

**LAPORAN PENELITIAN
TAHUN ANGGARAN 2019**

**PERENCANAAN STRATEGIK PENGEMBANGAN PROGRAM
AKADEMIK MENUJU *WORLD CLASS UNIVERSITY*
DI LINGKUNGAN UIN (Studi Multisitrus pada UIN Syarif Hidayatullah
Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)**

Nomor DIPA	:	DIPA BLU: DIPA-025.04.2.423812/2019
Tanggal	:	5 Desember 2018
Satker	:	(423812) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang
Kode Kegiatan	:	(2132) Peningkatan Akses, Mutu, Relevansi dan Daya Saing Pendidikan Tinggi Keagamaan Islam
Kode Output Kegiatan	:	(050) PTKIN Penerima BOPTN
Sub Output Kegiatan	:	(514) Penelitian (BOPTN)
Kode Komponen	:	(004) Dukungan Operasional Penyelenggaraan Pendidikan
Kode Sub Komponen	:	Penelitian Pengembangan Pendidikan Tinggi

OLEH :

Dr. H. MULYONO, MA. (Ketua Tim)

NIP. 19660626200501 1 003

Dr. H. ASMAUN SAHLAN, M.Ag (Anggota)

NIP. 195211101983031004



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT (LP2M)
2019**

HALAMAN PERSETUJUAN

Laporan Penelitian dengan Judul :

**PERENCANAAN STRATEGIK PENGEMBANGAN PROGRAM
AKADEMIK MENUJU *WORLD CLASS UNIVERSITY*
DI LINGKUNGAN UIN**

(Studi Multisitus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)

Oleh:

Dr. H.MULYONO, MA. (Ketua Peneliti)
NIP.19660626200501 1 003/NIDN : 2026066602.

Prof. Dr. H. ASMAUN SAHLAN, M.Ag (Anggota)
NIP.195211101983031004/NIDN : 2010115201

Telah diperiksa dan disetujui Reviewer dan Komite Penilai
pada Tanggal 4 November 2019

Reviewer 1,

Reviewer 2,

Prof. Dr. Hj. Mufidah.Ch., M.Ag.
NIP. 196009101989032001

Dr. H. Achmad Khudori Saleh, M.Ag.
NIP. 196811242000031001

Komite Penilai

Dr. H. Fadil, M.Ag
NIP. 196512311992031046

HALAMAN PENGESAHAN

Laporan Penelitian ini disahkan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

Pada tanggal 4 November 2019

Peneliti

Ketua : Nama : **Dr. H. Mulyono, MA.**
NIP : 19660626200501 1 003
Tanda Tangan :

Anggota : Nama : **Prof. Dr. H. Asmaun Sahlan, M.Ag**
NIP : 195211101983031004
Tanda Tangan :



Ketua LP2M,
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dr. Hj. Tutik Hamidah, M.Ag.
NIP.195904231986032003

PERNYATAAN ORISINALITAS PENELITIAN

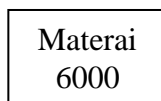
Kami yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : **Dr. H. Mulyono, MA.**
NIP : 196606262005011003
Pangkat/Gol.Ruang : Pembina/Lektor Kepala/IVb
Fakultas/Jurusan : FITK/Manajemen Pendidikan Islam
Jabatan dalam Penelitian : Ketua Peneliti

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa dalam penelitian ini tidak terdapat unsur-unsur penjiplakan karya penelitian atau karya ilmiah yang pernah dilakukan atau dibuat oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis disebutkan dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari ternyata dalam penelitian ini terbukti terdapat unsur-unsur penjiplakan dan pelanggaran etika akademik, maka kami bersedia ,mengembalikan dana penelitian yang telah kami terima dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Malang, 4 November 2019

Ketua Peneliti,



Dr. H. Mulyono, MA.
NIP.196606262005011003

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 dengan judul :”Perencanaan Strategik Pengembangan Program Akademik Menuju *World Class University* Di Lingkungan UIN (Studi Multisitus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)”ini dapat diselesaikan dengan baik. Sholawat dan salam kita persembahkan kepada junjungan kita Nabi Besar Muhammad Saw., beserta keluarga, para sahabat, serta para pengikutnya termasuk kita semua.

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

1. Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Prof. Dr. H. Abdul Haris, M.Ag. yang telah mendorong segenap sivitas akademika untuk melakukan penelitian dan pengembangan keilmuan yang mengintegrasikan sains dan Islam.
2. Rektor beserta seluruh jajarannya serta keluarga besar UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan Rektor UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang telah memberikan izin kepada peneliti untuk melakukan penelitian dan membantu dalam penggalian data-data selama di lapangan.
3. Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (LP2M) UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Dr. Hj. Tutik Hamidah, M.Ag. beserta staff yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk terlibat dalam Penelitian Kompetitif Dosen Tahun 2019.
4. Kedua Reviewer Proposal hingga penyusunan akhir laporan, Prof. Dr. Hj. Mufidah.Ch., M.Ag. dan Dr. H. Achmad Khudori Saleh, M.Ag. serta Komite Penilai, Dr. H. Fadil, M.Ag yang telah memberikan banyak masukan untuk perbaikan penelitian ini.

5. Dekan dan Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maliki Malang, Dr. H. Agus Maimun, M.Pd. dan Dr. Muhammad Walid, MA. beserta segenap Pimpinan dan Staff Fakultas yang telah mendorong dan mengizinkan peneliti untuk melakukan kegiatan penelitian.
6. Semua pihak yang tidak mampu peneliti sebutkan namanya satu-persatu yang telah memberikan bantuan kepada peneliti dalam menggali data di lapangan maupun penyusunan laporan penelitian ini.

