2) Program pengembangan fasilitas dan sarana pendukung penyelenggaraan mahad untuk dapat menampung 4000 santri.	V	V	V	V
3.	Peningkatan Kompetensi Bahasa Asing: Bahasa Inggris dan Arab (Sinkronisasi dengan program Pusat Pengembangan Bahasa)				
a.	<i>Peningkatan Kompetensi Bahasa Asing melalui Program Bilingual pada kegiatan akademik</i>				
	1) Penyusunan silabus/RPS/bahan ajar dengan bahasa Inggris untuk mata kuliah umum	-	V	V	V
	2) Penyusunan silabus/RPS/bahan ajar dengan bahasa Arab untuk mata kuliah agama seperti Studi Al-Qur'an Hadits	-	V	V	V

	3) Bahasa pengantar dalam perkuliahan/ pengajaran dengan 2 bahasa (PPT)	-	V	V	V
	4) Ujian Seminar Proposal berbahasa Inggris untuk topik yang bersifat umum dan bahasa Arab yang mengandung unsur keagamaan misalnya studi manajemen mutu dalam Al-Qur'an	-	V	V	V
	5) Pembimbingan Skripsi dengan Dua Bahasa	-	V	V	V
	6) English Course (Academic Writing) for Lecturer		V	V	V
	7) English Course (service excelent) for Staff		V	V	V
	8) English course (Seminar presentation) for student		V	V	V
	9) Program pelatihan bahasa Arab dan Inggris bagi dosen		V	V	V
	10) Program pengembangan kelas-kelas unggulan/ Internasional/ICP dengan pengajaran Bahasa Inggris dan Arab		V	V	V
	11) Program penerbitan jurnal dalam bahasa Inggris atau Arab	-	V	V	V
	12) Penulisan dan penerbitan buku tentang Profil Program studi MPI (dalam bahasa Inggris dan Arab)	-	V	V	V
b.	<i>Terimplementasinya bilingual pada kegiatan manajerial</i>				
	1) Program pengembangan area-area layanan berbahasa Inggris atau Arab	V	V	V	V
	2) Regulasi tentang implementasi penerapan Bahasa Inggris atau Arab bagi dosen dan karyawan.	-	V	V	V
4.	Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia (Program Sinergis Universitas, LP2M, Fakultas dan Program studi)				
a.	<i>Peningkatan kualitas Sumber daya manusia Program studi</i>				
	1) Membantu pelayanan administrasi bagi dosen dan staf yang mengajukan kenaikan pangkat	V	V	V	V
	2) Memotivasi dan membantu pelayanan administrasi bagi dosen yang mengajukan guru besar.	-	V	V	V
	3) Melakukan program-program khusus yang mendorong percepatan guru besar para dosen.	-	V	V	V
	4) Pendelegasian Dosen dan mahasiswa di berbagai Seminar Nasional / Internasional (jika menjadi pembicara)	V	V	V	V

	5) Pendelegasian / keaktifan Dosen dan Mahasiswa dalam pertemuan organisasi profesi dan Asosiasi Prodi MPI dan sebidangnya.	V	V	V	V
	6) Mengupayakan peningkatan secara kuantitatif anggaran penelitian bagi dosen dan mahasiswa	V	V	V	V
	7) Workshop penulisan Jurnal Internasional	-	V	V	V
	8) Pembiayaan publikasi Jurnal Internasional (DIPA)	-	V	V	V
	9) Workshop Hak Kekayaan Intelektual (HAKI)	-	V	V	V
	10) Pembiayaan proses HAKI (DIPA)	-	V	V	V
	11) Workshop Pengeloan Jurnal International	-	V	V	V
	12) Akreditasi Jurnal J-MPI	-	V	V	V
	13) Pengabdian kepada Masyarakat yang fokus pada pemberdayaan manajemen pengembangan dan mutu Lembaga Pendidikan Islam (TPA/TPQ, Majelis Taklim, Diniyah, Pesantren, MI, MTs, MA, dan PTKI) secara bertahap	-	V	V	V
	14) Workshop Road Map Penelitian	-	V	V	V
	15) Penelitian dosen dan Mahasiswa berdasarkan Road Map Penelitian Fakultas/Prodi	-	V	V	V
b.	<i>Tercapainya keikutsertaan dosen dalam forum ilmiah internasional</i>				
	1) Program pengembangan kompetensi dosen dalam tri dhama perguruan tinggi sesuai dengan bidang keahliannya melalui pendidikan, pelatihan, seminar dan kegiatan ilmiah berskala nasional dan internasional.	V	V	V	V
	2) Program pengembangan kualitas dosen melalui kegiatan presentasi atau penyajian makalah pada forum-forum ilmiah internasional lintas negara.	V	V	V	V
	3) Program keikutsertaan dosen pada organisasi-organisasi profesi internasional.	V	V	V	V
c.	<i>Tercapainya kualitas tenaga kependidikan (laboran, administrasi, programer, dan teknisi).</i>				
	1) Program pengembangan kemampuan berbahasa Inggris dan atau Arab bagi tenaga kependidikan.	V	V	V	V
	2) Program pengembangan kompetensi dan komitmen tenaga kependidikan untuk melakukan pelayanan pada kegiatan-kegiatan yang melibatkan peserta lintas negara.	V	V	V	V
	3) Program pengembangan kompetensi dan komitmen tenaga kependidikan untuk melakukan	V	V	V	V

	pelayanan yang terbaik/bermutu pada kegiatan-kegiatan yang melibatkan peserta lintas negara.				
	4) Program pengembangan kemampuan manajerial berjenjang bagi tenaga administrasi secara bertahap.	V	V	V	V
5	Revitalisasi Peran Sosial dan Keagamaan Universitas/Program Studi (Program Sinergis Universitas, Lembaga/Unit, Fakultas, Prodi)				
a.	<i>Tercapainya peningkatan kualitas penelitian</i>				
	1) Program penelitian yang berkaitan dengan integrasi sains dan Islam serta KKNi dengan potensi HaKi bidang MPI.	V	V	V	V
	2) Program penelitian bersama dengan Perguruan Tinggi di dalam negeri bidang MPI.	-	V	V	V
	3) Program penelitian bersama dengan Perguruan Tinggi di lintas negara.	-	V	V	V
	4) Program penelitian bersama dengan obyek lintas negara di wilayah ASEAN	-	V	V	V
	5) Program pemberian Insentif khusus bagi penelitian untuk mendapatkan HaKi bidang MPI.	-	V	V	V
	6) Program peningkatan mutu riset bertaraf regional dengan kebijakan mengutamakan pada penyelesaian permasalahan bangsa dan mendorong riset-riset kerjasama dengan mitra negara ASEAN baik kerjasama dalam proses penelitian, pendanaan, maupun publikasi serta peningkatan mutu SDM dan sarana prasarana penelitian di semua lingkup termasuk pusat studi.	-	V	V	V
c.	<i>Tercapainya peningkatan kualitas karya ilmiah</i>				
	1) Peningkatan kualitas karya ilmiah dosen yang dapat dipublikasikan melalui jurnal ilmiah bereputasi internasional dan terindeks scopus.	-	V	V	V
	2) Peningkatan kualitas karya ilmiah kolaborasi dosen dan mahasiswa yang dapat dipublikasikan melalui jurnal ilmiah bereputasi nasional dan internasional.				
	3) Program pengembangan jurnal dan jurnal terakreditasi kerjasama Program studi dengan Asosiasi Keilmuan MPI				
	4) Program pengembangan jurnal-jurnal yang sudah terakreditasi menjadi jurnal terakreditasi internasional.	-	V	V	V
d.	<i>Tercapainya peningkatan kualitas pengabdian masyarakat</i>				

	1) Peningkatan kuantitas dan kualitas Pengabdian Masyarakat Mahasiswa: Pos Daya berbasis Masjid	-	V	V	V
	2) Peningkatan secara kuantitatif dan kualitatif pengabdian kepada masyarakat baik Prodi maupun dosen yang berfokus pada pemberdayaan manajemen pengembangan dan mutu Lembaga Pendidikan Islam (TPA/TPQ, Majelis Taklim, Diniyah, Pesantren, MI, MTs, MA, dan PTKI) secara bertahap	-	V	V	V
	3) Berpartisipasi pada program diseminasi dan implementasi hasil-hasil penelitian dosen untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pengurangan kemiskinan, pelestarian lingkungan, menangani berbagai masalah ekonomi, politik, energi, sosial, budaya, dan lingkungan kemasyarakatan.	-	V	V	V
	4) Berpartisipasi pada program peningkatan mutu pengabdian kepada masyarakat berfokus pada pemberdayaan masyarakat dan peningkatan partisipasi masyarakat internasional dengan kebijakan meningkatkan kepedulian dan empati dalam membantu dan memberdayakan masyarakat sehingga pengalaman dan keahlian yang diperoleh dapat menjadi pelajaran bagi bangsa dan dunia internasional.	-	V	V	V
6.	Optimalisasi Manajemen Berbasis <i>Information Technology</i> (Sinergis dengan Program Universitas, Lembaga/Unit, Fakultas dan Prodi)				
a.	<i>Terwujudnya sistem akademik berbasis Teknologi Informasi</i>				
	1) Penataan Web dan Jaringan Komputer dengan semua kegiatan akademik di tingkat Universitas, Fakultas, Jurusan, Program studi, Lembaga, Unit dan kelas-kelas dengan civitas kampus (yang dilinkkan ke web)	V	V	V	V
	2) Aplikasi Software bidang akademik	V	V	V	V
	3) Aplikasi software bidang administrasi umum	V	V	V	V
	4) Aplikasi web dalam Treasure Alumni	V	V	V	V
	5) Berpartisipasi aktif untuk mendukung peningkatan ranking webomatrik Universitas	-	V	V	V
	6) Program pengembangan e-learning untuk pada mata kuliah-mata kuliah yang memungkinkan untuk dilaksanakannya proses pembelajaran	-	V	V	V

	dengan menggunakan e-learning.				
	7) Mendukung program pengembangan digitalisasi perpustakaan Universitas dan perpustakaan di seluruh Fakultas untuk memudahkan para pengguna di level Prodi dan mahasiswa.	V	V	V	V
b.	<i>Terwujudnya sistem administrasi dan layanan berbasis Teknologi Informasi</i>				
	1) Mendukung program pengembangan sistem administrasi dalam layanan kepada mahasiswa untuk kegiatan akademik	V	V	V	V
	2) Mendukung program pengembangan sistem informasi kepegawaian, keuangan, pengadaan barang, dan berbagai layanan manajerial yang lain.	V	V	V	V
	3) Mendukung program pengembangan sistem monitoring dan evaluasi untuk berbagai kegiatan dan layanan akademik dan manajerial di semua level: Universitas, Fakultas, Jurusan, Prodi dan semua bagian.	V	V	V	V
	4) Mendukung dalam mewujudkan pengembangan fasilitas laboratorium dan perangkat keras pelayanan sistem informasi.	V	V	V	V
	5) Mendukung pengembangan jaringan LAN dan internet untuk kepentingan pendidikan dan pembelajaran di semua lini.	V	V	V	V
7.	Internasionalisasi Universitas/Program Studi				
a.	<i>Internasionalisasi program akademik</i>				
	1) Mengupayakan dukungan biaya penulisan jurnal internasional bagi dosen	-	V	V	V
	2) Pendelegasian dosen di even internasional (Narasumber di <i>International Conference</i>)	V	V	V	V
	3) Penyelenggaraan Seminar Internasional	V	V	V	V
	4) Penyelenggaraan International Conference dengan beberapa perguruan tinggi di dalam dan lintas negara	V	V	V	V
	5) Berpartisipasi aktif dalam berbagai pelatihan, dan kegiatan akademik lainnya dalam dan luar negeri	V	V	V	V
b.	<i>Tercapainya kolaborasi research dengan perguruan tinggi di berbagai kawasan</i>				
	1) Colaborative Research with dengan perguruan tinggi di kawasan Asia Tenggara misalnya dengan UKM dan NUS.	-	V	V	V
	2) Colaborative Research with dengan perguruan	-	-	V	V

	tinggi di kawasan Australia, misalnya dengan Deakin University Australia, Guilan University Iran				
	3) Colaborative Research with COMSATS (Negara-negara Asia Timur, Turki, Iran, Pakistan, Tunisia)	-	-	V	V
	4) Colaborative Research with perguruan tinggi di kawasan Eropa	-	-	V	V
	5) Colaborative Research with perguruan tinggi di kawasan Amerika	-	-	V	V
	6) Pembinaan Jurnal menjadi Jurnal Internasional	-	-	V	V
c.	<i>Tercapainya peningkatan sebaran dan kualitas output mahasiswa</i>				
	1) Kerjasama dan pertukaran dengan mahasiswa-mahasiswa ASEAN.	-	V	V	V
	2) Program promosi ke negara-negara ASEAN.	-	V	V	V
	3) Pelibatan <i>user-user</i> multinasional dalam kegiatan-kegiatan di Prodi.	-	V	V	V
	4) Peningkatan kompetensi lulusan sesuai dengan kebutuhan dan harapan tenaga kerja pada lembaga-lembaga multi nasional.	V	V	V	V
d.	<i>Terakreditasinya Program Studi / Universitas oleh lembaga akreditasi internasional yang terpercaya atau oleh asosiasi keilmuan/ profesi internasional yang terpercaya.</i>				
	1) Program akreditasi program studi dari organisasi profesi internasional. Untuk Program Studi mendapatkan akreditasi dari Asean University Network Quality Assurance (AUN-QA), atau asosiasi profesi internasional, misalnya Abest21 untuk Ekonomi, atau akreditasi dari komite negara-negara Islam.	V	V	V	V
	2) Program pengembangan asosiasi ilmu-ilmu keislaman untuk pengembangan Lembaga Akreditasi Mandiri pada ilmu-ilmu keislaman.	-	V	V	V
e.	<i>Terpenuhinya resources yang diperlukan untuk layanan-layanan kelas regional</i>				
	1) Program pengembangan kurikulum dengan benchmark pada mitra perguruan tinggi level dibawah 1000 dunia versi webometric.	-	V	V	V
	2) Program pengembangan ruang belajar, laboratorium, bengkel, studio yang layak untuk digunakan dalam kegiatan pembelajaran dengan mahasiswa antar negara.	V	V	V	V

	3) Program pengadaan berbagai sarana pembelajaran untuk mendorong pengalaman belajar mahasiswa dalam <i>high order thinking skill</i> melalui rekonstruksi ruang kelas, perpustakaan, bahan-bahan pustaka dan jurnal-jurnal terkreditasi internasional.	V	V	V	V
	4) Program pengembangan perpustakaan dan sarana prasarana pendukung perpustakaan yang memenuhi kualifikasi sebagai perpustakaan level regional Asia.	V	V	V	V
8	Pengembangan Kelembagaan Program Studi				
a.	<i>Berkembangnya kepemimpinan yang efektif dalam melaksanakan kepemimpinan operasional, organisasi, dan publik.</i>				
	1) Program untuk memastikan sistem manajemen yang <i>in-line</i> antara visi universitas, fakultas, Jurusan, dan program studi, dan serta lembaga dan unit lain melalui perencanaan-pengorganisasian-penggerakan-pengendalian yang sistematis.	V	V	V	V
	2) Program untuk memastikan keunggulan dalam pelaksanaan dengan menggunakan <i>benchmark</i> pada lembaga/program studi yang memiliki ranking lebih tinggi.	V	V	V	V
b.	<i>Terwujudnya tata kelola yang efektif dan efisien dalam mencapai visi yang akuntabel, kredibel, transparan, bertanggung jawab, dan adil</i>				
	1) Pengembangan sistem manajemen dengan meningkatkan akurasi pada proses Plan-Do-Check-Action pada berbagai level dan kegiatan dengan penetapan prioritas yang tepat.	V	V	V	V
	2) Pengembangan sistem keuangan dan penggunaannya yang transparan dan akuntabel.	-	V	V	V
	3) Pengembangan budaya anti korupsi yang didukung dengan regulasi anti korupsi yang mengikat.	-	V	V	V
c.	<i>Bersinergis dengan Program Universitas dan Fakultas dalam mewujudkan sistem manajemen yang mampu berkembang secara berkelanjutan dengan mengutamakan kepuasan stakeholders</i>				
	1) Pengembangan sistem manajemen mutu untuk menjaga sustainabilitas program dalam upaya mencapai visi pada setiap tahapan rencana	-	V	V	V

	strategis.				
	2) Program pengembangan budaya organisasi berbasis nilai-nilai Islam khususnya nilai-nilai yang disarikan dari konsep Ulul Albab.	-	V	V	V
	3) Program mensinergiskan kurikulum KKNI Terintegrasi antara Prodi MPI jenjang S1 dengan S2 dan S3	V	V	V	V
	4) Mendukung program pendirian Madrasah Terpadu (MI, MTs, dan MA) yang sekaligus berfungsi sebagai laboratorium bidang MPI.	-	V	V	V
9	Penggalian Sumber-Sumber Pendanaan				
a.	<i>Optimalisasi sumber pendanaan dari DIPA (RM/BOPTN/PNPB)</i>				
	1) Menyusun RAB (Rencana Anggaran Belanja), TOR (Term of Reference) dan POK (Petunjuk Operasional Kegiatan) yang detail dan real sesuai dengan kebutuhan setiap tahun.	V	V	V	V
	2) Berupaya untuk mendapatkan peningkatan dana DIPA (RM/ BOPTN/ PNPB) setiap tahun minimal 10% dari tahun sebelumnya	V	V	V	V
	3) Berupaya untuk memaksimalkan penggunaan anggaran DIPA sesuai dengan POK yang telah disusun secara efisien, efektif dan bermanfaat.	-	V	V	V
	4) Berupaya membuat laporan akademik dan keuangan penggunaan anggaran DIPA secepatnya dan selengkap mungkin.	-	V	V	V
b.	<i>Penggalian sumber pendanaan dari Pelayanan Tridharma Program Studi</i>				
	1) Pelayanan kegiatan pelatihan/ workshop/ seminar dengan lembaga lain.	-	V	V	V
	2) Pelayanan konsultan dalam pengembangan kelembagaan, manajemen, administrasi dan kepemimpinan pendidikan Islam	-	V	V	V
	3) Pelayanan kerjasama dalam kegiatan penelitian	-	V	V	V
	4) Pelayanan kerjasama dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat	-	V	V	V
	5) Pelayanan kerjasama dalam penulisan dan publikasi karya ilmiah	-	V	V	V
c.	<i>Pelayanan dan peningkatan penerimaan pendanaan dari peran serta alumni</i>				
	1) Pelayanan penerimaan pendanaan dari peran serta alumni	-	V	V	V