Tak lupa peneliti mengharapkan saran kritik dari berbagai pihak, demi sempurnanya penyusunan laporan ini. Teriring doa semoga amal kebaikan Bapak/Ibu/Saudara yang telah disumbangkan kepada peneliti mendapat balasan yang sepadan di sisi Allah Swt. Dan segala jerih payah dan pengorbanan kita dicatat sebagai amal ibadah dan mendapat balasan setimpal di sisi Allah Swt. *Jazakumullahu Khoiran Katsira.*

Malang, 4 November 2019

Ketua Peneliti,

Dr. H. Mulyono, M.A.
NIP. 196606262005011003

DAFTAR ISI

Halaman Persetujuan	i
Halaman Pengesahan.....	ii
Pernyataan Orisinalitas Penelitian	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vi
Daftar Bagan/Gambar	viii
Daftar Tabel	x
Abstrak	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Pembatasan Masalah	9
E. Urgensi (Keutamaan) Penelitian	9
F. Susunan Penulisan Laporan	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	11
A. Kajian Riset Sebelumnya.....	11
B. Perencanaan Strategik dalam Manajemen Strategik	18
C. Konsep <i>World Class University</i> (WCU).....	48
D. WCU dan Upaya Merealisasikan Pembangunan Berkelanjutan	63
E. Roadmap Penelitian	69
BAB III METODE PENELITIAN.....	71
A. Paradigma Penelitian	71
B. Metode Penelitian.....	72
C. Lokasi Penelitian	76
D. Situasi Sosial Penelitian.....	76

E. Informan Penelitian	77
F. Instrumen Penelitian.....	78
G. Teknik Analisis Data.....	79
H. Tahapan Kegiatan Penelitian	79
BAB IV PAPARAN DATA PENELITIAN	84
A. Deskripsi Lokasi Penelitian	84
B. Hasil Analisis Lingkungan dalam Penyusunan Perencanaan Strategik Pengembangan Program Akademik Menuju <i>World Class University</i> di Lingkungan UIN.....	132
C. Kerangka Kebijakan Pengembangan Program Akademik Menuju <i>World Class University</i>	152
D. Kebijakan Strategis Pengembangan Program Akademik Menuju <i>World Class University</i>	172
BAB V TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN...	197
A. Temuan Penelitian	197
B. Pembahasan Hasil Penelitian	231
C. Model Temuan Penelitian.....	253
BAB VI PENUTUP.....	255
A. Kesimpulan	255
B. Model Konseptual Penelitian	263
C. Implikasi Temuan Penelitian	263
D. Rekomendasi	264
Daftar Pustaka.....	265
Lampiran Laporan Penelitian 1 : Biodata Peneliti.....	274
Lampiran Laporan Penelitian 2 : Surat Ijin Penelitian	278

DAFTAR BAGAN/GAMBAR

Nomor Gambar	Nama Bagan/Gambar	Hal.
2.1	Proses Perencanaan Strategik.....	28
2.2	Rangkaian Perencanaan yang Dapat Diadopsi.....	29
2.3	Analisis SWOT.....	34
2.4	Beberapa hal yang harus dipertanyakan dalam menjalankan bisnis atau melaksanakan rencana.....	37
2.5	Biaya Mutu Pendidikan.....	39
2.6	Karakteristik Universitas Kelas Dunia: Posisi Faktor-faktor Kunci.....	48
2.7	Kerangka Berpikir Penelitian Perencanaan Strategik Pengembangan Program Akademik Menuju <i>World Class</i> <i>University</i>	70
3.1	Lokasi dan Situasi Sosial Penelitian.....	77
3.2	Teknik Analisis Data Model Interaktif.....	79
4.1	Syarif Hidayatullah alias Sunan Gunung Jati.....	89
4.2	Logo Baru UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.....	92
4.3	Maulana Malik Ibrahim atau Sunan Gresik.....	123
4.4	Peneliti bersama Mahasiswa Berziarah ke Makam Maulana Malik Ibrahim guna Mendoakan dan Meneladani Perjuangannya pada Mei 2012.....	129
4.5	Makam Maulana Malik Ibrahim di Gresik.....	130
4.6	Gedung Rektorat UIN Jakarta yang Megah Menuju WCU...	138
4.7	Planning Implementasi PTN Badan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021.....	156
4.8	Road Map Pengembangan Akademik UIN Malang (2005 s.d 2030)	160
4.9	Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2018- 2022.....	164
4.10	Sasaran Strategis Kebijakan 1.....	174
4.11	Sasaran Strategis Kebijakan 2.....	176
4.12	Sasaran Strategis Kebijakan 3.....	178
4.13	Sasaran Strategis Kebijakan 4.....	181
4.14	Sasaran Strategis Kebijakan 5.....	184
4.15	Sasaran Strategis Kebijakan 6.....	186
4.16	Sasaran Strategis Kebijakan 7.....	189

4.17	Sasaran Strategis Kebijakan 8.....	192
4.18	Keterkaitan Kebijakan Strategis dan Sasaran Strategis 2018-2022.....	199
5.1	WCU Framework (Prof. Caroline McMillen,dkk).....	239
5.2	Nilai-nilai <i>Excellent Service</i> yang harus Dikembangkan Kampus.....	245
5.3	Empat Model Utama Menuju <i>World Class University</i>	251
5.4	Model Temuan Penelitian Perencanaan Strategik Pengembangan Program Akademik Menuju <i>World Class University</i>	254

DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Nama Tabel	Hal.
2.1	Kriteria WCU menurut Times Higher Education Ranging.	49
2.2	Perbandingan Dana Abadi Universitas di AS dan Inggris....	57
2.3	Kriteria WCU menurut Shanghai Jia Tong University.....	61
2.4	Perbandingan Kriteria WCU menurut Times Higher Education Ranging.....	61
2.5	Kriteria Ranging dan Bobot WCU Menurut Webometric...	61
2.6	Perbedaan Millenium Development Goals (MDGs) dan Sustainable Development Goals (SDGs)	64
3.1	Lokasi, Situasi Sosial dan Informan Penelitian.....	77
3.2	Tahapan Kegiatan Penelitian.....	80
3.3	Jadwal Kegiatan Penelitian.....	83
4.1	Nama Fakultas dan Jurusan/Program studi di UIN Jakarta...	97
4.2	Sasaran Strategis dan Program Kerja UIN Malang 2018- 2022.....	198
5.1	Hasil Analisis Lingkungan Strategis UIN Jakarta Menuju WCU.....	201
5.2	Hasil Analisis Lingkungan Strategis UIN Malang Menuju WCU.....	206
5.3	Hasil Analisis Lingkungan Strategis antar Situs (UIN Jakarta dan UIN Malang) Menuju WCU.....	212
5.4	Kerangka Kebijakan Pengembangan Akademik Menuju World Class University di Lingkungan UIN.....	222
5.5	Kebijakan Strategis Pengembangan Program Akademik Menuju <i>World Class University</i> di Lingkungan UIN.....	228

ABSTRAK

Mulyono. Asmaun Sahlan. *Perencanaan Strategik Pengembangan Program Akademik Menuju World Class University di Lingkungan UIN (Studi Multisitus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang)*.

Key Words: Perencanaan Strategik, Program Akademik, UIN, WCU

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tentang perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan Universitas Islam Negeri (UIN) dengan studi multisitus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian ini penting dilakukan untuk mendapatkan suatu rumusan renstra yang bermanfaat bagi pengembangan akademik di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) untuk *World Class University* (WCU) dan mewujudkan daya saing lulusan.

Untuk mencapai tujuan penelitian tersebut maka peneliti menggunakan paradigma alamiah dengan metode penelitian kualitatif jenis studi multisitus. Peneliti sebagai instrumen utama, dengan teknik pengumpul data melalui wawancara, observasi dan dokumen, data dianalisis dengan model interaktif dengan alur tahapan: (1) pengumpulan data, (2) reduksi data, (3) penyajian data, dan (4) kesimpulan atau verifikasi.

Hasil penelitian ini berdasarkan rumusan masalah yang diajukan dapat disimpulkan sebagai berikut: *Pertama*, analisis lingkungan eksternal dan internal dalam penyusunan perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN Kekuatan internal UIN Menuju WCU, yaitu : 1) Kekuatan historis UIN yang embrionya sejak lahirnya Sekolah Tinggi Islam (STI) pada 8 Juli 1945, 2) Keunggulan bidang *Islamic Studies* yang moderat atau sekarang disebut dengan Islam Nusantara, 3) Kampus UIN sebagai katalisator dan mobilisator kaum santri, 4) Keseimbangan jumlah Prodi Umum dan Prodi Agama, 5) Akreditasi A, 6) Status BLU, 7) Jumlah mahasiswa yang terus meningkat dari dalam maupun luar negeri, 8) SDM dan SDA melimpah, 9) Model Integrasi Keilmuan yang semakin mapan, 10) Alumni yang tersebar dan memiliki posisi strategis dalam sektor pemerintahan dan sosial kemasyarakatan. Sedang peluang eksternal yang mendorong UIN Menuju WCU yaitu: 1) Perkembangan dan pertumbuhan ekonomi nasional yang semakin membaik, 2) Dukungan Pemerintah khususnya melalui Kementerian Agama yang terus meningkat, 3) Persiapan menuju PTN BH, 4) Kultur religius akademik yang terus menguat, 4) Studi Islam toleran yang terus diminati masyarakat luas, 5) Kerjasama dalam dan luar negeri semakin kuat, 6) Lokasi kampus yang strategis, 7) Model keilmuan integrasi yang semakin profektif dan diminati masyarakat Indonesia yang mayoritas religius, 8) Pemeringkatan PT dunia bersifat

non-diskriminatif baik untuk perguruan tinggi umum maupun perguruan tinggi agama, dan 9) Dukungan dana dari luar negeri yang terus meningkat utamanya dari hasil kerjasama dengan Timur Tengah.

Kedua, kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN menuju *World Class University* yaitu: 1) menyusun Rencana Strategis [Renstra] dengan periodisasi pencapaian menuju WCU periode 2017–2036 melalui 4 tahap; 2) menetapkan sasaran bidang unggulan pengembangan kampus menuju WCU yang meliputi: a) Implementasi integrasi Islam dan sains; b) Optimalisasi fungsi dan peran ma'had; c) Peningkatan kompetensi bahasa asing; d) Peningkatan kualitas dan kuantitas sumber daya manusia; e) Revitalisasi peran sosial dan keagamaan Universitas; e) Optimalisasi manajemen berbasis information technology; f) Internasionalisasi Universitas; g) Pengembangan kelembagaan; dan h) Penggalan sumber-sumber pendanaan yang otonom dan mandiri dengan status BLU maupun PTN BH; i) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif.