	2) Peningkatan peran alumni dalam penggalan dana dari hasil usaha kerjasama dengan berbagai pihak	-	V	V	V
d.	<i>Penggalian sumber pendanaan dari kegiatan usaha</i>				
	1) Mengoptimalkan aset Program studi <i>idle</i> agar bernilai ekonomis.	-	V	V	V
	2) Melakukan kerjasama dalam periklanan dan publikasi.	-	V	V	V
	3) Penataan dan peningkatan penerimaan sumber pendanaan dari jalinan kerjasama.	-	V	V	V
	4) Penataan dan peningkatan penerimaan sumber pendanaan dari unit-unit usaha yang dimiliki.	-	V	V	V
10	Mewujudkan Budaya Kampus yang Ilmiah Religius, Asri, Indah dan Kondusif				
a.	<i>Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah - religius</i>				
	1) Mendukung secara aktif untuk mewujudkan budaya kampus yang ilmiah-religius sebagai implementasi dari integrasi sains dan Islam	V	V	V	V
	2) Mengembangkan konsep manajemen budaya kampus yang ilmiah religius di lingkungan LPI melalui tulisan ilmiah yang dipublikasikan	V	V	V	V
b.	<i>Mewujudkan lingkungan kampus yang asri dan indah</i>				
	1) Mendukung secara aktif program penghijauan di lingkungan kampus dengan pepohonan yang berbuah seperti sawo, jambu, mlinjo, klengkeng, rambutan dll. yang berguna bagi manusia dan binatang sebagaimana zaman dulu sudah ditradisikan di lingkungan pesantren.	V	V	V	V
	2) Mendukung secara aktif program menciptakan keindahan kampus melalui penjagaan kebersihan kampus, penataan gedung, taman-taman, serta pemanfaatan air kanal/sungai/sumber untuk dialirkan di sekitar kampus untuk menciptakan suasana gemiricik sebagai implementasi Surat Ar-Rahman yang menggambarkan keindahan surga.	V	V	V	V
c.	<i>Mewujudkan lingkungan kampus yang aman, nyaman dan kondusif</i>				
	1) Mendukung secara aktif terwujudnya lingkungan kampus yang aman dan nyaman dari berbagai gangguan dalam skala kecil, sedang maupun besar. Skala kecil misalnya hilangnya barang-barang di kantor, hilangnya sandal di masjid, hilangnya peralatan kegiatan dll. Skala sedang misalnya hilangnya kendaraan di parkir. Sekala besar	V	V	V	V

	misalnya tindakan pencurian atau penghilangan berkar-berkas penting, data penting maupun terjadinya demo dan perkelahian masal yang menyebabkan kerusakan kampus.				
	2) Mendukung secara aktif terwujudnya lingkungan kampus yang kondusif, aman dan tentram dari berbagai gangguan dan perasaan yang tidak nyaman.	V	V	V	V
	3) Prodi MPI secara aktif mendukung terwujudnya UIN Maliki Malang pada puncaknya menjadi Pusat Unggulan (<i>Centre of Excellence</i>) dan Pusat Peradaban Islam (<i>Centre of Islamic Civilization</i>).	V	V	V	V

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa penyusunan periodisasi program kerja dalam Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*, yaitu: 1) menyusun Program Kerja Rutinitas dan Tahun Pertama (2014-2015); 2) menyusun program kerja operasional berdasarkan periodisasi yang merupakan penjabaran dari visi, misi dan tujuan yang dikolaborasikan dengan kebijakan Universitas untuk mengembangkan GBHU (Garis-garis Besar Haluan Universitas) untuk masa Kepemimpinan Rektor Periode 2013 – 2017 menjadi 10 program kerja yang meliputi:

- 1) Implementasi integrasi Islam dan sains, meliputi program: a) Implementasi konsep integrasi sains dan Islam dalam seluruh program akademik; b) Meningkatnya kompetensi dosen dalam integrasi sains dan Islam; c) Tercapainya kurikulum dan pembelajaran level internasional dengan kekhasan integrasi sains dan Islam.
- 2) Optimalisasi Fungsi dan Peran Ma'had (Program Sinergis Universitas): a) Berkembangnya pola pengasuhan di Ma'had (Program Sinergis dengan Ma'had); b) Berkembangnya infrastruktur dan fasilitas pendukung ma'had (Program Universitas).
- 3) Peningkatan Kompetensi Bahasa Asing: Bahasa Inggris dan Arab (Sinkronisasi dengan program Pusat Pengembangan Bahasa): 1) Peningkatan Kompetensi Bahasa Asing Melalui Program Bilingual pada kegiatan akademik; 2) Terimplementasinya bilingual pada kegiatan manajerial.

- 4) Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia (Program Sinergis Universitas, LP2M, Fakultas dan Program studi): a) Peningkatan kualitas Sumber daya manusia Program studi; b) Tercapainya kualitas tenaga kependidikan (laboran, administrasi, programmer, dan teknisi); c) Tercapainya keikutsertaan dosen dalam forum ilmiah internasional.
- 5) Revitalisasi Peran Sosial Dan Keagamaan Universitas/Program Studi (Program Sinergis Universitas, Lembaga/Unit, Fakultas, Prodi): a) Tercapainya peningkatan kualitas pengabdian masyarakat; b) Tercapainya peningkatan kualitas penelitian; c) Tercapainya peningkatan kualitas karya ilmiah.
- 6) Optimalisasi Manajemen Berbasis *Information Technology* (Sinergis dengan Program Universitas, Lembaga/Unit, Fakultas dan Prodi): a) Terwujudnya sistem akademik berbasis teknologi Informasi; b) Terwujudnya sistem administrasi dan layanan berbasis teknologi Informasi.
- 7) Internasionalisasi Universitas: a) Internasionalisasi program akademik; b) Tercapainya kolaborasi research dengan perguruan tinggi di berbagai kawasan; c) Tercapainya peningkatan sebaran dan kualitas output mahasiswa; d) Terakreditasinya Program Studi/ Jurusan/ Universitas oleh lembaga akreditasi internasional yang terpercaya atau oleh asosiasi keilmuan/ profesi internasional yang terpercaya; e) Terpenuhinya resources yang diperlukan untuk layanan-layanan kelas regional.
- 8) Pengembangan kelembagaan: a) Berkembangnya kepemimpinan yang efektif dalam melaksanakan kepemimpinan operasional, organisasi, dan publik; b) Bersinergis dengan Program Universitas dan Fakultas dalam mewujudkan sistem manajemen yang mampu berkembang secara berkelanjutan dengan mengutamakan kepuasan stakeholders; c) Terwujudnya tata kelola yang efektif dan efisien dalam mencapai visi yang akuntabel, kredibel, transparan, bertanggung jawab, dan adil.
- 9) Penggalian sumber-sumber pendanaan: a) Optimalisasi sumber pendanaan dari DIPA (RM/BOPTN/PNPB); b) Penggalian sumber pendanaan dari Pelayanan Tridharma Program Studi; c) Penggalian sumber pendanaan dari

kegiatan usaha; d) Pelayanan dan peningkatan penerimaan pendanaan dari peran serta alumni.

- 10) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif:
 a) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah – religius; b) Mewujudkan lingkungan kampus yang aman, nyaman dan kondusif; c) Mewujudkan lingkungan kampus yang asri dan indah.

3. Bagaimana sasaran dan strategi pencapaian pada Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*?

Untuk mewujudkan Rencana Operasional (Renop) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* maka ditetapkan sasaran dan strategi pencapaian yang sekaligus sebagai sasaran dan strategi pencapaian dari visi, misi dan tujuan Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, sebagai berikut:

Tujuan Pertama, “Terwujudnya pendidikan bermutu untuk melahirkan tenaga kependidikan profesional berbasis teknologi informasi dan kewirausahaan yang berkarakter Ulul Albab”, maka program studi mempunyai sasaran:

- 1) Tercapainya pengembangan mutu pendidikan dan pembelajaran yang dapat melahirkan lulusan sebagai calon tenaga kependidikan professional bidang manajemen pendidikan yang berkarakter Ulul Albab. Untuk mencapai sasaran ini, strategi pencapaian yang dilakukan adalah:
 - a) Mengembangkan kurikulum yang dinamis dengan mengikuti konsep integrasi sains dan al-Qur’an, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi serta kebutuhan *stakeholders* bidang MPI.
 - b) Menyusun kurikulum berbasis KKNI yang mengintegrasikan sains dan Islam.
 - c) Menyusun silabus dan RPS berdasarkan kurikulum berbasis KKNI dan Integrasi.
 - d) Meningkatkan penjaminan mutu kurikulum dan silabus untuk memenuhi standar nasional dan internasional dengan kebijakan pengembangan dan

- pentahapan secara berkesinambungan.
- e) Mengembangkan SDM dalam bentuk pelatihan kepemimpinan, administrasi, manajerial, dan pemanfaatan TI serta kewirausahaan untuk membantu mahasiswa dalam peningkatan kualitas diri dan membantu penyelesaian masalah pribadi dalam perkuliahannya.
- 2) Tercapainya keterpaduan program perkuliahan, praktikum dan belajar mandiri untuk mewujudkan calon tenaga kependidikan yang mampu menguasai teknologi informasi (IT) dan kewirausahaan serta penerapannya dalam manajemen pendidikan”, maka sasaran yang disusun adalah:
- a) Menyelaraskan antara materi perkuliahan, praktikum dan belajar mandiri berbasis pada teknologi informasi (IT) dan kewirausahaan.
 - b) Menciptakan iklim akademis religius dalam pengelolaan dan pengembangan budaya dan admosfir akademik kampus.
 - c) Meningkatkan proses pembelajaran yang lebih menekankan pada penggunaan pendekatan *andragogis* dan pengalaman belajar yang terpadu antara teori dengan aplikasi pembelajaran di lapangan.
 - d) Program peningkatan pembelajaran yang dikembangkan mengacu kepada konsep PAIKEMI, yaitu *Pembelajaran Aktif Inovatif Kreatif Menyenangkan dan Islami*.
 - e) Program pengembangan keilmuan menggunakan model integrasi antara agama dan ilmu pengetahuan.
- 3) Tercapainya pengembangan mutu pendidikan dan pembelajaran yang dapat melahirkan lulusan yang memiliki kemampuan manajerial, kepemimpinan dan administrasi pendidikan dengan menerapkan teknologi informasi dan nilai-nilai kewirausahaan. Untuk mencapai sasaran ini, strategi pencapaian yang dilakukan adalah:
- a) keterpaduan program perkuliahan, praktikum dan belajar mandiri untuk melahirkan tenaga kependidikan,
 - b) pembelajaran dan tugas yang diberikan berbasis teknologi informasi (TI),
 - c) menyelenggarakan pelatihan pembuatan blok, multimedia, computer akuntansi,
 - d) menyelenggarakan pendalaman konsep kewirausahaan serta implemen-

tasinya dalam manajemen pendidikan.

- e) Praktek kewirausahaan yang dapat diterapkan di dunia pendidikan (eduintrepreneur).

Tujuan Kedua, “Terwujudnya pendidikan bermutu untuk melahirkan pendidik profesional bidang Manajemen Pendidikan berkarakter Ulul Albab”, maka program studi mempunyai sasaran:

- 1) Tercapainya pengembangan mutu pendidikan dan pembelajaran yang dapat melahirkan lulusan sebagai calon pendidik profesional bidang manajemen pendidikan yang berkarakter Ulul albab. Untuk mencapai sasaran ini, strategi pencapaian yang dilakukan adalah:
 2. Program peningkatan dan penjaminan mutu kurikulum dan silabus untuk memenuhi standar nasional dan internasional dengan kebijakan pengembangan secara bertahap.
 3. Program peningkatan kompetensi/mutu tenaga pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana dan manajemen dengan kebijakan perencanaan seksama, menyeluruh dan terpadu.
 4. Program pengembangan *joint program* dengan perguruan tinggi/program studi/LPTK yang bermutu, baik dalam ataupun luar negeri.
 5. Mengembangkan program penguasaan bahasa asing (Arab dan Inggris) dan studi Keislaman, baik pada program pembelajaran di kampus maupun program pengembangan *life skill* di Ma’had Sunan Ampel al-‘Aly.
- 2) Tercapainya pengembangan mutu pendidikan dan pembelajaran yang dapat melahirkan lulusan sebagai calon pendidik profesional bidang manajemen pendidikan yang berkarakter Ulul albab. Untuk mencapai sasaran ini, strategi pencapaian yang dilakukan adalah:
 - a) Mengembangkan mutu pendidikan dan pembelajaran melalui peningkatan kinerja dan kedisiplinan dosen.
 - b) Mengembangkan bahan ajar yang relevan dengan kebutuhan masyarakat lokal, nasional dan global serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
 - c) Meningkatkan kedisiplinan dan motivasi mahasiswa serta penciptaan manajemen kelas yang kondusif.

- d) Mewujudkan budaya akademik yang memadukan dzikir, fikir, dan amal shaleh untuk melahirkan tenaga pendidik profesional berkarakter Ulul Albab bidang manajemen pendidikan.

Tujuan Ketiga, “Terselenggaranya penelitian dalam bidang manajemen pendidikan yang mendukung peningkatan mutu akademik dan pengabdian kepada masyarakat”, maka program studi mempunyai sasaran:

- 1) Menghasilkan laporan penelitian bermutu yang mengintegrasikan Sains dan Islam dalam bidang manajemen pendidikan yang dapat dijadikan rujukan dalam mengembangkan teori-teori bidang MPI dan konsep peningkatan mutu akademik. Strategi untuk mencapai sasaran ini adalah:
 - a) Pengembangan kuantitas dan kualitas penelitian berbasis integrasi sains dan Islam dalam rangka meningkatkan mutu dan atmosfer akademik.
 - b) Program pengembangan penelitian secara intens dan berkelanjutan untuk melahirkan dan mengembangkan teori-teori dan konsep keilmuan bidang MPI.
 - c) Program peningkatan mutu SDM, sarana dan prasarana penelitian.
 - d) Program penyempurnaan sistem tatakelola riset tingkat program studi dengan kebijakan memprioritaskan keikutsertaan seluruh dosen dalam program penelitian yang ada.
 - e) Program peningkatan prosentase jumlah mahasiswa yang terlibat dalam kegiatan penelitian dengan sumber anggaran dari dalam maupun luar institusi perguruan tinggi.
 - f) Program pemberian dukungan fasilitas riset untuk skripsi (S-1) dengan kebijakan pemberian dukungan financial dan non-financial (diupayakan dari berbagai sumber).
- 2) Menghasilkan laporan penelitian bermutu yang mengintegrasikan Sains dan Islam dalam bidang manajemen pendidikan yang dapat dijadikan rujukan dalam pengabdian kepada masyarakat. Strategi untuk mencapai sasaran ini adalah:

- a) Program pengembangan penelitian secara intens dan berkelanjutan untuk mengimplementasikan keilmuan bidang MPI dalam kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
 - b) Program riset-riset kerjasama dengan mitra perguruan tinggi/ program studi yang maju dan bermutu, baik kerjasama dalam proses penelitian, pendanaan maupun publikasi.
 - c) Program pengikutsertaan riset bertaraf nasional dan internasional dengan kebijakan mengutamakan pada kebijakan dan pengelolaan bidang MPI pada lembaga pendidikan unggul.
 - d) Program peningkatan publikasi hasil-hasil penelitian yang relevan dengan pengembangan teori-teori dan implementasi bidang MPI pada jurnal-jurnal terakreditasi di level nasional maupun internasional.
- 3) Mendesiminasikan dan mempublikasikan hasil penelitian dalam kegiatan ilmiah dan jurnal ilmiah pada level nasional maupun internasional, untuk mencapai sasaran ini:
- a) Menyelenggarakan workshop penulisan artikel untuk publikasi karya ilmiah tingkat internasional.
 - b) Mengikutsertakan civitas akademika dalam kegiatan seminar, symposium, dan konferensi untuk mempresentasikan hasil-hasil penelitian.
 - c) Memberikan *reward* dan bantuan biaya publikasi jurnal terakreditasi nasional dan internasional.

Tujuan Keempat, “Terlaksananya pengabdian kepada masyarakat berbasis penelitian untuk pengembangan manajemen pendidikan Islam”, maka program studi mempunyai sasaran:

- 1) Tercapainya pengembangan kuantitas dan kualitas kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebagai wahana implementasi bidang MPI dengan berlandaskan pada nilai-nilai dan tradisi Islam. Dengan strategi pencapaian yaitu:
 - a) Program pengembangan manajemen pengabdian kepada masyarakat dalam struktur organisasi universitas yang otonom dan manajemen yang sehat.
 - b) Program peningkatan pendidikan dan pelayanan kepada masyarakat dan secara resiprokal menerima informasi, masukan, bantuan masyarakat untuk

meningkatkan relevansi pendidikan, penelitian, dan pengabdian masyarakat bidang MPI.

- c) Program peningkatan partisipasi masyarakat berbasis masjid dengan kebijakan peningkatan kepedulian dan empati dalam membantu dan memberdayakan masyarakat sehingga pengalaman dan keahlian yang diperoleh dapat menjadi pelajaran bagi masyarakat.
- 2) Tercapainya pengembangan kuantitas dan kualitas kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebagai wahana implementasi bidang MPI dengan memanfaatkan TI dan nilai kewirausahaan. Dengan strategi pencapaian yaitu:
- a) Program peningkatan pemanfaatan dan partisipasi masyarakat sebagai laboratorium nyata, pelatihan dan penelitian bidang MPI.
 - b) Program peningkatan peran program studi untuk pengabdian masyarakat yang bersifat *proaktif* dan *antisipatif* dalam menunjang penerapan keilmuan dan praktik bidang MPI.
 - c) Program peningkatan mutu pengabdian kepada masyarakat berfokus pada pemberdayaan masyarakat di lingkungan Lembaga Pendidikan Islam.

Tujuan Kelima, “Meningkatnya kualitas dan kuantitas kerjasama dengan lembaga pendidikan dan non pendidikan baik dalam maupun luar negeri”, maka program studi mempunyai sasaran:

- 1) Tercapainya jalinan kerjasama dengan berbagai lembaga pendidikan untuk meningkatkan pengakuan dan keunggulan program studi di level nasional maupun internasional. Dengan strategi pencapaian yaitu:
 - a) Program jalinan kerjasama dengan konsorsium ilmu manajemen pendidikan dan atau organisasi yang terkait dengan menyelenggarakan kegiatan konferensi dan memberikan konsultasi serta mentransfer keahlian melalui partisipasi dosen dalam lokakarya.
 - b) Program peningkatan kuantitas dan kualitas kerjasama bagi sivitas akademika.
 - c) Program peningkatan jumlah dan mutu jejaring kerjasama nasional dan internasional secara bertahap dengan kebijakan memprioritaskan kerjasama yang memberikan posisi strategis program studi di tingkat nasional dan internasional.
 - d) Program peningkatan kerjasama riset dan pembelajaran bagi program studi

dengan institusi lain di dalam dan di luar negeri jaringan kerjasama dengan perguruan tinggi/program studi lain di dalam dan luar negeri.

Tujuan Keenam, “Meningkatnya kualitas dan kuantitas kerjasama dengan lembaga non pendidikan baik dalam maupun luar negeri”, maka program studi mempunyai sasaran:

- 1) Terwujudnya jalinan kerjasama dengan berbagai lembaga untuk meningkatkan pengakuan dan keunggulan program studi di level nasional maupun internasional. Dengan strategi pencapaian yaitu:
 - a) Program perluasan kerjasama dengan instansi pemerintah, masyarakat dan industri untuk pengembangan *soft skill* dosen, mahasiswa, dan staf administrasi.
 - b) Program perluasan kerjasama institusional yang didukung dengan upaya untuk merealisasikan program yang bisa diimplementasikan dan diikuti dengan MoU.
 - c) Peningkatan peran serta masyarakat dan dunia usaha untuk meningkatkan relevansi pendidikan dalam rangka meningkatkan kualitas lulusan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat.
 - d) Mengevaluasi dan menyempurnakan aturan kerjasama riset dan pembelajaran yang sudah ada.
 - e) Mengembangkan bentuk kerjasama yang selektif dengan *stakeholder*.
 - f) Program peningkatan fasilitas jejaring kerjasama nasional dan internasional dengan kebijakan pengembangan yang meliputi aspek kapasitas kelembagaan dan SDM, tatakelola, pendataan, pemantauan serta pendanaan.

Tujuan Ketujuh, “Terimplementasikannya manajemen strategik dalam pengembangan program studi yang berdaya saing di tingkat ASEAN dan internasional tahun 2030”, maka program studi mempunyai sasaran:

- 1) Tercapainya implementasi manajemen strategik pengembangan program studi dalam periodisasi mulai 2014 s.d 2030 secara bertahap, efisien, efektif, dan produktif untuk mencapai kemandirian, daya saing, dan keunggulan. Dengan strategi pencapaian yaitu:

- a) Menyusun program pengembangan manajemen program studi yang professional, secara efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi guna mewujudkan kemandirian, daya saing, dan keunggulan.
 - b) Menyusun program menuntaskan penyiapan sistem manajemen dan tahapan menuju pengelolaan SDM program studi yang handal.
 - c) Menyusun program penataan organisasi program studi untuk mewujudkan *good governance* dalam sistem manajemen yang mengacu pada standar manajemen ISO, BAN PT, maupun standar lembaga akreditasi internasional seperti AUN-QA.
 - d) Melaksanakan program yang bersifat sinergis antar komponen Universitas yang mendukung pengembangan otonomi serta kemandirian program studi.
 - e) Mempertajam fokus pengembangan pada setiap bidang MPI menuju pencapaian kualitas institusi berstandar internasional.
 - f) Menindaklanjuti program penyempurnaan integrasi sistem informasi keuangan dan manajemen.
 - g) Mengimplementasikan sistem akuntansi yang dipakai sebagai standar yang berlaku untuk program studi yang mandiri secara bertahap.
- 2) Tercapainya nilai akreditasi program studi sangat baik oleh BAN PT Indonesia dan secara bertahap oleh Lembaga Akreditasi Internasional. Dengan strategi pencapaian yaitu:
- a) Program peningkatan dan penyempurnaan aspek-aspek penilaian dalam akreditasi program studi.
 - b) Program pelacakan data dan borang melalui kebijakan temu alumni dan *job fair* untuk mahasiswa dan alumni program studi.
 - c) Program peningkatan seluruh item penilaian tridharma perguruan tinggi untuk mencapai nilai maksimal sesuai dengan standar akreditasi BAN PT dan secara bertahap oleh lembaga akreditasi internasional (misalnya AUN-QA).
 - d) Program mempertahankan dan meningkatkan status program studi yang terekreditasi sangat baik oleh BAN PT Indonesia dan Lembaga Akreditasi Internasional (AUN-QA, ISESCO, dll.).

Dari paparan data di atas dapat dipahami bahwa sasaran dan strategi pencapaian pada Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* sudah tertulis secara jelas sebagai implemantasi dari tujuan Prodi MPI yang ketujuh, yaitu: “Terimplementasikannya manajemen strategik dalam pengembangan program studi yang berdaya saing di tingkat ASEAN dan internasional tahun 2030”. Dari tujuan tersebut ditetapkan dua sasaran sekaligus strategi pencapaiannya yaitu:

- 1) Tercapainya implementasi manajemen strategik pengembangan program studi dalam periodisasi mulai 2014 s.d 2030 secara bertahap, efisien, efektif, dan produktif untuk mencapai kemandirian, daya saing, dan keunggulan. Dengan strategi pencapaian yaitu:
 - a) Menyusun program pengembangan manajemen program studi yang professional, secara efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi guna mewujudkan kemandirian, daya saing, dan keunggulan.
 - b) Menyusun program menuntaskan penyiapan sistem manajemen dan tahapan menuju pengelolaan SDM program studi yang handal.
 - c) Menyusun program penataan organisasi program studi untuk mewujudkan *good governance* dalam sistem manajemen yang mengacu pada standar manajemen ISO, BAN PT, maupun standar lembaga akreditasi internasional seperti AUN-QA.
 - d) Melaksanakan program yang bersifat sinergis antar komponen Universitas yang mendukung pengembangan otonomi serta kemandirian program studi.
 - e) Mempertajam fokus pengembangan pada setiap bidang MPI menuju pencapaian kualitas institusi berstandar internasional.
 - f) Menindaklanjuti program penyempurnaan integrasi sistem informasi keuangan dan manajemen.
 - g) Mengimplementasikan sistem akuntansi yang dipakai sebagai standar yang berlaku untuk program studi yang mandiri secara bertahap.
- 2) Tercapainya nilai akreditasi program studi sangat baik oleh BAN PT Indonesia dan secara bertahap oleh Lembaga Akreditasi Internasional. Dengan strategi pencapaian yaitu:

- a) Program peningkatan dan penyempurnaan aspek-aspek penilaian dalam akreditasi program studi.
- b) Program pelacakan data dan borang melalui kebijakan temu alumni dan *job fair* untuk mahasiswa dan alumni program studi.
- c) Program peningkatan seluruh item penilaian tridharma perguruan tinggi untuk mencapai nilai maksimal sesuai dengan standar akreditasi BAN PT dan secara bertahap oleh lembaga akreditasi internasional (misalnya AUN-QA).
- d) Program mempertahankan dan meningkatkan status program studi yang terekreditasi sangat baik oleh BAN PT Indonesia dan Lembaga Akreditasi Internasional (AUN-QA, ISESCO, dll.).

Dari uraian tersebut jelas dapat dipahami bahwa tujuan akhir dari penyusunan Rencana Operasional (Renop) Tahun 2014 – 2030 Jurusan/Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) ingin merealisasikan cita-cita besar yaitu menjadi Jurusan/Prodi MPI yang mampu berdaya saing di Level Nasional (2020), Asean (2025) dan Internasional/WCU (2030).

BAB V

TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Penelitian

Berdasarkan paparan data dan pemaknaannya maka bagian ini disampaikan temuan penelitian sesuai dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Landasan Penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai Implementasi Manajemen Strategik Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*

Landasan penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* adalah: 1) Road Map Pengembangan Akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2005 – 2030); 2) Rencana Strategis (Renstra) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan; 3) GBHU (Garis-garis Besar Haluan Universitas) Periode 2013 – 2017. Dengan berlandaskan pada pola manajemen strategik pengembangan *Road Map* UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Renstra Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, maka Renop Jurusan/Prodi MPI dapat dibagi dalam tiga program kerja, yaitu: 1) Program Kerja Rutinitas, 2) Program Kerja Tahun Pertama (2014-2015), dan 3) Program Kerja Periodisasi yaitu: Periode 2014 – 2015, Periode 2016 -2020, Periode 2021 – 2025, dan Periode 2026 -2030.

2. Penyusunan Periodisasi Program Kerja dalam Rencana Operasional (RENOP) sebagai Implementasi Manajemen Strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*

Penyusunan periodisasi program kerja dalam Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*, yaitu: 1) menyusun Program Kerja Rutinitas dan Tahun Pertama (2014-2015); 2) menyusun program kerja operasional berdasarkan periodisasi yang

merupakan penjabaran dari visi, misi dan tujuan yang dikolaborasikan dengan kebijakan Universitas untuk mengembangkan GBHU (Garis-garis Besar Haluan Universitas) untuk masa Kepemimpinan Rektor Periode 2013 – 2017 menjadi 10 program kerja yang meliputi:

- 1) Implementasi integrasi Islam dan sains, meliputi program: a) Implementasi konsep integrasi sains dan Islam dalam seluruh program akademik; b) Meningkatnya kompetensi dosen dalam integrasi sains dan Islam; c) Tercapainya kurikulum dan pembelajaran level internasional dengan kekhasan integrasi sains dan Islam.
- 2) Optimalisasi Fungsi dan Peran Ma'had (Program Sinergis Universitas): a) Berkembangnya pola pengasuhan di Ma'had (Program Sinergis dengan Ma'had); b) Berkembangnya infrastruktur dan fasilitas pendukung ma'had (Program Universitas).
- 3) Peningkatan Kompetensi Bahasa Asing: Bahasa Inggris dan Arab (Sinkronisasi dengan program Pusat Pengembangan Bahasa): 1) Peningkatan Kompetensi Bahasa Asing Melalui Program Bilingual pada kegiatan akademik; 2) Terimplementasinya bilingual pada kegiatan manajerial.
- 4) Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia (Program Sinergis Universitas, LP2M, Fakultas dan Program studi): a) Peningkatan kualitas Sumber daya manusia Program studi; b) Tercapainya kualitas tenaga kependidikan (laboran, administrasi, programer, dan teknisi); c) Tercapainya keikutsertaan dosen dalam forum ilmiah internasional.
- 5) Revitalisasi Peran Sosial Dan Keagamaan Universitas/Program Studi (Program Sinergis Universitas, Lembaga/Unit, Fakultas, Prodi): a) Tercapainya peningkatan kualitas pengabdian masyarakat; b) Tercapainya peningkatan kualitas penelitian; c) Tercapainya peningkatan kualitas karya ilmiah.
- 6) Optimalisasi Manajemen Berbasis *Information Technology* (Sinergis dengan Program Universitas, Lembaga/Unit, Fakultas dan Prodi): a) Terwujudnya sistem akademik berbasis teknologi Informasi; b) Terwujudnya sistem administrasi dan layanan berbasis teknologi Informasi.

- 7) Internasionalisasi Universitas: a) Internasionalisasi program akademik; b) Tercapainya kolaborasi research dengan perguruan tinggi di berbagai kawasan; c) Tercapainya peningkatan sebaran dan kualitas output mahasiswa; d) Terakreditasinya Program Studi/ Jurusan/ Universitas oleh lembaga akreditasi internasional yang terpercaya atau oleh asosiasi keilmuan/ profesi internasional yang terpercaya; e) Terpenuhinya resources yang diperlukan untuk layanan-layanan kelas regional.
- 8) Pengembangan kelembagaan: a) Berkembangnya kepemimpinan yang efektif dalam melaksanakan kepemimpinan operasional, organisasi, dan publik; b) Bersinergis dengan Program Universitas dan Fakultas dalam mewujudkan sistem manajemen yang mampu berkembang secara berkelanjutan dengan mengutamakan kepuasan stakeholders; c) Terwujudnya tata kelola yang efektif dan efisien dalam mencapai visi yang akuntabel, kredibel, transparan, bertanggung jawab, dan adil.
- 9) Penggalan sumber-sumber pendanaan: a) Optimalisasi sumber pendanaan dari DIPA (RM/BOPTN/PNPB); b) Penggalan sumber pendanaan dari Pelayanan Tridharma Program Studi; c) Penggalan sumber pendanaan dari kegiatan usaha; d) Pelayanan dan peningkatan penerimaan pendanaan dari peran serta alumni.
- 10) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif:
 - a) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah – religius; b) Mewujudkan lingkungan kampus yang aman, nyaman dan kondusif; c) Mewujudkan lingkungan kampus yang asri dan indah.

3. Sasaran dan Strategi Pencapaian pada Rencana Operasional (RENOP) sebagai Implementasi Manajemen Strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*

Sasaran dan strategi pencapaian pada Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* sudah tertulis secara jelas sebagai impelemntasi dari tujuan Prodi MPI yang ketujuh, yaitu:

“Terimplementasikannya manajemen strategik dalam pengembangan program studi yang berdaya saing di tingkat ASEAN dan internasional tahun 2030”. Dari tujuan tersebut ditetapkan dua sasaran sekaligus strategi pencapaiannya yaitu:

- 1) Tercapainya implementasi manajemen strategik pengembangan program studi dalam periodisasi mulai 2014 s.d 2030 secara bertahap, efisien, efektif, dan produktif untuk mencapai kemandirian, daya saing, dan keunggulan. Dengan strategi pencapaian yaitu:
 - a) Menyusun program pengembangan manajemen program studi yang professional, secara efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi guna mewujudkan kemandirian, daya saing, dan keunggulan.
 - b) Menyusun program menuntaskan penyiapan sistem manajemen dan tahapan menuju pengelolaan SDM program studi yang handal.
 - c) Menyusun program penataan organisasi program studi untuk mewujudkan *good governance* dalam sistem manajemen yang mengacu pada standar manajemen ISO, BAN PT, maupun standar lembaga akreditasi internasional seperti AUN-QA.
 - d) Melaksanakan program yang bersifat sinergis antar komponen Universitas yang mendukung pengembangan otonomi serta kemandirian program studi.
 - e) Mempertajam fokus pengembangan pada setiap bidang MPI menuju pencapaian kualitas institusi berstandar internasional.
 - f) Menindaklanjuti program penyempurnaan integrasi sistem informasi keuangan dan manajemen.
 - g) Mengimplementasikan sistem akuntansi yang dipakai sebagai standar yang berlaku untuk program studi yang mandiri secara bertahap.
- 2) Tercapainya nilai akreditasi program studi sangat baik oleh BAN PT Indonesia dan secara bertahap oleh Lembaga Akreditasi Internasional. Dengan strategi pencapaian yaitu:
 - a) Program peningkatan dan penyempurnaan aspek-aspek penilaian dalam akreditasi program studi.
 - b) Program pelacakan data dan borang melalui kebijakan temu alumni dan *job fair* untuk mahasiswa dan alumni program studi.
 - c) Program peningkatan seluruh item penilaian tridharma perguruan tinggi

untuk mencapai nilai maksimal sesuai dengan standar akreditasi BAN PT dan secara bertahap oleh lembaga akreditasi internasional (misalnya AUN-QA).