Ketiga, kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN meliputi: 1) Kebijakan perluasan akses, peningkatan kualitas layanan, relevansi dan pembinaan kemahasiswaan; 2) Kebijakan peningkatan kompetensi dan prestasi mahasiswa serta daya saing lulusan dalam dunia global; 3) Kebijakan kapasitas, kuantitas dan kualitas SDM; 4) Kebijakan penguatan kualitas penelitian/ riset dan publikasi; 5) Kebijakan peningkatan kinerja dan kualitas Pengabdian Kepada Masyarakat; 6) Kebijakan peningkatan kerjasama dan reputasi internasional; 7) Kebijakan penerapan *Good University Governance*; 8) Kebijakan peningkatan dan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan utamanya ICT; 9) Kebijakan peningkatan pengakuan kualitas pendidikan dengan menetapkan berbagai standar internasional (*International Standar*).

Penelitian ini menghasilkan model Perencanaan Strategik Pengembangan Program Akademik Menuju *World Class University*. Model ini memuat berbagai hasil analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta menyusun kerangka kebijakan serta kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University*. Kebijakan mewujudkan WCU pada akhirnya bermuara untuk mewujudkan cita-cita besar UIN/PTKI agar dapat melahirkan ilmuwan yang agamawan atau sarjana yang santri menurut istilah dari UIN Jakarta dan menurut UIN Malang adalah Profil Ulul Albab yaitu Ulama' yang Intelektual Professional dan atau Intelektual Professional yang ulama' yang mampu berdaya saing di level internasional serta mewujudkan kampus sebagai Pusat Unggulan (*Centre of Excellence*) sekaligus Pusat Peradaban Islam (*Centre of Islamic Civilization*).

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji tentang perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan Universitas Islam Negeri (UIN) dengan studi multisitus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Penelitian ini penting dilakukan untuk mendapatkan suatu rumusan renstra yang bermanfaat bagi pengembangan akademik di lingkungan Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (PTKI) untuk mewujudkan daya saing lulusan dan WCU.

Penyusunan renstra UIN menuju WCU penting disusun mengingat pesatnya perkembangan kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang pesat dan semakin ketatnya persaingan lulusan dalam dunia kerja di era globalisasi. Di samping itu kita menyadari bahwa 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

¹Azyumardi Azra, *World Class University*. Republika Online. 2006. [Online] 17 Maret 2015.

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 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 menyanggah gelar World Class University sejak 2013 menurut standar penilaian Webometric (Republika, 2013). Webometric sebagai bagian dari Cybermetrics Lab mempunyai cara yang sama sekali berbeda dengan

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

ARWU dan THES. Dasar pemeringkatan Webometric 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 Webometric berdasarkan keragaman bentuk file yang mengacu pada ketersediaan dokumen yang 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, kedua UIN yaitu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim 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 dunia tak 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,

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

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.

Berdasarkan pengamatan diatas, peneliti ingin mengkaji secara mendalam tentang perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* dengan studi multisitus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 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

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

⁵Jamil Salmi, *The Challenge of Establishing World-Class University*, Ibid.

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 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 UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan 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 perencanaan strategik pengembangan program akademik 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 – 2Maret 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 Ibrahim Malang dan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta kemudian ditindaklanjuti oleh UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan UIN-UIN lainnya untuk memasuki tahapan *World Class Universities* (WCUs) telah menjadi program utama yang sudah diimplementasikan dalam pengembangan program akademik ataukah masih sekedar menjadi wacana akademik di lingkungan UIN? Inilah pertanyaan mendasar yang peneliti jadikan fokus penelitian ini.

Berdasarkan pemikiran di atas, maka peneliti berusaha untuk mengkaji secara mendalam tentang penyusunan perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN dengan studi multisitus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Hasil penelitian ini menjadi sangat penting untuk peningkatan mutu dan daya saing Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Indonesia yang berkomitmen untuk menuju *World Class University*.

B. Rumusan Masalah

Fokus penelitian ini adalah: “Bagaimana perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN dengan studi multisitus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?” Berangkat dari fokus penelitian tersebut disusun rumusan masalah sebagai berikut:

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.

1. Bagaimana hasil analisis lingkungan dalam penyusunan perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN dengan studi multisitius pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?
2. Bagaimana kerangka kebijakan pengembangan akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN dengan studi multisitius pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?
3. Bagaimana kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN dengan studi multisitius pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang?

C. Tujuan Penelitian

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

1. Menjelaskan hasil analisis lingkungan dalam penyusunan perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN dengan studi multisitius pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Menjelaskan kerangka kebijakan pengembangan akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN dengan studi multisitius pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Menjelaskan kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN dengan studi multisitius pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

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 perencanaan strategik pengembangan program akademik di lingkungan UIN menuju *World Class University*.
2. Lokasi penelitian ini terbatas pada tiga UIN yaitu: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Durasi waktu penelitian ini dibatasi selama 6 bulan yaitu sejak diterimanya proposal ini oleh Panitia Penelitian LP2M UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada awal tahun 2019 sampai selesainya laporan dan seminar hasil serta perbaikan laporan akhir pada sekitar bulan Oktober 2019.