- d) Program mempertahankan dan meningkatkan status program studi yang terekreditasi sangat baik oleh BAN PT Indonesia dan Lembaga Akreditasi Internasional (AUN-QA, ISESCO, dll.).

Dari uraian tersebut jelas dapat dipahami bahwa tujuan akhir dari penyusunan Rencana Operasional (Renop) Tahun 2014 – 2030 Jurusan/Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) ingin merealisasikan cita-cita besar yaitu menjadi Jurusan/Prodi MPI yang mampu berdaya saing di Level Nasional (2020), Asean (2025) dan Internasional/WCU (2030).

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan temuan penelitian yang diuraikan pada bagian sebelumnya maka dapat dibahas melalui berbagai teori, konsep dan temuan penelitian yang relevan sebagai berikut:

1. Landasan Penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai Implementasi Manajemen Strategik Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*

Landasan penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* adalah: 1) Road Map Pengembangan Akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2005 – 2030); 2) Rencana Strategis (Renstra) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan; 3) GBHU (Garis-garis Besar Haluan Universitas) Periode 2013 – 2017. Dengan berlandaskan pada pola manajemen strategik pengembangan *Road Map* UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Renstra Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, maka Renop Jurusan/Prodi MPI dapat dibagi dalam tiga program kerja, yaitu: 1) Program Kerja Rutinitas, 2) Program Kerja Tahun Pertama (2014-2015), dan 3) Program Kerja Periodisasi yaitu: Periode 2014 – 2015, Periode 2016 -2020, Periode 2021 – 2025, dan Periode 2026 -2030.

Temuan di atas dapat dikaji melalui teori dan konsep landasan serta filosofis pentingnya perencanaan strategis baik bagi lembaga profit maupun lembaga non profit termasuk di lingkungan perguruan tinggi. Perencanaan adalah masa depan, karena dengan perencanaan kita sebenarnya membangun masa depan. Peribahasa Cina: “Kalau ingin makmur setahun maka tanamlah padi. Kalau ingin makmur 10 tahun mendatang tanamlah pohon. Kalau ingin makmur seratus tahun lebih tanamlah manusia (SDM bermutu)”. Sedang dalam artefak sejarah Sunda ditemukan tulisan dalam daun lontar yang sudah berumur ratusan tahun dengan bunyi: “DINA KIWARI NGANCIK BIHARI SEJA AYEUNA SAMPEUREUN JAGA”. Artinya “Adanya saat ini karena ada zaman dahulu, sementara sekarang untuk masa yang akan datang”. Filosofi-filosofi kuno tersebut memberikan makna penting dalam menyusun renstra pendidikan nasional agar penyelenggaraan dan pelaksanaan pendidikan tidak terjebak pada kebutuhan, kepentingan dan keuntungan sesaat sebagaimana yang terjadi dalam dunia bisnis/dagang.¹

Dalam mutiara kearifan Jawa ditemukan ungkapan yang berbunyi: “JANGKA LANGKAH”². *Jangka* mempunyai makna harapan, jangkauan, cita-cita, rencana, ramalan, prediksi danantisipasi keadaan dan perubahan zaman yang mengandung pengertian menatap masa depan. Jauh sebelum muncul Futurolog kondang seperti Alvin Toffler (1970-an), John Naisbitt dan Patricia Aburdene (1990-an), di Jawa sejak ratusan tahun silam sudah dikenal beberapa futurolog kesohor yang ramalan-ramalannya hingga saat ini masih dipercaya oleh masyarakat Nusantara khususnya Jawa, yaitu: Prabu Jayabaya sebagai Raja Kediri-Mamenang (1135-1157 M.), Sabdo Palon Naya Genggong dari Kerajaan Majapahit pada zaman Prabu Brawijaya V (raja terakhir), runtuh pada 1478 M. dan R. Ng. Ronggowarsito (15 Maret 1802 s.d 24 Desember 1873 M.) pujangga dari Kerajaan Surakarta.

Prabu Jayabaya menulis *jangka/jangkauan* masa depan tanah Jawa (Nusantara) yang isinya ramalan perjalanan sejarah tanah Jawa (Nusantara) mulai dihuni penduduk gelombang dua (pada tahun Saka 10 atau 78 M.) hingga tahun

¹ Prof. Dr. H. Nanang Fattah, M.Pd. dan Dr. H. Yahya Sudarya, M.Pd. *Materi Kuliah Perencanaan Pendidikan Semester Genap 2008/2009*. Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana S3 Program Depag Universitas Pendidikan Indonesia.

² Indy G. Khakim, *Mutiara Kearifan Jawa: Kumpulan Mutiara-mutiara Jawa Terpopuler*. Blora: Pustaka Kaona, Cetakan I, Hal. 111

2100. Ramalan jangka tanah Jawa Prabu Jayabaya tersebut terhitung selama 2.100 tahun lamanya, kalau tahun rembulan (hijriyah) terhitung selama 2.163 tahun. Ramalan selama 2.100 tahun tersebut dibagi menjadi TRIKALI atau tiga jaman besar (berjangka 700 tahun). Kemudian setiap jaman besar itu dibagi lagi menjadi SAPTAMA KALA atau 7 jaman kecil, setiap jaman kecil lamanya 100 tahun. Setiap jaman kecil dibagi lagi menjadi MASA KALA kurang lebih satu kala itu lamanya 33-34 tahun.³

Ketika memiliki “jangka” yaitu jangkauan ke depan maka harus diiringi dengan “langkah” atau “jumangkah” yaitu gerakan kaki untuk melangkah ke depan sesuai harapan yang dituju. Kemajuan hanya dapat dicapai dengan “*tangan kumrembyah, suku jumangkah*”, tangan yang aktif dan kaki yang berjalan. Daya upaya yang dikerahkan akan membuat lebih dinamis dan produktif. Cita-cita untuk menuju kesejahteraan, kemajuan, bahkan visi besar menjadi bangsa yang mandiri tidak akan tercapai manakala seseorang, masyarakat hanya berpangku tangan, bertopang dagu dan ogah-ogahan. Jangka Jayabaya ternyata menjadi landasan untuk bergerak, untuk berjuang atau setidaknya modal inspirasi bagi para raja dan penguasa Jawa/Nusantara beratus-ratus tahun lamanya dalam membangun negeri ini. Pada jaman perjuangan kemerdekaan, banyak tokoh seperti H.O.S. Cokroaminoto dan Bung Karno yang menggunakan ramalan-ramalan Jayabaya dan Ranggowarsito sebagai pembakar semangat rakyat melawan penjajah hingga mencapai kemerdekaan. Dalam membangun keberhasilan kehidupan pribadi, organisasi maupun bangsa sekalipun karena hasil perencanaan ternyata jauh lebih mulia dan terhormat daripada keberhasilan yang diperoleh karena keberuntungan secara tiba-tiba, misalnya mendapat undian/hadiah. Kemerdekaan hasil perjuangan jauh lebih terhormat daripada kemerdekaan itu diperoleh karena pemberian penjajah, seperti Brunei Darussalam⁴. Di sinilah letak pentingnya perencanaan strategis dalam

³ Mulyono, “Menatap Masa Depan Universitas Islam” dalam *2 Tahun Universitas Islam Negeri (UIN) Malang – Reorientasi Budaya Akademik Perguruan Tinggi*. Muhammad In’am Esha dkk. (Eds). Malang: UIN Malang Press, 2006, hlm. 239-240.

⁴ Mulyono, *Analisis Rencana Strategis (Renstra) Departemen Pendidikan Nasional Dan Departemen Agama*, Laporan Survey Lapangan Mata Kuliah Perencanaan Pendidikan, Dosen Pembimbing: Prof. Dr. H. Nanang Fattah, M.Pd. dan Dr. H. Yahya Sudarya, M.Pd. Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pasca Sarjana S3 Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung, Juni 2009.

membangun berbagai bidang kehidupan yang dalam pembahasan ini menyusun Rencana Operasional (Renop) Prodi MPI menuju WCU.

Manajemen perencanaan (*Planning Management*) atau merancang kondisi masa mendatang memang ibarat melihat bayang-bayang di malam hari, kadang-kadang nampak dan kadang-kadang suram. Tetapi dengan penuh kejelian dalam memandang dan melangkah maka bayang-bayang itu akan semakin jelas di pelupuk mata kita. Demikian pula memprediksi masa depan pendidikan di Indonesia nampak dua gambar yang selalu muncul, suatu saat penuh kesuraman karena begitu banyak problematika dan tantangan yang harus dihadapi dan pada sisi yang lain penuh harapan apabila melihat peluang dan kekuatan yang ada termasuk melihat perkembangan saat ini⁵ diantaranya kebijakan pemerintah untuk memenuhi pembiayaan pendidikan mencapai 20% dari APBN maupun APBD. Dengan modal keyakinan dan doa, optimistik, kejelian dalam memandang, kerja keras, serta menggalang kebersamaan dan kerjasama dalam melangkah, didukung dengan penyusunan perencanaan yang matang dan integratif dengan berbagai lembaga dan sektor, maka bayang-bayang pengembangan, kemajuan dan keberlanjutan pembangunan pendidikan di Indonesia sebagai ujung tombak dan *sokoguru* untuk mewujudkan daya saing bangsa nampaknya semakin jelas di hadapan kita.

Untuk menatap masa depan yang seringkali muncul dengan banyak kemungkinan maka disinilah letak pentingnya perencanaan strategis. Hal itu sebagaimana diperintahkan di dalam al-Qur'an:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَ مَا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌ

بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (masa depan termasuk kehidupan akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (QS. Al Hasyr: 18).

⁵ Mulyono, Menatap Masa Depan Universitas Islam dalam 2 Tahun Universitas Islam Negeri (UIN) Malang – Reorientasi Budaya Akademik Perguruan Tinggi. Muhammad In'am Esha dkk. (Eds). Malang: UIN Malang Press, 2006, hlm.239.

Dari ayat ini dapat kita pahami bahwa kita perlu membuat perencanaan-perencanaan menyongsong masa depan bahkan kalau perlu memprediksinya agar kita tidak keliru membidik suatu harapan, baik harapan untuk masa depan yang dekat (dunia) maupun masa depan yang lebih jauh (kehidupan akhirat). Dengan ayat ini memotivasi para penyelenggara dan pengelola pendidikan dari berbagai jenis dan jenjangnya untuk membuat suatu manajemen perencanaan yang matang yang sebagian didasarkan pada prediksi-prediksi masa depan yang disusun dalam bentuk Rencana Strategis (**Renstra**). Betapa pentingnya cita-cita dan harapan yang diwujudkan dalam bentuk perencanaan strategik tersebut juga dikuatkan sabda Nabi Saw.:

إِنَّمَا الْأَمَلُ رَحْمَةٌ مِنَ اللَّهِ لِأُمَّتِي لَوْلَا الْأَمَلُ مَا أَرْضَعَتْ أُمٌّ وَلَدًا
وَلَا غَارِسٌ شَجَرًا (رواه الديلمي وغيره)

“Sesungguhnya cita-cita (harapan) itu merupakan rahmat Allah bagi umatku, seandainya tidak ada cita-cita niscaya tiada seorang ibu pun yang mau menyusui anaknya, dan tiada seorang petani pun yang menanam pohon. (HR. Dailami dan lainnya).“

Dari hadits ini dapat kita jadikan kebijakan bahwa harapan dan cita-cita, apalagi harapan tersebut telah dijadikan suatu perencanaan yang matang merupakan rahmat Allah Swt. Artinya orang yang memiliki cita-cita berarti masih memiliki harapan hidup, ibarat seorang petani yang semangat untuk menanam karena masih memiliki harapan bahwa tanaman yang ditanam suatu saat akan panen, walaupun boleh jadi usaha tersebut gagal ditengah perjalanan. Demikian pula para penyelenggara dan pengelola pendidikan di Indonesia sangat perlu dalam menatap masa depan dengan penuh cita-cita bahkan rencana yang matang merupakan anugerah yang patut disyukuri bahkan perlu didukung dengan kerja keras dan kerjasama untuk merealisasikannya.

Untuk membangun masa depan pendidikan memang harus berangkat pada kondisi saat ini. Hal itu sebagaimana dialami oleh Sir William Osler, sarjana kedokteran pada saat baru lulus dari Montreal General Hospital pada musim semi tahun 1871, ternyata tak luput dari rasa cemas dan bingung, “Bagaimana membangun masa depan?”. Kecemasan Osler hilang setelah membaca 21 kata dalam sebuah

koran pagi: “*Our main business is not to see what lies drinly at a distance, but to do what lies clearly at hand*”. (Kepentingan kita untuk meraih kesuksesan bukanlah dengan melihat apa yang terletak di seberang kejauhan, tetapi untuk mengerjakan apa yang ada di tangan”. Atas motivasi 21 kata tersebut, 40 tahun kemudian Sir William Osler menjadi peraih Nobel dalam bidang kedokteran. Untuk membangkitkan rasa optimis, para penyelenggara dan pengelola pendidikan perlu ingat akan kata-kata William Allen White: “*Strike the iron while it is hot*”, Tempalah besi selagi masih panas, Berkaryalah selagi ada kesempatan, ada peluang” termasuk *good will* pemerintah dalam bidang pendidikan. Demikian juga pujangga Jerman, Yohanes Wolfgang Goethe mengatakan: “*I am not afraid of tomorrow, for I have seen yesterday, and I love to day*: Saya tiada takut menghadapi hari esok, karena saya telah melihat hari kemarin, dan saya mencintai hari ini”.⁶

Drawing on Olsen dan Eadie (1982) mendefinisikan *perencanaan strategis* sebagai satu upaya mendisiplinkan yang akan menghasilkan keputusan dan aksi mendasar yang akan membentuk dan memandu suatu organisasi (atau kesatuan lain), apa ini benar dan kenapa ini dilakukan. Yang terbaik, perencanaan strategis memerlukan pengumpulan informasi dalam skala besar, satu eksplorasi alternatif dan satu penekanan pada implikasi masa depan atas keputusan saat ini. Perencanaan strategis bisa diaplikasikan pada: (1) Para agen publik, departemen atau divisi-divisi utama organisasi. (2) Tujuan-Umum Pemerintah, seperti kota, daerah atau pemerintah pusat. (3) Organisasi nonprofit menyediakan layanan publik secara mendasar. (4) Fungsi spesifik, seperti transportasi, kesehatan atau pendidikan, sebagai anjungan organisasional dan batas pemerintahan. (5) Keseluruhan komunitas, wilayah urban atau metropolitan, daerah atau negara⁷.

Landasan penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang juga mengacu kepada Undang-undang, Peraturan Pemerintah utamanya Undang-Undang Nomer 17/2007 tentang Rencana

⁶ Mulyono, *Sambutan Wisudawan Sarjana/Pascasarjana S2 STAIN Malang Semester Genap Tahun Akademik 2001/2002*, Senin, 4 Nopember 2002.

⁷ John M. Bryson, *Strategic Planning for Public And Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

Pembangunan Jangka Panjang Nasional (RPJPN) Tahun 2005–2025 yang bertujuan untuk: (a) mendukung koordinasi antarpelaku pembangunan dalam pencapaian tujuan nasional, (b) menjamin terciptanya integrasi, sinkronisasi dan sinergi baik antardaerah, antarruang, antarwaktu, antarfungsi pemerintah maupun antara Pusat dan Daerah, (c) menjamin keterkaitan dan konsistensi antara perencanaan, penganggaran, pelaksanaan dan pengawasan, (d) menjamin tercapainya penggunaan sumber daya secara efisien, efektif, berkeadilan dan berkelanjutan, dan (e) mengoptimalkan partisipasi masyarakat. Rencana pembangunan jangka panjang nasional diwujudkan dalam visi, misi dan arah pembangunan nasional yang mencerminkan cita-cita kolektif yang akan dicapai oleh bangsa Indonesia serta strategi untuk mencapainya. Untuk itu penyusunan Renstra setiap Kementerian, Lembaga termasuk perguruan tinggi dengan seluruh komponennya bahkan ormas-ormas dan parpol selayaknya merujuk dan menyeleraskan dengan RPJP tersebut.

Dari temuan sekaligus pembahasan di atas dapat ditemukan simpulan bahwa landasan penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*, yaitu: 1) al-Qur'an sebagai pedoman utama umat Islam sekaligus dapat dijadikan sebagai landasan utama dalam menyusun manajemen strategik maupun turunannya berupa perencanaan strategik dan rencana operasional. Dari sejumlah ayat yang dapat dijadikan rujukan dalam menyusun perencanaan strategik adalah QS. Al Hasyr: 18 yang mengandung makna perintah untuk mempersiapkan hari esok dalam bentuk perencanaan yang matang baik hari esok yang dekat yaitu kehidupan dunia. 2) Hadits Nabi Muhammad Saw. sebagai landasan hukum kedua dalam Islam juga dapat dijadikan landasan implementasi manajemen strategik dalam menyusun perencanaan oprasional. Diantaranya hadits Nabi Saw yang diriwayatkan oleh HR. Dailami dan lainnya akan pentingnya seorang hamba memiliki cita-cita (harapan) yang merupakan rahmat Allah Swt. Karena tanpa adanya sebuah cita-cita niscaya seorang ibu enggan melahirkan anaknya dan bahkan seorang petani juga enggan bercocok tanam apabila tidak memiliki cita-cita agar dapat panen dan dapat menciptakan kemakmuran pada waktu ke depan. 3) Budaya bangsa dan tradisi masyarakat dalam

bentuk kearifan lokal yang disampaikan melalui berbagai ungkapan, lambang atau sastra seperti “Jangka Langkah” maupun dalam bentuk ramalan, seperti ramalan Jayabaya pada kepercayaan masyarakat Jawa ataupun dalam bentuk ungkapan yang lain. 4) Teori-teori manajemen strategik, perencanaan strategik dan teori penyusunan perencanaan operasional dan program kerja dari para ahli dan pakar; 5) Undang-undang, Peraturan dan Kebijakan Pemerintah utamanya yang terkait dengan pembangunan pendidikan dan SDM untuk peningkatan daya saing bangsa. 6) Rencana strategis (Renstra) lembaga penyelenggara, misalnya di Rencana Operasional Prodi mengacu pada Renstra Universitas dan Fakultas. 7) Hasil analisis lingkungan lembaga dan unit yang terkait baik hasil analisis lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dalam bentuk analisis SWOT.

Terkait dengan kajian implementasi manajemen strategik Prodi MPI menuju WCU maka sudah sangat tepat untuk menyusun rencana strategis maupun rencana operasional yang berlandaskan pada Hadits, nilai-nilai filosofis budaya maupun teori dan konsep-konsep yang relevan.

2. Penyusunan Periodisasi Program Kerja dalam Rencana Operasional (RENOP) sebagai Implementasi Manajemen Strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*

Penyusunan periodisasi program kerja dalam Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*, yaitu: 1) menyusun Program Kerja Rutinitas dan Tahun Pertama (2014-2015); 2) menyusun program kerja operasional berdasarkan periodisasi yang merupakan penjabaran dari visi, misi dan tujuan yang dikolaborasikan dengan kebijakan Universitas untuk mengembangkan GBHU (Garis-garis Besar Haluan Universitas) untuk masa Kepemimpinan Rektor Periode 2013 – 2017 menjadi 10 program kerja yang meliputi:

- 1) Implementasi integrasi Islam dan sains, meliputi program: a) Implementasi konsep integrasi sains dan Islam dalam seluruh program akademik; b) Meningkatkan kompetensi dosen dalam integrasi sains dan Islam; c)

Tercapainya kurikulum dan pembelajaran level internasional dengan kekhasan integrasi sains dan Islam.

- 2) Optimalisasi Fungsi dan Peran Ma'had (Program Sinergis Universitas): a) Berkembangnya pola pengasuhan di Ma'had (Program Sinergis dengan Ma'had); b) Berkembangnya infrastruktur dan fasilitas pendukung ma'had (Program Universitas).
- 3) Peningkatan Kompetensi Bahasa Asing: Bahasa Inggris dan Arab (Sinkronisasi dengan program Pusat Pengembangan Bahasa): 1) Peningkatan Kompetensi Bahasa Asing Melalui Program Bilingual pada kegiatan akademik; 2) Terimplementasinya bilingual pada kegiatan manajerial.
- 4) Peningkatan Kualitas dan Kuantitas Sumber Daya Manusia (Program Sinergis Universitas, LP2M, Fakultas dan Program studi): a) Peningkatan kualitas Sumber daya manusia Program studi; b) Tercapainya kualitas tenaga kependidikan (laboran, administrasi, programer, dan teknisi); c) Tercapainya keikutsertaan dosen dalam forum ilmiah internasional.
- 5) Revitalisasi Peran Sosial Dan Keagamaan Universitas/Program Studi (Program Sinergis Universitas, Lembaga/Unit, Fakultas, Prodi): a) Tercapainya peningkatan kualitas pengabdian masyarakat; b) Tercapainya peningkatan kualitas penelitian; c) Tercapainya peningkatan kualitas karya ilmiah.
- 6) Optimalisasi Manajemen Berbasis *Information Technology* (Sinergis dengan Program Universitas, Lembaga/Unit, Fakultas dan Prodi): a) Terwujudnya sistem akademik berbasis teknologi Informasi; b) Terwujudnya sistem administrasi dan layanan berbasis teknologi Informasi.
- 7) Internasionalisasi Universitas: a) Internasionalisasi program akademik; b) Tercapainya kolaborasi research dengan perguruan tinggi di berbagai kawasan; c) Tercapainya peningkatan sebaran dan kualitas output mahasiswa; d) Terakreditasinya Program Studi/ Jurusan/ Universitas oleh lembaga akreditasi internasional yang terpercaya atau oleh asosiasi keilmuan/ profesi internasional yang terpercaya; e) Terpenuhiya resources yang diperlukan untuk layanan-layanan kelas regional.
- 8) Pengembangan kelembagaan: a) Berkembangnya kepemimpinan yang efektif dalam melaksanakan kepemimpinan operasional, organisasi, dan publik; b)

Bersinergis dengan Program Universitas dan Fakultas dalam mewujudkan sistem manajemen yang mampu berkembang secara berkelanjutan dengan mengutamakan kepuasan stakeholders; c) Terwujudnya tata kelola yang efektif dan efisien dalam mencapai visi yang akuntabel, kredibel, transparan, bertanggung jawab, dan adil.

- 9) Penggalan sumber-sumber pendanaan: a) Optimalisasi sumber pendanaan dari DIPA (RM/BOPTN/PNPB); b) Penggalan sumber pendanaan dari Pelayanan Tridharma Program Studi; c) Penggalan sumber pendanaan dari kegiatan usaha; d) Pelayanan dan peningkatan penerimaan pendanaan dari peran serta alumni.
- 10) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif: a) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah – religius; b) Mewujudkan lingkungan kampus yang aman, nyaman dan kondusif; c) Mewujudkan lingkungan kampus yang asri dan indah.

Temuan tersebut dapat dikaji melalui beberapa konsep yang terkait manajemen strategik dengan seluruh turunannya termasuk Renstra dan Renop. Manajemen strategik merupakan rangkaian dua perkataan terdiri dari kata “Manajemen” dan “Strategik” yang masing-masing memiliki pengertian tersendiri, yang setelah dirangkaikan menjadi satu terminologi berubah dengan memiliki pengertian tersendiri pula.

Menurut Nawawi (2005:148-149),⁸ pengertian manajemen strategik ada 4 (empat). Pengertian pertama manajemen strategik adalah “proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan dimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuannya”. Dari pengertian tersebut terdapat beberapa aspek yang penting, antara lain: (a) Manajemen strategik merupakan proses pengambilan keputusan. (b) Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkenaan dengan aspek-aspek yang penting dalam kehidupan sebuah organisasi, terutama tujuannya dan cara melaksanakan atau cara mencapainya. (c) Pembuatan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang- kurangnya melibatkan pimpinan

⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjah Mada Pers, 2005, hlm. 148-149.

puncak (rektor), sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasinya. (d) Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi (pimpinan rektorat, dekanat, dosen, mahasiswa), seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peranan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing-masing. (e) Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak (rektor) harus diimplementasikan oleh seluruh civitas kampus dalam bentuk kegiatan/pelaksanaan pekerjaan yang terarah pada tujuan strategis organisasi.

Pengertian manajemen strategik yang kedua adalah “usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi untuk mengeksploitasi peluang yang muncul guna mencapai tujuannya yang telah ditetapkan sesuai dengan misi yang telah ditentukan”. Dari pengertian tersebut terdapat konsep yang secara relatif luas dari pengertian pertama yang menekankan bahwa “manajemen strategik merupakan usaha manajerial menumbuhkembangkan kekuatan organisasi”, yang mengharuskan pimpinan puncak organisasi dengan atau tanpa bantuan pimpinan bawahannya (pembantu rektor, kepala biro, dekan, pembantu dekan, ketua jurusan/program studi, maupun ketua/kepala unit, dosen, pegawai, organisasi mahasiswa), untuk mengenali aspek-aspek kekuatan organisasi yang sesuai dengan misinya yang harus ditumbuhkembangkan guna mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan. Untuk setiap peluang atau kesempatan yang terbuka harus dimanfaatkan secara optimal.

Pengertian yang ketiga, manajemen strategik adalah “arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi”. Pengertian ini menekankan bahwa arus keputusan dari para pimpinan organisasi (Dikti, Rektor) dan tindakan berupa pelaksanaan keputusan, harus menghasilkan satu atau lebih strategis, sehingga dapat memilih yang paling efektif atau yang paling handal dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

Pengertian yang keempat, “manajemen strategik adalah perencanaan berskala besar (disebut perencanaan strategis) yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (disebut VISI), dan ditetapkan sebagai keputusan manajemen puncak (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (disebut MISI), dalam usaha menghasilkan sesuatu (Perencanaan Operasional) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi

pencapaian tujuan (disebut Tujuan Strategis) dan berbagai sasaran (Tujuan Operasional) organisasi.” Pengertian yang cukup luas ini menunjukkan bahwa manajemen strategis merupakan suatu sistem yang sebagai satu kesatuan memiliki berbagai komponen yang saling berhubungan dan saling mempengaruhi, dan bergerak secara serentak ke arah yang sama pula. Komponen pertama adalah Perencanaan Strategis dengan unsur-unsurnya yang terdiri dari Visi, Misi, Tujuan Strategis organisasi. Sedang komponen kedua adalah Perencanaan Operasional dengan unsur-unsurnya adalah Sasaran atau Tujuan Operasional, Pelaksanaan Fungsi- fungsi manajemen berupa fungsi pengorganisasian, fungsi pelaksanaan dan fungsi penganggaran, kebijaksanaan situasional, jaringan kerja internal dan eksternal, fungsi kontrol dan evaluasi serta umpan balik.

Di samping itu dari pengertian manajemen strategik yang terakhir, dapat disimpulkan beberapa karakteristiknya sebagai berikut:

- 1) Manajemen strategik diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar dalam arti mencakup seluruh komponen di lingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk Rencana Strategis (RENSTRA) yang dijabarkan menjadi Perencanaan Operasional (RENOP), yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk Program-program kerja.
- 2) Rencana Strategis berorientasi pada jangkauan masa depan (25 – 30 tahun). Sedang Rencana Operasionalnya ditetapkan untuk setiap tahun atau setiap lima tahun.
- 3) VISI, MISI, pemilihan strategis yang menghasilkan Strategi Utama (Induk) dan Tujuan Strategis Organisasi untuk jangka panjang, merupakan acuan dalam merumuskan RENSTRA, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan Manajemen Puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat di dalamnya.
- 4) RENSTRA dijabarkan menjadi RENOP yang antara lain berisi program-program operasional.
- 5) Penetapan RENSTRA dan RENOP harus melibatkan Manajemen Puncak (Pimpinan) karena sifatnya sangat mendasar dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi.

- 6) Pengimplementasian Strategis dalam program-program untuk mencapai sasarannya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol (Nawawi, 2005:150-152)⁹.

Berdasarkan karakteristik dan komponen manajemen strategik sebagai sistem, terlihat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat intensitas dan formalitas pengimplementasiannya di lingkungan perguruan tinggi. Beberapa faktor tersebut antara lain adalah ukuran besarnya organisasi, gaya manajemen dari pimpinan, kompleksitas lingkungan ideologi, sosial politik, sosial ekonomi, sosial budaya termasuk kependudukan, peraturan pemerintah dsb. sebagai tantangan eksternal. Tingkat intensitas dan formalitas itu dipengaruhi juga oleh tantangan internal, antara lain berupa kemampuan menterjemahkan strategi menjadi proses atau rangkaian kegiatan pelaksanaan pekerjaan sebagai pelayanan umum yang efektif, efisien dan berkualitas (dalam bidang pendidikan misalnya menetapkan model/sistem instruksional, sumber- sumber belajar, media pembelajaran dll).

Pengimplementasian Manajemen Strategik melalui perumusan RENSTRA dan RENOP dengan menggunakan strategi tertentu dalam melaksanakan fungsi-fungsi manajemen, dan mewujudkan tugas pokok di lingkungan organisasi pendidikan harus diukur dan dinilai keunggulannya. Dari pengukuran tersebut dan seluruh proses pengimplementasiannya, maka diketahui manfaat manajemen strategik bagi organisasi. Keunggulan dan manfaat manajemen strategik dalam organasasi pendidikan antara lain:

Keunggulan implementasi manajemen strategis dapat dievaluasi dengan menggunakan tolok ukur sebagai berikut :

- 1) Profitabilitas

Keunggulan ini menunjukkan bahwa seluruh pekerjaan diselenggarakan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan anggaran yang hemat dan tepat, sehingga diperoleh profit berupa tidak terjadi pemborosan.

- 2) Produktivitas Tinggi

⁹ Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*. 2005. Ibid. hlm. 150-152.

Keunggulan ini menunjukkan bahwa jumlah pekerjaan (kuantitatif) yang dapat diselesaikan cenderung meningkat. Kekeliruan atau kesalahan dalam bekerja semakin berkurang dan kualitas hasilnya semakin tinggi, serta yang terpenting proses dan hasil memberikan pelayanan umum (siswa dan masyarakat) mampu memuaskan mereka.

3) Posisi Kompetitif

Keunggulan ini terlihat pada eksistensi sekolah yang diterima, dihargai dan dibutuhkan masyarakat. Sifat kompetitif ini terletak pada produknya (mis : kualitas lulusan) yang memuaskan masyarakat yang dilayani.

4) Keunggulan Teknologi

Semua tugas pokok berlangsung dengan lancar dalam arti pelayanan umum dilaksanakan secara cepat, tepat waktu, sesuai kualitas berdasarkan tingkat keunikan dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dengan tingkat rendah, karena mampu mengadaptasi perkembangan dan kemajuan teknologi.

5) Keunggulan SDM

Di lingkungan organisasi pendidikan dikembangkan budaya organisasi yang menempatkan manusia sebagai faktor sentral, atau sumberdaya penentu keberhasilan organisasi. Oleh karena itu SDM yang dimiliki terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian dan sikapnya terhadap pekerjaannya sebagai pemberi pelayanan kepada siswa. Bersamaan dengan itu dikembangkan pula kemampuan memecahkan masalah yang dihadapi oleh sekolah pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi masalah-masalah yang timbul sebagai pengaruh globalisasi di masa yang akan datang.

6) Iklim Kerja

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa hubungan kerja formal dan informal dikembangkan sebagai budaya organisasi berdasarkan nilai – nilai kemanusiaan. Di dalam budaya organisasi pendidikan, setiap SDM sebagai individu dan anggota organisasi terwujud hubungan formal dan hubungan informal antar personil yang harmonis sesuai dengan posisi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing di dalam dan di luar jam kerja.

7) Etika dan Tanggung Jawab Sosial

Tolok ukur ini menunjukkan bahwa dalam bekerja terlaksana dan dikembangkan etika dan tanggung jawab sosial yang tinggi, dengan selalu mendahulukan kepentingan masyarakat, bangsa dan negara di atas kepentingan pribadi, kelompok dan/atau organisasi.

Tolok ukur keunggulan tersebut di atas sangat penting artinya bagi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara sekarang dan di masa mendatang. Untuk itu diperlukan kerjasama dan dukungan masyarakat dalam menumbuhkembangkan organisasi dalam mengimplementasikan Manajemen strategik secara optimal, agar keunggulan-keunggulan di atas dapat diwujudkan yang hasilnya akan menguntungkan masyarakat pula.

Dalam kenyataan yang pada masa sekarang, bagi organisasi pendidikan di perguruan tinggi khususnya pada level Program studi untuk mewujudkan keunggulan tersebut masih menghadapi berbagai dilema. Organisasi pendidikan yang ada pada saat ini secara relatif bersifat konsumtif, sedang untuk melaksanakan Manajemen Strategik secara relatif diperlukan dana/anggaran yang tidak sedikit. Dalam kondisi seperti ini sangat diperlukan kemampuan mewujudkan keseimbangan antara kesediaan pemerintah dalam menyediakan dana/anggaran yang memadai, dan dalam menggali serta mengatur pendayagunaan sumber-sumber daya lain, seperti orang tua, masyarakat, pinjaman/bantuan.

Berdasarkan keunggulan yang dapat diwujudkan seperti telah diuraikan di atas, berarti dalam pengimplemantasian manajemen strategik di lingkungan perguruan tinggi khususnya pada level Program studi terdapat beberapa manfaat yang dapat memperkuat usaha mewujudkannya secara efektif dan efisien. Manfaat yang dapat dipetik adalah : *“manajemen strategik dapat mengurangi ketidakpastian dan kekomplekan dalam menyusun perencanaan sebagai fungsi manajemen, dan dalam proses pelaksanaan pekerjaan dengan menggunakan semua sumber daya yang secara nyata dimiliki melalui proses yang terintegrasi dengan fungsi manajemen yang lainnya dan dapat dinilai hasilnya berdasarkan tujuan organisasi.”* Secara terinci manfaat manajemen strategik bagi organisasi non profit termasuk di perguruan tinggi adalah :

- 1) Organisasi pendidikan (perguruan tinggi) sebagai organisasi kerja menjadi dinamis, karena RENSTRA dan RENOP harus terus menerus disesuaikan

dengan kondisi realistik organisasi (analisis internal) dan kondisi lingkungan (analisis eksternal) yang selalu berubah terutama karena pengaruh globalisasi. Dengan kata lain manajemen strategik sebagai pengelolaan dan pengendalian yang bekerja secara realistik dalam dinamikanya, akan selalu terarah pada tujuan strategik dan misi yang realistik pula.