E. Urgensi (Keutamaan) Penelitian

Beberapa urgensi atau keutamaan penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian ini bermanfaat untuk mendukung implementasi perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN dengan studi multisitrus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi Perguruan Tinggi Keagamaan Islam khususnya di lingkungan UIN dalam implementasi perencanaan strategik menuju *World Class University*.
3. Hasil kajian ini merupakan *blue print* PTKI khususnya UIN menuju *World Class University* sehingga upaya menghasilkan lulusan yang mampu berdaya saing di level nasional maupun internasional.
4. Secara keilmuan, hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangsih terhadap pengembangan ilmu Manajemen Strategik implementasinya dalam organisasi pendidikan yang menjadi mata kuliah wajib pada Jurusan/Program studi Manajemen Pendidikan Islam (MPI) mulai Strata 1, Strata 2 dan Strata 3 di lingkungan PTKI di Indonesia.

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, pembatasan penelitian, signifikansi penelitian, dan susunan penulisan laporan.

Bab II berisi kajian pustaka yang membahas tentang penelitian terdahulu yang relevan, teori-teori yang berkaitan dengan pengembangan struktur kurikulum prodi dan pemetaan bahan kajian keilmuan berbasis integrasi sains dan Islam serta KKNI.

Bab III membahas tentang Metode Penelitian yang meliputi: paradigma 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

Hasil kajian Rosidin (2016:88)¹ tentang internasionalisasi Pendidikan Tinggi Islam melalui realisasi *the global goals* berbasis *maqashid syariah* ditemukan bahwa era globalisasi ditandai pergeseran konsep kewarganegaraan, dari warga negara menjadi warga dunia (*global citizenship*). Implikasinya adalah pentingnya reformasi pendidikan Islam yang didasarkan pada standarisasi global namun Islami. Bentuk konkritnya adalah internasionalisasi pendidikan Islam melalui realisasi *the global goals* berbasis *maqashid syariah*. Model pendidikan yang diselenggarakan adalah pendidikan yang menjadikan *maqashid syariah* sebagai kurikulum inti (model pendidikan *komprensif*), terbuka bagi semua pihak untuk memperoleh maupun memberikan pendidikan (emansipatif), siap bersaing dalam kompetisi global (kompetitif), siap bersaing dalam kompetisi global (kompetitif), membudayakan sikapluwes dan terbuka terhadap sesama (inklusif), mau bekerjasama dengan seluruh warga dunia (*kolaboratif*) serta mampu menghadirkan perubahan aktual bagi masyarakat (*transformatif*).

Hasil penelitian Siti Ma'rifatul Hasanah (2017: 128-129)² tentang strategi membangun *global brand* Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) menuju *World Class University* ditemukan bahwa *brand* adalah elemen penting yang memberikan kontribusi besar terhadap kesuksesan organisasi, baik organisasi bisnis maupun nirlaba. Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) perlu menyadari nilai branding dan membangun brand yang kuat dan berkelanjutan. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang (UIN Maliki Malang) merupakan salah satu PTKIN telah mencoba beberapa strategi untuk membangun brand global menuju universitas kelas dunia. Hasil penelitian

¹Rosidin, *Internasionalisasi Pendidikan Tinggi Islam Melalui Realisasi The Global Goals Berbasis Maqashid Syariah*. (Jurnal Ulul Albab Volume 17, No.1 Tahun 2016), hlm. 88.

²Siti Ma'rifatul Hasanah, *Strategi Membangun Global Brand Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) Menuju World Class University*. (Jurnal J-MPI Jurusan MPI FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Vol. 2, No. 2, Juli-Desember 2017), hlm. 128-129.

ini menunjukkan bahwa: 1) Perencanaan strategis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang diformulasikan dalam Garis-garis Besar Haluan Universitas (GBHU), yang berisi: integrasi ilmu pengetahuan dan Islam, penagihan, kebijakan universitas, ma'had dan HTQ , internasionalisasi universitas, kuliah dan pengembangan siswa, revitalisasi fungsi sosial dan keagamaan melalui LP2M, pengembangan fakultas, pengembangan manajemen, peningkatan dana. 2) Implementasi strategi global branding menuju world class university adalah melakukan segmentasi dalam skala global, targetting, penentuan posisi dan differensiasi dalam skala global. Segmentasi berubah dari nasional, regional dan internasional, menargetkan perubahan, penentuan posisi dan diferensiasi yang dipromosikan secara global untuk menarik mahasiswa internasional dan reputasi internasional. 3) Mahasiswa internasional di UIN Maliki Malang datang sejak tahun 2009 hingga sekarang. UIN Maliki Malang memiliki satu departemen yang fokus dalam membimbing dan berbagi tentang masalah dan kesulitan dari mahasiswa internasional. Masalah utama yang mereka hadapi adalah bahasa (bahasa Indonesia) dan adaptasi akademik.

Menurut hasil kajian Eka Prihatin (2012)³ tentang model kepemimpinan berbasis *Total Quality Learning (TQL)* menuju *World Class University*, ditemukan bahwa Perguruan Tinggi yang termasuk pada PT BHMN (Perguruan Tinggi Badan Hukum Milik Negara), padadasarnyatelah mengimplementasikan model kepemimpinan *Total Quality Learning*. Hal itu dapat diketahui dari hasil bahwa *leadership capacity* yang dipersiapkan menuju *worldclass* telah memahami kompetensi yang harus dimiliki serta mampu membuat tahapan rencana untuk memenuhi indikator dari lembaga yang berlabel *worldclass* sehingga setiap produk yang ditawarkan telah dikaji berdasarkan *student need* dan perkembangan dan tuntutan dari pengguna lulusan serta kualitas yang ditetapkan adalah berkelas dunia.