- 2) Implementasi manajemen strategik melalui realiasi RENSTRA dan RENOP berfungsi sebagai pengendali dalam mempergunakan semua sumber daya yang dimiliki secara terintegrasi dalam pelaksanaan fungsi – fungsi manajemen, agar berlangsung sebagai proses yang efektif dan efisien. Dengan demikian berarti Manajemen strategik mampu menunjang fungsi kontrol, sehingga seluruh proses pencapaian tujuan strategik dan perwujudan visi berlangsung secara terkendali.
- 3) Manajemen strategik diimplementasikan dengan memilih dan menetapkan strategi sebagai pendekatan yang logis, rasional dan sistematis, yang menjadi acuan untuk mempermudah perumusan dan pelaksanaan program kerja. Strategi yang dipilih dan disepakati dapat memperkecil dan bahkan meniadakan perbedaan dan pertentangan pendapat dalam mewujudkan keunggulan yang terarah pada pencapaian tujuan strategik.
- 4) Manajemen strategik dapat berfungsi sebagai sarana dalam mengkomunikasikan gagasan, kreativitas, prakarsa, inovasi dan informasi baru serta cara merespon perubahan dan perkembangan lingkungan operasional, nasional dan global, pada semua pihak sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Dengan demikian akan memudahkan dalam menyepakati perubahan atau pengembangan strategi yang akan dilaksanakan, sesuai dengan atau tanpa merubah keunggulan yang akan diwujudkan oleh organisasi.
- 5) Manajemen strategik sebagai paradigma baru di lingkungan organisasi pendidikan, dapat mendorong perilaku proaktif semua pihak untuk ikut serta sesuai posisi, wewenang dan tanggungjawab masing – masing. Dengan demikian setiap unit dan atau satuan kerja akan berusaha mewujudkan keunggulan di bidangnya untuk memperkuat keunggulan organisasi.

- 6) Manajemen strategik di dalam organisasi pendidikan menuntut semua yang terkait untuk ikut berpartisipasi, yang berdampak pada meningkatnya perasaan ikut memiliki (*sense of belonging*), perasaan ikut bertanggungjawab (*sense of responsibility*), dan perasaan ikut berpartisipasi (*sense of participation*). Dengan kata lain manajemen strategik berfungsi pula menyatukan sikap bahwa keberhasilan bukan sekedar untuk manajemen puncak, tetapi merupakan keberhasilan bersama atau untuk keseluruhan organisasi dan bahkan untuk masyarakat yang dilayani.¹⁰

Dari penjelasan di atas, maka dapat dipahami bahwa penyusunan periodisasi program kerja dalam Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* sudah sesuai dengan teori dan konsep tentang implementasi manajemen strategik.

3. Sasaran dan Strategi Pencapaian pada Rencana Operasional (RENOP) sebagai Implementasi Manajemen Strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*

Sasaran dan strategi pencapaian pada Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* sudah tertulis secara jelas sebagai implemmtasi dari tujuan Prodi MPI yang ketujuh, yaitu: “Terimplementasikannya manajemen strategik dalam pengembangan program studi yang berdaya saing di tingkat ASEAN dan internasional tahun 2030”. Dari tujuan tersebut ditetapkan dua sasaran sekaligus strategi pencapaiannya yaitu:

- 1) Tercapainya implementasi manajemen strategik pengembangan program studi dalam periodisasi mulai 2014 s.d 2030 secara bertahap, efisien, efektif, dan produktif untuk mencapai kemandirian, daya saing, dan keunggulan. Dengan strategi pencapaian yaitu:

¹⁰ Siswanto, *Konsep Manajemen Strategik Sebagai Paradigma Baru Di Lingkungan Organisasi Pendidikan*. Makalah Tugas Individu Manajemen Strategik dalam Bidang Pendidikan Tugas Individu. [Tersedia] files.wordpress.com/2007/11/pdf [Online] 8 Agustus 2008.

- a) Menyusun program pengembangan manajemen program studi yang professional, secara efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi guna mewujudkan kemandirian, daya saing, dan keunggulan.
 - b) Menyusun program menuntaskan penyiapan sistem manajemen dan tahapan menuju pengelolaan SDM program studi yang handal.
 - c) Menyusun program penataan organisasi program studi untuk mewujudkan *good governance* dalam sistem manajemen yang mengacu pada standar manajemen ISO, BAN PT, maupun standar lembaga akreditasi internasional seperti AUN-QA.
 - d) Melaksanakan program yang bersifat sinergis antar komponen Universitas yang mendukung pengembangan otonomi serta kemandirian program studi.
 - e) Mempertajam fokus pengembangan pada setiap bidang MPI menuju pencapaian kualitas institusi berstandar internasional.
 - f) Menindaklanjuti program penyempurnaan integrasi sistem informasi keuangan dan manajemen.
 - g) Mengimplementasikan sistem akuntansi yang dipakai sebagai standar yang berlaku untuk program studi yang mandiri secara bertahap.
- 2) Tercapainya nilai akreditasi program studi sangat baik oleh BAN PT Indonesia dan secara bertahap oleh Lembaga Akreditasi Internasional. Dengan strategi pencapaian yaitu:
- a) Program peningkatan dan penyempurnaan aspek-aspek penilaian dalam akreditasi program studi.
 - b) Program pelacakan data dan borang melalui kebijakan temu alumni dan *job fair* untuk mahasiswa dan alumni program studi.
 - c) Program peningkatan seluruh item penilaian tridharma perguruan tinggi untuk mencapai nilai maksimal sesuai dengan standar akreditasi BAN PT dan secara bertahap oleh lembaga akreditasi internasional (misalnya AUN-QA).
 - d) Program mempertahankan dan meningkatkan status program studi yang terekreditasi sangat baik oleh BAN PT Indonesia dan Lembaga Akreditasi Internasional (AUN-QA, ISESCO, dll.).

Dari uraian tersebut jelas dapat dipahami bahwa tujuan akhir dari penyusunan Rencana Operasional (Renop) Tahun 2014 – 2030 Jurusan/Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) ingin merealisasikan cita-cita besar yaitu menjadi Jurusan/Prodi MPI yang mampu berdaya saing di Level Nasional (2020), Asean (2025) dan Internasional/WCU (2030).

Para pengelola program studi pada perguruan tinggi di Indonesia termasuk Prodi MPI UIN Maulana Malik Ibrahim Malang perlu prihatin terhadap rendahnya kepercayaan dunia Internasional terhadap penggunaan aplikasi standar kelulusan Perguruan Tinggi di Indonesia dalam pemanfaatan lulusan. Berdasarkan data yang dikeluarkan oleh Foreign Universities in MOM's List For EP Application, yaitu suatu lembaga Internasional Singapura yang mengeluarkan data perguruan yang lulusannya dapat digunakan oleh stakeholder yang bertaraf internasional, dari data tersebut ternyata tidak ada satupun nama Perguruan Tinggi Indonesia (jumlahnya lebih kurang 2600) Perguruan Tinggi tercantum dalam list tersebut. Bahkan yang menyedihkan dari data yang disajikan tersebut dalam lingkungan Asia Tenggara hanya Brunei Darussalam dan Indonesia saja yang tidak tercantum. Kalau Brunei Darussalam masih dapat dimaklumi, karena ia adalah negara termuda merdekanya dalam lingkungan Asia Tenggara. Sedangkan Indonesia sudah 63 tahun merdeka. Untuk lebih lengkapnya dapat disajikan data Foreign Universities in MOM's List For EP Application sebagai berikut: Philipphine Univeristies (139), Indian Universities (107), Malaysian Universities (68), Thai Universities (27), Viantnam Universities (7) dan Myanmar Universities (4).

Apakah data yang disajikan ini ada unsur politisnya? Menurut analisa Navarin Karim (2010) kemungkinan tidak ada unsur politik, karena hubungan Indonesia dan Singapura masih terjalin secara harmonis. Lantas benarkah di Indonesia tidak ada perguruan tinggi yang menyelenggarakan kelas Internasional? Sebenarnya ada hanya saja tidak semua program studi yang ada di perguruan tinggi tersebut menggunakan bahasa internasional tersebut. Kebanyakan perguruan tinggi baru secara partial yang menyelenggarakan kelas internasional. Seperti di Universitas Bina Nusantara (Binus), baru ada satu program studi yang menyelenggarakan kelas internasional tersebut. Demikian juga Universitas Pelita Harapan (UPH) Jakarta dan

Universitas Andalas (Unand) Padang baru program Akuntansi yang menyelenggarakan kelas bahasa Inggris.¹¹

Untuk mencari penyebab mengapa tamatan perguruan tinggi di Indonesia tidak diperhitungkan oleh masyarakat dunia kerja internasional? Menurut analisa Navarin Karim¹² penyebabnya antara lain: (1) Bahasa pengantar yang digunakan perguruan tinggi yang termasuk standar internasional adalah Bahasa Inggris dan berdasarkan pelacakan penulis lebih lanjut terhadap perguruan tinggi yang tercantum dalam list tersebut ternyata semuanya menggunakan bahasa pengantar bahasa Inggris. Sedangkan perguruan tinggi di Indonesia masih sangat minim perkuliahan menggunakan pengantar bahasa Inggris. (2) Mayoritas silabi perkuliahan di Indonesia banyak bersifat teoritis daripada praktek. (3) Kekhawatiran mental korup bangsa Indonesia yang merambah di semua sektor pemerintahan dan lembaga negara. Bagaimana tidak mulai lembaga legislatif, eksekutif hingga Yudikatif sudah terkena virus “korupsi”. Terakhir Urip Tri Gunawan (Jaksa Agung), yang lebih dikenal sebagai pemburu kasus BLBI, malah ia sendiri terjebak korupsi ketika ketangkap tangan oleh Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), (4) Perguruan Tinggi di Indonesia semakin obral kelulusan sarjana hingga Pasca Sarjana.

Berbagai laporan benak pikiran langsung muncul premis bahwa makin terpuruk kepercayaan dunia Internasional terhadap aplikasi standar kelulusan Perguruan Tinggi di Indonesia dalam pemanfaatan lulusan. Ini betul-betul warning jika lulusan ingin berkiprah di dunia internasional atau bersaing dalam dunia global mencari lapangan pekerjaan.

Istilah World Class Univeristy (WCU) mulai dikenal luas di Indonesia sejak akhir Januari 2006 ketika Departemen pendidikan Nasional (Diknas) membentuk Tim Gugus Tugas Penetapan 10 Perguruan Tinggi (PT) yang dipersiapkan untuk menjadi universitas kelas dunia (Azra 2006). Tahun berikutnya, Diknas kembali menyiapkan 50 PT untuk tujuan yang sama; terdiri dari 27 PT negeri dan 23 PT swasta. Dari persiapan tersebut pihak Diknas kemudian mendorong ke 50 PT untuk melakukan dialog dengan sejumlah rekanan mulai dari tingkat ASEAN hingga ke

¹¹ Navarin Karim, *Menggagas International Class Pada Perguruan Tinggi*, Senin, 12 April 2010: 00.20, [Tersedia] <http://navarinkarim.blogspot.com/>, [Online] Minggu, 15 Maret 2015.

¹² Navarin Karim, *Menggagas International Class Pada Perguruan Tinggi*, Ibid.

tingkat dunia, juga menjanjikan akan memberikan fasilitas untuk mengikuti akreditasi internasional (Antara 2007). Pada tahun-tahun berikutnya berbagai PT di Indonesia berlomba-lomba untuk menjadi universitas berskala internasional. WCU tampaknya telah menjadi syarat utama bagi PT di Indonesia untuk meningkatkan kualitas agar mampu bersaing dengan PT luar negeri.

Keberadaan tenaga pengajar yang juga belum sepenuhnya berdedikasi dan berkualitas menjadi salah satu kendala bagi sejumlah perguruan tinggi.

Pada 19 November 2007 lalu, Indonesia hanya memasukkan enam perguruan tinggi dalam peringkat 500 dunia. Perguruan tinggi itu adalah Universitas Gajah Mada (UGM), Institut Teknologi Bandung (ITB), Universitas Indonesia (UI), Universitas Airlangga (Unair), Institut Pertanian Bogor (IPB), dan Universitas Diponegoro (Undip). Permasalahan tata kelola di Indonesia masih disinyalir menjadi kendala bagi perguruan tinggi untuk mewujudkan World Class University. (Kemanakah Universitas Andalas?)

Selama ini, perguruan tinggi kurang memperhatikan tata kelola pada sarana dan prasarana, laboratorium, dan juga sumber daya manusia. "Setiap perguruan tinggi di Indonesia semestinya memiliki cita-cita yang tinggi, bukan saja menjadi yang terbaik di kabupaten, kota, atau provinsi, tapi terbaik di Indonesia, bahkan harus bercita-cita menjadi World Class University.

Sebenarnya bukan menjadi masalah bagi suatu perguruan tinggi yang masih memiliki gedung tua, asalkan secara tata kelola, dapat menciptakan suasana pembelajaran yang kondusif dan memadai bagi mahasiswa. "Bahkan, ada sejumlah perguruan tinggi di Amerika Serikat, dengan memiliki gedung tua, namun bisa menjadi perguruan tinggi yang World Class University, karena ada program studi yang memang memiliki level internasional,"

Pada sisi laboratorium, juga tampak masih banyak perguruan tinggi di Indonesia yang kurang memperhatikan tata kelola pada laboratorium. "Padahal, laboratorium, bisa menjadi sumber inspirasi di lapangan setelah belajar teori".

Selain itu, keberadaan tenaga pengajar yang juga belum sepenuhnya berdedikasi dan berkualitas pada perguruan tinggi, juga menjadi kendala bagi sejumlah perguruan tinggi dalam memperoleh World Class University. Artinya, hal itu terjadi karena masih banyak tenaga pengajar atau dosen tidak mengalokasikan

waktu sepenuhnya untuk melakukan pendidikan berbasis riset, dan juga pendidikan yang berbasis pada pengabdian di masyarakat.

Oleh karena itu, sangat disesalkan, jika para staf pengajar atau dosen kurang mampu memaksimalkan program studi yang memiliki potensi untuk menjadi World Class University, namun tidak berhasil mencapainya. "Sebenarnya, ini bisa dilakukan oleh setiap perguruan tinggi, seperti juga bisa dilakukan pada Fakultas Kedokteran UI misalnya, yang berkesempatan besar menarik mahasiswa-mahasiswa cerdas di Indonesia. Secara logika, dia bisa menarik anak-anak terbaik di Indonesia,"

Selain itu, untuk menuju sebuah perguruan tinggi yang berkelas internasional, tidak harus semua program studi yang ada di perguruan tinggi terakreditasi oleh badan akreditasi internasional. "Jika Universitas Andalas memiliki 150 program studi misalnya, apabila lebih dari 40 persen program studi sudah berkelas internasional, maka perguruan tinggi itu layak disebut World Class University,"

Menteri Pendidikan Nasional (Mendiknas) Bambang Sudibyo mengungkapkan, 50 universitas unggulan di Indonesia siap berkompetisi menuju World Class University. Kompetisi, lanjut dia, akan menentukan apakah perguruan tinggi negeri (PTN) atau perguruan tinggi swasta (PTS) tersebut layak atau tidak. Dari 50 universitas unggulan itu, 27 berasal dari PTN dan 23 dari PTS. "Ini membuktikan negara memberikan kesempatan sama bagi negeri dan swasta," jaminnyanya.

Kebijakan tersebut dilanjutkan oleh Direktorat Jenderal Kelembagaan Iptek dan Dikti Kemenristekdikti menggelar Sosialisasi dan Workshop Times Higher Educations (THE) Rankings dengan tema "Sosialisasi Peningkatan Reputasi Perguruan Tinggi Indonesia menuju World Class University" dalam rangka upaya pencapaian target indikator kinerja sasaran strategis jumlah perguruan tinggi masuk dalam rangking 500 top dunia.

Acara yang diselenggarakan di Grand Inna Hotel, Bali pada Selasa, 23 Mei 2017 tersebut dibuka secara resmi oleh Direktur Pembinaan Kelembagaan Perguruan Tinggi Totok Prasetyo, dengan narasumber ketua tim pakar peningkatan reputasi perguruan tinggi Hermawan Kresno Dipojono, dan perwakilan dari THE Asia Pasific Michael Lubacz. Hadir 41 perguruan tinggi terakreditasi A, baik perguruan tinggi

negeri (PTN) maupun perguruan tinggi swasta (PTS) yang didorong untuk menjadi World Class University (WCU).

Direktur Pembinaan Kelembagaan Perguruan Tinggi Totok Prasetyo dalam membuka perhelatan ini mengatakan bahwa Direktorat Jenderal Kelembagaan Iptek dan Dikti terus melakukan pembinaan terhadap Universitas terakreditasi A untuk menuju WCU. “Agar pembinaanya tepat, di buat ranking perguruan tinggi versi Kemenristekdikti, kemudian dari ranking ini dibagi dalam 5 klaster. Klaster I adalah yang paling top di Indonesia. Pada tahun 2015 ada 11 perguruan tinggi, dan ditahun 2016 ada 12 perguruan tinggi, ini yang kita bina untuk menjadi WCU, ” ujarnya. “Untuk klaster II dan III dilakukan pembinaan akreditasi dan pembinaan untuk institusinya, karena kebanyakan klaster ini masih akreditasi B, sementara klaster IV dan V terus kita dorong terus untuk bisa meraih akreditasi,” jelas Totok.

Totok menambahkan untuk menuju WCU maka salah satu kegiatan yang dilakukan adalah mengadakan pameran-pameran di luar negeri, mengenalkan perguruan tinggi Indonesia di luar sana, lalu peningkatan jurnal internasional, dan yang ketiga adalah internasionalisasi baik itu dosen asing maupun mahasiswa asing.

“Saat ini masih ada 2 saja yang masuk dalam peringkat perguruan tinggi versi QS yaitu Universitas Indonesia di peringkat 325 dan Institut Teknologi Bandung di ranking 401, sedangkan Universitas Gadjah Mada masih ada diperingkat 501 kurang satu peringkat untuk sampai 500,” tambahnya.

Sementara itu perwakilan dari Institut Teknologi Bandung (ITB) Nugraha mengatakan yang lebih ditekankan itu adalah internasionalisasi, yaitu berusaha menambah jumlah dosen asing yang terlibat di pendidikan kita dan juga menambah mahasiswa asing yang mau belajar di ITB.

“Karena bila universitas kita sudah dikenal dunia pasti banyak mahasiswa asing yang mau belajar disini, dan juga yang paling penting adalah sitasi/jumlah riset yaitu kita mendorong dosen ITB untuk bisa membuat riset publikasi di jurnal yang berkualitas, “ ujarnya.

Nugraha menambahkan “Branding secara tidak langsung adalah lewat publikasi, jadi kalau kita publikasi di tempat yang berprestasi pasti nama kita akan naik. Dan cara kami untuk dikenal banyak orang adalah yaitu kita ikut beberapa program THE dan QS seperti pameran-pameran,” katanya lagi.

Dari 50 perwakilan perguruan tinggi yg diundang pada acara ini, hadir 41 perguruan tinggi yaitu Institut Pertanian Bogor, Institut Teknologi Bandung, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Politeknik Negeri Bandung, Politeknik Negeri Semarang, STIE Perbanas Surabaya, Sekolah Tinggi Ilmu Pelayaran Jakarta, Universitas Airlangga, Universitas Andalas, Universitas Bina Nusantara, Universitas Brawijaya, Universitas Diponegoro, Universitas Gajah Mada.

Universitas Gunadarma, Universitas Hasanuddin, Universitas Indonesia, Universitas Islam Indonesia, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Universitas Jember, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Universitas Katolik Soegijapranata, Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya.

Universitas Kristen Petra, Universitas Lampung, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Multimedia Nusantara, Universitas Negeri Malang, Universitas Negeri Medan, Universitas Negeri Padang, Universitas Negeri Semarang, Universitas Negeri Yogyakarta, Universitas Padjajaran, Universitas Pertahanan, Universitas Sanata Dharma, Universitas Sebelas Maret, Universitas Sriwijaya, Universitas Telkom dan Universitas Udayana.

Menurut Salmi (2013)¹³ sebuah universitas dapat disebut sebagai WCUs apabila: (a) mampu menghasilkan lulusan dengan kualifikasi khusus yang selalu menjadi incaran pasar nasional dan internasional; (b) memiliki banyak publikasi riset dasar (*groundbreaking*) pada jurnal internasional; (c) mampu berkontribusi pada inovasi teknologi melalui paten dan lisensi. Internasionalisasi bisa dilakukan dengan: 1) Membuka program internasional atau mengirim dosen belajar ke luar negeri; 2) Menyiapkan dana pengembangan penelitian baik mahasiswa maupun dosen. Keduanya bertujuan untuk meningkatkan mutu dan kualitas akademik.¹⁴ Dalam konteks di Indonesia, untuk dapat menggapai WCUs, sebuah perguruan tinggi harus

¹³ <http://lpmp.uin-malang.ac.id/>, Belajar dari Hasil Akreditasi UIN Maliki Malang, 02 Februari 2014, [Online] Minggu, 15 Maret 2015.

¹⁴ Universitas Trisakti Jakarta, *World Class University*, 25 Desember 2009 pukul 1:31 [Tersedia] <https://id-id.facebook.com/notes/universitas-trisakti/m>, [Online] Minggu, 15 Maret 2015, 10:42.

mampu melaksanakan tridharma perguruan tinggi (pengajaran, penelitian, dan pengabdian) ditambah dengan tata kelola berkelas dunia.¹⁵

Lembaga pemeringkat perguruan tinggi dunia, Quacquarelli Symonds (QS) pada Selasa, 17 Oktober 2017 merilis hasil survei peringkat Universitas Asia 2018 dengan tajuk QS University Ranking: Asia 2018¹⁶. Penentuan peringkat 17 universitas terbaik Indonesia didasarkan pada peringkat universitas di Indonesia di kancah peringkat Asia, sebagai berikut:

Ranking di Asia

- 54. University of Indonesia
- 65. Bandung Institute of Technology
- 85. Gadjah Mada University
- 147. Bogor Agricultural University
- 171. Airlangga University
- 176. Padjadjaran University
- 232. Institute of Technology Sepuluh Nopember
- 240. Diponegoro University
- 251. Bina Nusantara University
- 291. Brawijaya University
- 301. Hasanuddin University
- 301. Muhammadiyah University Surakarta
- 351. Atma Jaya Catholic University Jakarta
- 351. Pelita Harapan University
- 351. Udayana University
- 351. Sebelas Maret University
- 351. Parahyangan Catholic University¹⁷

¹⁵ <http://lpmp.uin-malang.ac.id/>, *Belajar dari Hasil Akreditasi UIN Maliki Malang*, 02 Februari 2014, [Online] Minggu, 15 Maret 2015.

¹⁶ <https://www.topuniversities.com/university-rankings/asian-university-rankings/2018>.

¹⁷ Kopertis12, *Inilah 17 Universitas Terbaik di Indonesia 2018 versi QS*, 19 Oktober 2017, [Tersedia] <http://www.kopertis12.or.id/>, [Online] Rabu, 25 Oktober 2017:19.25.

Tentu tak gampang menjadikan perguruan tinggi sebagai universitas berkelas dunia. Ada beberapa kriteria *World Class University* yang harus dipenuhi. Persyaratan-persyaratan itu di antaranya:

- 1) Sebanyak 40 persen tenaga pendidik bergelar doktor
- 2) Publikasi internasional sebanyak dua paper per staf pertahun.
- 3) Jumlah mahasiswa pascasarjana 40 persen dari total populasi mahasiswa (*student body*)
- 4) Anggaran riset minimal 1.300 dolar AS per staf per tahun
- 5) Jumlah mahasiswa asing lebih dari 20 persen, dan
- 6) Information Communication Technology (ICT) 10 KB per mahasiswa.

Kriteria tersebut tentu tidak 100% sesuai dengan kondisi Indonesia. Saat ini Indonesia sedang memperjuangkan anggaran pendidikan yang memadai, terbatasnya kursi bagi mahasiswa dalam negeri yang kemampuan ekonominya rendah, maupun peran pendidikan tinggi dalam menghasilkan iptek yang bermanfaat bagi kesejahteraan rakyatnya. Namun, ukuran-ukuran tersebut tetap penting sebagai dasar bagi referensi kesejajaran universitas di Indonesia dengan universitas lainnya yang bertaraf internasional.¹⁸

Mewujudkan sebuah universitas menjadi konsep universitas berkelas dunia (*world class university*) memerlukan banyak langkah. Salah satunya adalah meningkatkan kompetensi mahasiswa lewat penguasaan bahasa asing, terutama bahasa Inggris. Upaya mewujudkan diri menjadi universitas berkelas internasional itu pun harus dilakukan secara hati-hati dan tidak boleh melupakan tujuan sebenarnya. Sebabnya, menurut analisa Navarin Karim¹⁹, imbas dari arus globalisasi menjadikan dunia perguruan tinggi diramaikan oleh tiga diskursus yang cukup menonjol, yaitu:

- 1) Persaingan bisnis, terutama pada masa penjangkaran mahasiswa baru. Karena tanpa memilah negeri atau swasta, perguruan tinggi pasti saling berlomba-lomba menarik mahasiswa.

¹⁸ Rizqun Karim, *World Class University (WCU)*, 201, [Tersedia] <https://rizqunkarim.wordpress.com/>, [Online] Rabu, 25 Oktober 2017: 18.19.

¹⁹ Navarin Karim, *Menggagas International Class Pada Perguruan Tinggi*, Ibid.

- 2) Tuntutan mutu. Hal itu karena masyarakat saat ini semakin sadar dan peduli terhadap mutu pendidikan. Karena itu, istilah akreditasi dan sertifikasi kini menjadi sesuatu yang selalu menghantui, namun akan selalu dikejar oleh para pelaku pendidikan.
- 3) Internasionalisasi. Hal tersebut sangat berkaitan erat dengan tujuan menjadi *world class university* karena perguruan tinggi tidak akan dapat mengucilkan diri dari dunia pendidikan global.

Apapun sasaran dan strategi pencapaian Renop Prodi MPI menuju World Class University tidak boleh berlebih-lebihan. Hal ini merujuk kepada firman Allah Swt. dalam al-Qur'an surat al-Furqon ayat 67, yaitu:

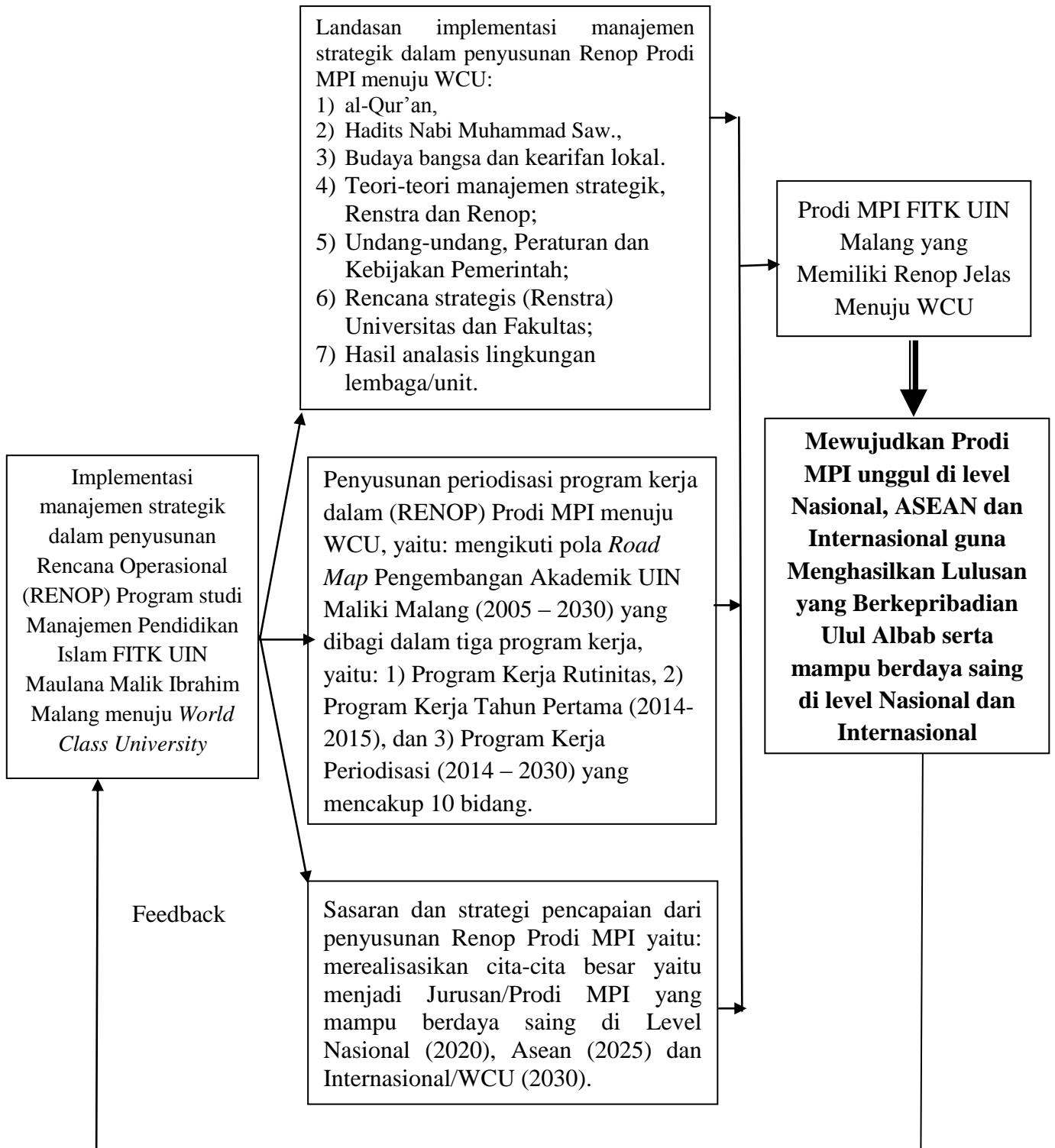
وَالَّذِينَ إِذَا أَنْفَقُوا لَمْ يُسْرِفُوا وَلَمْ يَقْتُرُوا وَكَانَ بَيْنَ ذَلِكَ قَوَامًا

Dan orang-orang yang apabila membelanjakan (harta), mereka tidak berlebihan, dan tidak (pula) kikir, dan adalah (pembelanjaan itu) di tengah-tengah antara yang demikian. (QS. al-Furqon: 67).

C. Bagan Temuan Penelitian

Dari temuan dan pembahasan penelitian tersebut jelas dapat dipahami bahwa tujuan akhir dari penyusunan Rencana Operasional (Renop) Tahun 2014 – 2030 Jurusan/Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang memiliki Renop yang Jelas Menuju WCU guna merealisasikan cita-cita besar yaitu menjadi Jurusan/Prodi MPI yang mampu berdaya saing di Level Nasional (2020), Asean (2025) dan Internasional/WCU (2030). Dengan diraihnya posisi sebagai Prodi kelas WCU maka Prodi MPI menjadi Prodi yang unggul di level Nasional, ASEAN dan Internasional guna menghasilkan lulusan yang berkepribadian Ulul Albab yaitu Ulama yang Intelek Professional dan atau Intelek Professional yang Ulama bidang MPI serta mampu berdaya saing di level Nasional dan Internasional.

Berdasarkan temuan dan pembahasan hasil penelitian, maka hasil penelitian ini dapat dibagikan sebagai berikut:



Gambar 5.1 Implementasi manajemen strategik dalam penyusunan Rencana Operasional (RENOP) Program studi Manajemen Pendidikan Islam menuju *World Class University*

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari temuan sekaligus pembahasan hasil penelitian ini berdasarkan fokus dan rumusan masalah yang diajukan maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, landasan penyusunan Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University*, yaitu:

- 1) Al-Qur'an sebagai pedoman utama umat Islam sekaligus dapat dijadikan sebagai landasan utama dalam menyusun manajemen strategik maupun turunannya berupa perencanaan strategik dan rencana operasional. Dari sejumlah ayat yang dapat dijadikan rujukan dalam menyusun perencanaan strategik adalah QS. Al Hasyr: 18 yang mengandung makna perintah untuk mempersiapkan hari esok dalam bentuk perencanaan yang matang baik hari esok yang dekat yaitu kehidupan dunia.
- 2) Hadits Nabi Muhammad Saw. sebagai landasan hukum kedua dalam Islam juga dapat dijadikan landasan implementasi manajemen strategik dalam menyusun perencanaan operasional. Diantaranya hadits Nabi Saw yang diriwayatkan oleh HR. Dailami dan lainnya akan pentingnya seorang hamba memiliki cita-cita (harapan) yang merupakan rahmat Allah Swt. Karena tanpa adanya sebuah cita-cita niscaya seorang ibu enggan melahirkan anaknya dan bahkan seorang petani juga enggan bercocok tanam apabila tidak memiliki cita-cita agar dapat panen dan dapat menciptakan kemakmuran pada waktu ke depan.
- 3) Budaya bangsa dan tradisi masyarakat dalam bentuk kearifan lokal yang disampaikan melalui berbagai ungkapan, lambang atau sastra seperti "Jangka Langkah" maupun dalam bentuk ramalan, seperti ramalan Jayabaya pada kepercayaan masyarakat Jawa ataupun dalam bentuk ungkapan yang lain.
- 4) Teori-teori manajemen strategik, perencanaan strategik dan teori penyusunan perencanaan operasional dan program kerja dari para ahli dan pakar;
- 5) Undang-undang, Peraturan dan Kebijakan Pemerintah utamanya yang terkait dengan

pembangunan pendidikan dan SDM untuk peningkatan daya saing bangsa. 6) Rencana strategis (Renstra) lembaga penyelenggara, misalnya di Rencana Operasional Prodi mengacu pada Renstra Universitas dan Fakultas. 7) Hasil analisis lingkungan lembaga dan unit yang terkait baik hasil analisis lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dalam bentuk analisis SWOT. Terkait dengan kajian implementasi manajemen strategik Prodi MPI menuju WCU maka sudah sangat tepat untuk menyusun rencana strategis maupun rencana operasional yang berlandaskan pada Hadits, nilai-nilai filosofis budaya maupun teori dan konsep-konsep yang relevan.