³Eka Prihatin, *Model Kepemimpinan Berbasis Total Quality Learning (TQL) Menuju World Class University*. (Jurnal Penelitian Pendidikan, 2012).

Menurut hasil kajian Anwar Khoirul (2010) dalam Junaidi (2016:19)⁴ tentang kepemimpinan transformasional dalam pencapaian indikator *world class university* dengan studi kasus di Universitas Gadjah Mada, ditemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap indikator kinerja layanan akademik, kinerja dosen, dan kepuasan kerja *world class university* di Universitas Gadjah Mada. Sebagai kesimpulan, penelitian ini membuktikan bahwa semakin baik kepemimpinan transformasional maka akan mempengaruhi indikator *world class university* dalam bentuk kinerja layanan akademik, kinerja dosen dan kepuasan kerja di Universitas Gadjah Mada dan hasilnya yang signifikan.

Hasil penelitian Muhammad Junaidi Marasabessy (2016:xvi)⁵ tentang manajemen peningkatan mutu akademik menuju *World Class University* dengan studi multikasus di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya ditemukan bahwa: 1) Kebijakan universitas dalam ketanggapan menciptakan *world reputation* yang telah dilakukan Universitas Islam Negeri Malang maupun Universitas Brawijaya, apabila ditinjau dari persepsinya selaku pembuat kebijakan, maka terdapat kecenderungan- kecenderungan yaitu : a) membudayakan dosen menulis, b) manajemen akademik berbasis ulul albab, c) membudayakan riset integrasi, d) akreditasi perguruan tinggi di tingkat internasional, e) kerjasama dengan perguruan tinggi luar negeri, f) penguatan sistem manajemen mutu, g) penguatan daya dukung internal, h) audit dan promosi lembaga pemeringkatan, i) *blogmetrics award*. 2) Strategi yang digunakan kedua universitas dalam meningkatkan produktifitas penelitian berskala internasional diantaranya: a) penelitian dosen kompetitif, b) akreditasi jurnal, c) publikasi penelitian pada jurnal yang terindeks scopus, d) mengadakan pelatihan/workshop, e) seminar hasil penelitian dosen (nasional maupun internasional) serta evaluasi.

⁴Muhammad Junaidi Marasabessy, Manajemen Peningkatan Mutu Akademik Menuju *World Class University*, (Studi Multikasus di Universitas Islam Negeri Malang dan Universitas Brawijaya), Pembimbing I Prof. Dr. H. Baharuddin, M.Pd.I. Pembimbing II. Dr. H. A. Khudori Soleh, M.Ag., *Tesis*. (Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016), hlm. 19.

⁵Muhammad Junaidi Marasabessy, Manajemen Peningkatan MutuIbid, 2016), hlm. xvi.

Kajian Linda Setiawati (2012:2)⁶ tentang efektivitas pengembangan manajemen pendidikan tinggidedengan studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Jawa Baratyang terdiri dari : UI, ITB, IPB, UNPAD, UPI, UIN menuju *World Class University*, ditemukan bahwa : dalam pengembangan manajemen pendidikan tinggi dilihat dari fungsi manajemen pendidikan, proses perencanaan dan pengawasan telah dilakukan dengan baik, sedangkan proses pelaksanaan belum memadai; dalam perangkaan universitas dunia, belum ada satu pun PTN di Jawa Barat yang masuk ke dalam dengan kriteria THES dan SJTU. Berdasarkan pemeringkatan versi webometric Juli 2012, 5 (lima) PTN di Jawa Barat masuk ke dalam 1000 universitas top dunia, UI berada di peringkat peringkat 507 dan ITB berada dalam peringkat 568, UPI berada di peringkat 630, IPB berada di peringkat peringkat 764, dan UNPAD berada di peringkat peringkat 990 ranking dunia; dilihat dari model pengembangan manajemen pendidikan tinggi berdasarkan aspek internal service quality, service capability serta eksternal service quality, PTN di Jawa Barat mengembangkan manajemen pendidikan tinggi disesuaikan dengan kekhasan masing-masing perguruan tinggi. *Internal service quality* dan *eksternal service quality* merupakan aspek yang sudah dapat dipenuhi oleh masing-masing PTN, sedangkan *service capability* merupakan aspek yang membutuhkan perhatian lebih banyak.

Menurut hasil kajian Diah Nurmalasari (2016)⁷ tentang *perkembangan STIE Bina Bangsa menuju World Class University* dilaporkan bahwa banyak universitas di Indonesia mendambakan ingin menjadi salah satu *World Class University* (WCU), sebagai bukti bermutu dan memiliki reputasi, salah satunya STIE Bina Bangsa di Serang Banten. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bina Bangsa, didirikan pada tahun 2006 di serang banten,dengan ijin SK.MENDIKNAS RI NO.125/D/O/2006, Jo SK Mendiknas RI No.08/D/O/2008,dengan tujuan menyiapkan dan membentuk peserta didik

⁶Linda Setiawati, *Efektivitas Pengembangan Manajemen Pendidikan Tinggi (Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Jawa Barat Menuju World Class University)*. Jurnal Penelitian Pendidikan, Vol. 13 No. 2 Oktober 2012, 2, [Tersedia] jurnal.upi.edu, [Online] Sabtu, 28 Juli 2019:17.05.