Kedua, penyusunan periodisasi program kerja dalam Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* diselaraskan mengikuti pola *Road Map* Pengembangan Akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang (2005 – 2030) dan Rencana Strategis (Renstra) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan serta mengacu juga pada GBHU (Garis-garis Besar Haluan Universitas) Periode 2013 – 2017. Dengan merujuk pola manajemen strategik pengembangan *Road Map* UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dan Renstra Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan, maka Renop Jurusan/Prodi MPI dapat dibagi dalam tiga program kerja, yaitu: 1) Program Kerja Rutinitas, 2) Program Kerja Tahun Pertama (2014-2015), dan 3) Program Kerja Periodisasi (2014 – 2030). Adapun program kerja operasional berdasarkan periodisasi yang merupakan penjabaran dari visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi pencapaian yang dikolaborasikan dengan kebijakan Universitas untuk mengembangkan GBHU (Garis-garis Besar Haluan Universitas) untuk masa Kepemimpinan Rektor Periode 2013 – 2017 yang terdiri dari 10 program pokok, yaitu: 1) Implementasi integrasi Islam dan sains; 2) Optimalisasi fungsi dan peran ma'had; 3) Peningkatan kompetensi bahasa asing; 4) Peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia; 5) Revitalisasi peran sosial dan keagamaan Universitas; 6) Optimalisasi manajemen berbasis *information technology*; 7) Internasionalisasi Universitas; 8) Pengembangan kelembagaan; dan 9) Penggalan

sumber-sumber pendanaan. 10) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif.

Ketiga, sasaran dan strategi pencapaian pada Rencana Operasional (RENOP) sebagai implementasi manajemen strategik pada Program studi Manajemen Pendidikan Islam FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* sudah tertulis secara jelas sebagai implemantasi dari tujuan Prodi MPI yang ketujuh, yaitu: “Terimplementasikannya manajemen strategik dalam pengembangan program studi yang berdaya saing di tingkat ASEAN dan internasional tahun 2030”. Dari tujuan tersebut ditetapkan dua sasaran sekaligus strategi pencapaiannya yaitu:

- 1) Tercapainya implementasi manajemen strategik pengembangan program studi dalam periodisasi mulai 2014 s.d 2030 secara bertahap, efisien, efektif, dan produktif untuk mencapai kemandirian, daya saing, dan keunggulan. Dengan strategi pencapaian yaitu:
 - a) Menyusun program pengembangan manajemen program studi yang professional, secara efisiensi, efektivitas, dan produktivitas yang tinggi guna mewujudkan kemandirian, daya saing, dan keunggulan.
 - b) Menyusun program menuntaskan penyiapan sistem manajemen dan tahapan menuju pengelolaan SDM program studi yang handal.
 - c) Menyusun program penataan organisasi program studi untuk mewujudkan *good governance* dalam sistem manajemen yang mengacu pada standar manajemen ISO, BAN PT, maupun standar lembaga akreditasi internasional seperti AUN-QA.
 - d) Melaksanakan program yang bersifat sinergis antar komponen Universitas yang mendukung pengembangan otonomi serta kemandirian program studi.
 - e) Mempertajam fokus pengembangan pada setiap bidang MPI menuju pencapaian kualitas institusi berstandar internasional.
 - f) Menindaklanjuti program penyempurnaan integrasi sistem informasi keuangan dan manajemen.
 - g) Mengimplementasikan sistem akuntansi yang dipakai sebagai standar

yang berlaku untuk program studi yang mandiri secara bertahap.

- 2) Tercapainya nilai akreditasi program studi sangat baik oleh BAN PT Indonesia dan secara bertahap oleh Lembaga Akreditasi Internasional. Dengan strategi pencapaian yaitu:
 - a) Program peningkatan dan penyempurnaan aspek-aspek penilaian dalam akreditasi program studi.
 - b) Program pelacakan data dan borang melalui kebijakan temu alumni dan *job fair* untuk mahasiswa dan alumni program studi.
 - c) Program peningkatan seluruh item penilaian tridharma perguruan tinggi untuk mencapai nilai maksimal sesuai dengan standar akreditasi BAN PT dan secara bertahap oleh lembaga akreditasi internasional (misalnya AUN-QA).
 - d) Program mempertahankan dan meningkatkan status program studi yang terekreditasi sangat baik oleh BAN PT Indonesia dan Lembaga Akreditasi Internasional (AUN-QA, ISESCO, dll.).

Dari kesimpulan penelitian ini dapat dipahami bahwa bahwa tujuan akhir dari penyusunan Rencana Operasional (Renop) Tahun 2014 – 2030 Jurusan/Prodi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang memiliki Renop yang Jelas Menuju WCU guna merealisasikan cita-cita besar yaitu menjadi Jurusan/Prodi MPI yang mampu berdaya saing di Level Nasional (2020), Asean (2025) dan Internasional/WCU (2030). Dengan diraihnya posisi sebagai Prodi kelas WCU maka Prodi MPI menjadi Prodi yang unggul di level Nasional, ASEAN dan Internasional guna menghasilkan lulusan yang berkepribadian *Ulul Albab* yaitu Ulama yang Intelek Professional dan atau Intelek Professional yang Ulama bidang MPI serta mampu berdaya saing di level Nasional dan Internasional.

B. Implikasi Temuan Penelitian

Pertama, perencanaan adalah masa depan, karena dengan perencanaan kita sebenarnya membangun masa depan. Ditemukan dalam berbagai budaya di setiap suku seperti Sunda dan Jawa maupun budaya bangsa seperti Cina sudah

ditemukan konsep perencanaan walaupun diungkapkan dalam berbagai bahasa yang berbeda. Bahkan guru manajemen Peter Druker mengatakan bahwa ilmu manajemen sudah dimiliki oleh bangsa Mesir Kuno, karena tanpa manajemen tidak akan mungkin ada bangunan piramide yang kokoh ratusan tahun hingga saat ini. Demikian juga tidak akan mungkin ada bangunan Candi Borobudur, Candi Prambanan maupun Candi Penataran kalau nenek moyang bangsa Indonesia zaman dulu tidak memiliki ilmu manajemen dan perencanaan.

Kedua, cita-cita dan perencanaan masa depan adalah anugerah Allah Swt. yang perlu disyukuri, karena dengan adanya cita-cita dan perencanaan berarti kita masih memiliki harapan hidup, harapan berbuat kebajikan dan amal shaleh, untuk itu para penyelenggara dan pengelola pendidikan dari berbagai jenis dan jenjangnya untuk membuat suatu manajemen perencanaan yang matang yang sebagian didasarkan pada prediksi-prediksi masa depan yang disusun dalam bentuk Rencana Strategis (**Renstra**) maupun Rencana Operasional (Renop).

Ketiga, perencanaan strategis berkaitan dengan kebijakan yang diambil, pendekatan yang dipakai, kebutuhan, visi, misi, analisis SWOT dan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan strategis mencakup perencanaan jangka panjang, karena perencanaan strategis pada hakikatnya adalah serangkaian proses melahirkan tujuan ideal, tujuan yang dapat dilaksanakan, dan kebijakan. Perencanaan strategis bertugas mendefinisikan tujuan ideal dan tujuan yang bisa dilaksanakan. Ada empat pendekatan yang dapat dipakai dalam proses perencanaan strategis, yaitu : 1). Kerangka bimbingan (*guideline*), 2). Plan Management, 3). Analisis SWOT, dan 4). Investigasi (*investigation*).

Kelima, penyusunan Perencanaan Operasional (Renop) Prodi MPI menuju WCU (2014 -2030) telah memiliki landasan yang kuat, namun demi penyempurnaan suatu Renop maka masih perlu kelengkapan yang meliputi: kebijakan strategis, visi, misi, analisis SWOT, strategi pelaksanaan, analisis program, penyusunan anggaran yang sangat lengkap dan rinci mulai dari awal tahun pertama hingga tahun terkahir, kegiatan monitoring/evaluasi kegiatan, serta kemungkinan berbagai kendala yang dihadapi selama mengimplementasikan Renop tersebut. Untuk melengkapi Renop Prodi MPI menuju WCU tersebut tentu

saja merupakan kerja secara maraton, kompak, serius, teliti dan berkesinambungan yang melalui pentahapan (*roadmap*) yang detail.

C. **Saran**

1. Selayaknya para Pengelola Program studi MPI khususnya maupun pimpinan pada level Fakultas dan Universitas berkomitmen bahwa Renop maupun program kerja yang disusun secara maraton dan susah payah oleh Tim Prodi MPI yang bertanggungjawab tersebut dan sudah dilandasi dengan berbagai analisis data pendukung tersebut, dijadikan pedoman dan *blue brint* dalam mengembangkan Program studi menuju WCU. Apa gunanya susah payah menyusun Renop Prodi menuju WCU kalau semua komponen tidak berkomitmen untuk menjadikan pedoman dan melaksanakannya.
2. Hampir dapat dipastikan bahwa kelemahan yang paling menonjol selama ini adalah kurangnya koordinasi, implementasi dan evaluasi dalam melaksanakan seluruh program pengembangan Prodi secara khusus dan pengembangan Fakultas/Lembaga/Unit secara menyeluruh walaupun didukung oleh perencanaan yang baik. Untuk itu, semua pihak setelah melakukan komitmen maka juga dilanjutkan dengan melakukan koordinasi, implementasi di lapangan secara sungguh-sungguh sekaligus evaluasi sehingga setiap akhir periode dapat diketahui mana program yang berjalan dengan baik, dan bagian mana yang masih perlu penekanan sehingga dapat dilaksanakan di periode berikutnya.
3. Termasuk bentuk koordinasi adalah menyebarluaskan Renop dan Program kerja ke seluruh Civitas Prodi dan para Pimpinan yang terlibat agar secepatnya dapat bertindak dan menyelaraskan dengan Renop dan program kerja tersebut walaupun dalam bentuk implemmtasi yang berbeda-beda sesuai kebijakan pimpinan dan kebutuhan riil stakeholders.
4. Penyusunan Renop Jurusan/Prodi MPI ini menjadi sangat penting dengan berbagai manfaat, antara lain: 1) Blue print arah pengembangan Jurusan/Prodi MPI 17 hingga tahun 2030. Dengan arah yang jelas maka setiap program

yang dilakukan setiap tahun akan menjadi terarah menuju satu titik keberhasilan. 2) Continuitas (keberlanjutan) program Jurusan MPI.

5. Dengan penyusunan Renop yang jelas maka siapapun yang menjadi Ketua Jurusan/Prodi dan pengambil kebijakan terkait pengembangan Jurusan/Prodi tidak terputus-putus yang disebabkan oleh pergantian Pimpinan. Boleh jadi setiap Pimpinan Jurusan/Prodi memiliki style atau gaya bahkan strategi yang berbeda namun tetap berpedoman pada blue print yang sama. 3) Kelengkapan Masterplan pengembangan Jurusan/Prodi MPI. Dengan penyusunan Renop ini maka pengembangan Jurusan/Prodi MPI telah memiliki masterplan sebagai bagian penting kelengkapan Prodi MPI pada saat pengajuan akreditasi Prodi kepada Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi.
6. Kepada para peneliti bidang manajemen strategik, perencanaan strategis dan perencanaan operasional di level perguruan tinggi termasuk di lingkungan program studi, tentunya penelitian ini masih dalam tahap awal yaitu landasan penyusunan renstra dan renop, tentunya masih sangat luas pada area implementasi dan evaluasi untuk diteliti lebih lanjut.

DAFTAR PUSTAKA

- Albatch, Philip. G et al. (2009). *Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education*, [Tersedia] www.uis.unesco.org/, [Online] 19 Maret 2015.
- Al-Qur'an dan Terjemahnya. 1977. Khadim al-Haramain. Madinah al-Munawwarah.
- Altbach, Philip. G. (2004). *Globalization and the University: Myths and Realities in an Unequal World, Tertiary Education and Management*.
- Altbach, Philip. G. (2004). *The Costs and Benefits of World-Class Universities. American Association of University Professors*. Online. <http://www.aaup.org/AAUP/pubsres/academe/2004/JF/Feat/altb.htm>. Diakses pada 19 Maret 2015
- Altbach, Philip. G. 2004. *Higher Education Crosses Borders: Can the United States Remain the Top Destination for Foreign Students?* EricChange
- Amrulloh, Amri. (2012). *Dua UIN Diusulkan Jadi World Class University*, 13 November 2012, [Tersedia] <http://www.republika.co.id/>, [Online], 20 Maret 2015.
- Anggraeni, Febi Dwi. (2016). *Mewujudkan Pendidikan Tinggi Indonesia Berkelas Dunia (World Class University)*, Minggu, 01 Mei 2016: 06.37, [Tersedia] <http://febidwi22.blogspot.co.id/>, [Online] Rabu, 25 Oktober 2017:18.30.
- Antara. *50 Universitas Disiapkan Jadi World Class University*. Online. Diakses pada 17 Maret 2015
- Auliya, *Pengertian Manajemen Strategik*, 25 Februari 2010, [Tersedia] <https://tugasmagic.wordpress.com/>, [Online] Kamis, 30 Juli 2015.
- Azra, Azyumardi. (2006). *World Class University*. Republika. Online. 2006. [Online] 17 Maret 2015.
- Bryson, John M. (1991). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Denzin, Norman K. & Lincoln, Yvonna S. (1994). Introduction: Entering the Field of Qualitative Research. In Norman K. Denzin and Yvonna S. Lincoln (Eds.) *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-17). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Enoch, Yusuf. (1992). *Dasar-dasar Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Fattah, Nanang. (2001). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cetakan kelima.
- Hazelkorn, Ellen. (2011). *World-Class Universities or World-Class Systems? Rankings and Higher Education Policy Choices*. UNESCO Forum on Rankings and Accountability in Higher Education. Diakses Online www.dit.ie/researchandenterprise pada 20 Maret 2015.
- Huda. M. (2009). Menuju Universitas Kelas Dunia (World Class University). Universitas Negeri Malang. Pidato Pengukuhan Guru Besar dalam Bidang Ilmu Manajemen Pendidikan pada Fakultas Ilmu Pendidikan (FIP).
- Indar, M. Djumberansyah. (1995). *Perencanaan Pendidikan (Strategi & Implementasi)*. Surabaya: Karya Abditama.
- Kai-Ming. (2009). World Class University Are Not Built Overnight. Online Error! Hyperlink reference not valid.. Diakses 19 Maret 2015.
- Karim, Rizqun *World Class University (WCU)*, 2011, [Tersedia] <https://rizqunkarim.wordpress.com/>, [Online] Rabu, 25 Oktober 2017: 18.19.
- Knight, J. (2004). Internationalization Remodelled: Definition, Approaches and Rationales. *Journal of Studies in International Education*, 8(1).
- Knight, J. (2011). *Five Myths About Internalization*. *Internal Higher Education*, (-) 11.
- Kopertis12. (2007). *Sosialisasi Peningkatan Reputasi Perguruan Tinggi Indonesia*, 23 Mei 2017, [Tersedia] <http://www.kopertis12.or.id/>, [Online] Rabu, 25 Oktober 2017:19.31.
- Kulathuramaiyer, Narayanan & Nissom, Shane. (2012). The study of Webometrics Ranking of World Universities. Technical Report. Faculty of Computer Science and Information Technology of UNIMAS.
- Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang, *Quality Management System Internal Audit Summary Report*, Malang: LPM UIN Maliki Malang, 2009.
- Masrur, Mukhamad. (2011). *Langkah-Langkah Strategis Dalam Peningkatan Daya Saing Universitas Menggunakan Teknologi Informasi*. *Jurnal Teknologi*, 2011, 1(2): (81-88).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1992). Penerjemah : Rohidi, T.R. *Analisis data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: UI Press.
- Mulyono dan Nurul Yaqien (Tim Penyusun MPI). (2017). *Profil Jurusan MPI dan Rencana Operasional Menuju WCU (2014 -2030)*, Malang: Jurusan Manajemen Pendidikan Islam Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

- Mulyono. (2006). *Menatap Masa Depan Universitas Islam dalam 2 Tahun Universitas Islam Negeri (UIN) Malang – Reorientasi Budaya Akademik Perguruan Tinggi*. Muhammad In'am Esha dkk. (Eds). Malang: UIN Malang Press.
- Mulyono. (2009). *Analisis Rencana Strategis (Renstra) Departemen Pendidikan Nasional Dan Departemen Agama*, Laporan Survey Lapangan Mata Kuliah Perencanaan Pendidikan, Dosen Pmebimbing: Prof. Dr. H. Nanang Fattah, M.Pd. dan Dr. H. Yahya Sudarya, M.Pd. Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pasca Sarjana S3 Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung, Juni 2009.
- Mulyono. (2011). *Perencanaan Strategik Mutu Akademik Perguruan Tinggi (Studi Kasus pada Perguruan Tinggi Agama Islam di Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, dan Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung)*, *Disertasi*, Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana UPI Bandung, 2011)
- Nawawi, Hadari. (2005). *Manajemen Strategik Organisasi Non Profit Bidang Pemerintahan Dengan Ilustrasi Di Bidang Pendidikan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, Cetakan ketiga.
- Nicho, Eka. (2015). *11 Manfaat Manajemen Strategi yang Bisa Diperoleh*, 11 Maret 2015, [Tersedia] <http://nichonotes.blogspot.com/>, [Online] Kamis, 30 Juli 2015.
- Oyuntsegseg et al. (2012). An alternative approach towards establishing the World-Class University in Mongolia. Online Error! Hyperlink reference not valid.. Diakses pada 19 Maret 2015
- Pidarta, Made. (2005). *Perencanaan Pendidikan Partisipatori*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya, Cetakan ketiga.
- Salmi, Jamil. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class University*, The World Bank, Washington, DC
- Spradley, James. (1980). *Participant Observation*. Holt, Rinehart and Winston. Universities. *Global Journal of Engineering Education*, 10(2).
- Valiulis, Algirdas V. (2006) *The Internationalisation of Higher Education: A Challenge for*
- Wang, Qi et al. (2012). *Building World-Class Universities: Difeferent Approaches to a Shared Goal*. Global Perspectives on Higher Education. Sense Publisher: Rotterdam.