⁷Diah Nurmalasari, *Perkembangan STIE Bina Bangsa menuju World Class University*, 2016, [Tersedia] <https://stiebinabangsa.academia.edu/>, [Online] Jum'at, 9 Agustus 2019:15.44.

menjadi Sarjana (S1) yang memiliki kemampuan intelektual, leadership, entrepreneurship, interpersonal dan personal *power improvement*. Hingga usianya yang kurang lebih 10 tahun ini STIE Bina Bangsa terus berjuang mengemban amanah yang cukup berat, yakni mencerdaskan kehidupan bangsa. Berbagai kegiatan telah dilakukan, telah banyak pula prestasi yang diraih. Saat ini STIE Bina Bangsa telah tumbuh dan berkembang menjadi salah satu sekolah tinggi terpendang di wilayah banten. Di masa mendatang, STIE Bina Bangsa diharapkan mampu berkembang sebagai perguruan tinggi yang unggul. dalam bidang pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, baik di tingkat nasional sejajar dengan perguruan tinggi yang terlebih dahulu berkembang, maupun di tingkat internasional yang mampu berkiprah sebagai perguruan tinggi otonom dan berkelas dunia (*world class university*). Pada saat ini STIE Bina Bangsa secara terus menerus berbenah diri berpacu melaksanakan program percepatan pengembangan di bidang: a). pemerataan dan perluasan akses; b). peningkatan mutu, relevansi dan daya saing; dan c). peningkatan tata kelola, akuntabilitas dan pencitraan publik. Dalam pelaksanaannya STIE Bina Bangsa mempunyai beberapa misi untuk dipencapaiannya, diantaranya adalah :

- 1) Menyelenggarakan pendidikan dan pengajaran akademis dalam bidang ilmu ekonomi secara continue yang efektif, efisien dan terprogram untuk mengembangkan potensi diri menjadi lulusan yang berdayaguna dan mandiri.
- 2) Melaksanakan penelitian secara mandiri dan kelompok untuk menggali ilmu pengetahuan dan teknologi dalam pengembangan dan memperkaya khazanah ilmu ekonomi.
- 3) Melaksanakan pengabdian terhadap masyarakat sebagai wujud dari kepedulian lingkungan pada masyarakat, bangsa dan negara.
- 4) Membangun jaringan yang kokoh dengan stakeholder (Pemerintah, Dunia Usaha, dan Masyarakat sebagai pengguna lulusan).

Hasil kajian Andy Arya Maulana Wijaya (2013:15)⁸, tentang studi evaluasi kebijakan UNS menuju *World Class University*?, ditemukan bahwa pelaksanaan tri dharma perguruan tinggi memang menjadi tuntutan perguruan tinggi sebagai institusi pendidikan. Pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, menjadi tujuan dari sebuah institusi pendidikan di Indonesia. Dalam perkembangannya Universitas Sebelas Maret (UNS) Surakarta menuju *world class university* hingga kini menjadi prioritas capaian kinerja yang dilakukan UNS. Sebagai bukti bahwa UNS juga kemudian mampu menjadi salah satu perguruan tinggi yang unggul di Indonesia, juga memiliki reputasi internasional. Dalam evaluasi kebijakan percepatan internasionalisasi UNS, hingga kini dapat disimpulkan beberapa hal, yakni : a) Indikator pemenuhan standar *world class university* di UNS yang disebut sebagai upaya percepatan internasionalisasi UNS menunjukkan peningkatan namun belum cukup signifikan. disamping itu, pembenahan masih terus dilakukan maupun orientasi kebijakan lainnya berupa adanya standar layanan, peningkatan produk penelitian, jumlah mahasiswa internasional dan kerjasama internasional terus dilakukan oleh UNS, hal ini positif untuk membantu adanya pencitraan internasional tersebut. b) Walaupun begitu, untuk tahun 2013 menurut hasil perengkingan yang dilakukan oleh *webometrics* dan WCU. Peringkat UNS mengalami penurunan, terutama data yang dirilis oleh *webometrics* yang menempatkan UNS jauh dari peringkatnya pada tahun 2011 lalu. Hal ini mengindikasikan masih adanya kekurangan dalam usaha internasionalisasi UNS, walaupun disadari *webometrics* mendasarkan penilaiannya pada jaringan web sebuah universitas. c) Hanya saja ada temuan yang berbeda dengan apa yang dapat dilihat dilapangan, mulai dari akses ICT yang masih lemah di tiap fakultas dan prodi, pelayanan perpustakaan dari segi penyediaan layanan kuantitas buku yang masih kurang, jumlah penelitian yang bisa memberi manfaat bagi masyarakat masih minim dan tentunya perlu ditingkatkan lagi. Disamping itu

⁸ Andy Arya Maulana Wijaya, *Studi Evaluasi Kebijakan UNS Menuju World Class University?*, Tugas Mata Kuliah Implementasi dan Evaluasi Kebijakan Publik, Dosen : Rina Herlina Haryanti, S.Sos., M.Si., (Surakarta: Magister Administrasi Publik Program Pasca Sarjana Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2013), hlm. 15.

juga, pentingnya dukungan sumberdaya manusia yang ada di UNS juga masih belum dipersiapkan untuk ikut mensukseskan percepatan WCU tersebut.

Hasil analisis 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 PT akan mampu bersaing atau tidak tergantung kepada seberapa pemenuhan kualifikasi komponen di atas dapat dipenuhi.

Dari beberapa kajian penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa penelitian tentang perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN merupakan penelitian tindak lanjut atau pengembangan dari beberapa penelitian sebelumnya.

B. Perencanaan Strategik dalam Manajemen Strategik

1. Pengertian

Rencana adalah suatu gagasan tentang hal-hal yang akan dilaksanakan di waktu yang akan datang secara komprehensif dan didasarkan melalui analisis segala aspek yang telah dan bersifat fleksibel, atau suatu proses mempersiapkan apa-apa yang akan diusulkan, atau suatu proses mengkomunikasikan langkah-langkah yang telah dipersiapkan.

Perencanaan adalah suatu proses mempersiapkan hal-hal yang akan dikerjakan pada waktu yang akan datang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu (Enoch, 1992:1). Cunningham merumuskan bahwa perencanaan adalah menyeleksi fakta-fakta, imajinasi-imajinasi, dan asumsi-asumsi untuk masa yang akan datang untuk tujuan memvisualisasi dan memformulasi hasil yang diinginkan, urutan kegiatan yang diperlukan, dan perilaku dalam batas-batas yang dapat diterima yang akan digunakan dalam penyelesaian (Pidarta, 1990: 3). Definisi lain, perencanaan adalah hubungan antara apa adanya sekarang (*what is*) dengan bagaimana seharusnya (*what should be*) yang bertalian dengan kebutuhan, penentuan tujuan, prioritas, program. Dan alokasi sumber (Pidarta, 1990:4).

Perencanaan secara umum berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang akan melakukannya, dan bilamana akan dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan masa depan yang diinginkan secara umum dan dalam tataran garis-garis besarnya. Kategori perencanaan secara umum, ini termasuk membuat keputusan mengenai sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber daya dan sumber dana, penunjukan tanggung jawab serta pengaturan kegiatan-kegiatan. Tujuan perencanaan secara umum adalah untuk memastikan pengorganisasian unit kerja

yang efisien, koordinasi kegiatan-kegiatan, penggunaan sumber daya secara efisien, serta adaptasi kepada sebuah lingkungan yang berubah. Perencanaan menggunakan pembagian sumber-sumber daya untuk mengkoordinasi tidak sebagai dukungan terhadap sasaran-sasaran strategik, dan proyek yang diinginkan untuk mencapai tujuan masa depan yang telah direncanakan. Perencanaan secara umum ini sebagian besar adalah sebuah aktivitas kognitif yang menyangkut pemrosesan informasi, integritas, dan memutuskan.

Perencanaan strategis berkaitan dengan kebijakan yang diambil, pendekatan yang dipakai, kebutuhan, visi, misi, analisis SWOT dan tujuan yang ingin dicapai. Perencanaan strategis hanya mencakup perencanaan jangka panjang. Jadi perencanaan strategis itu pada hakikatnya adalah proses melahirkan tujuan ideal, tujuan yang dapat dilaksanakan, dan kebijakan. Perencanaan strategis bertugas mendefinisikan tujuan ideal dan tujuan yang bisa dilaksanakan itu. 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*).

Perencanaan taktis (*tactical planning*) adalah sebuah proses yang menentukan cara mengimplementasikan sebuah strategi atau melaksanakan sebuah proyek/program dengan cara efektif. Proses dari perencanaan taktis yang sistematis dapat membantu pengidentifikasi cara yang lebih baik untuk mencapai sebuah sasaran. Rencana taktis cenderung untuk menghasilkan perkiraan yang lebih akurat mengenai waktu yang dibentuk untuk menjalankan sebuah strategi dan dengan demikian menghasilkan batas-batas waktu pengerjaan (*deadlines*) yang lebih realistis untuk melaksanakan proyek-proyek dan mencapai sasaran.

Perencanaan mutu menurut Sallis (2007:121)⁹ harus menjadi bagian penting dari strategi institusi, dan harus didekati secara sistematis dengan menggunakan proses perencanaan strategis. Karena tidak ada mutu terjadi begitu saja, ia harus direncanakan. Perencanaan mutu strategis merupakan salah satu

⁹Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Penerjemah: Fahrurrozi dan Ahmad Ali Riyadi. (Yogyakarta: Ircisod, 2007), hlm. 121.

bagian penting dari TQM. Tanpa arahan jangka panjang yang jelas, suatu institusi tidak dapat merencanakan peningkatan mutu. Poin pertama dari 14 poin Deming adalah ‘ciptakan tujuan secara konstan’. Hal ini hanya dapat dicapai dalam konteks strategi yang disepakati. Perumusan strategi harus menjadi konsep yang dapat memperkuat fokus pelanggan. Sebuah visi setrategis yang kuat merupakan salah satu faktor kesuksesan yang sangat penting bagi suatu institusi.

Proses perencanaan setrategis dalam konteks pendidikan tidak jauh berbeda dengan apa yang ada dalam dunia industri dan komersial. Alat-alat yang digunakan untuk menentukan misi, tujuan akhir dan untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman harus dapat digunakan dengan baik. Alat-alat itu sendiri harus simpel dan mudah dipergunakan. Kekuatan alat tersebut berasal dari fokus institusi yang mengutamakan proses. Alat-alat tersebut mempertanyakan kenapa institusi-institusi tersebut eksis, untuk siapa institusi itu eksis, dan apakah ia mengejar tujuan-tujuan yang benar. Masih ada lagi beberapa pertanyaan penting, khususnya untuk institusi yang mempunyai status independen dan bebas.

Titik temu antara keempat perencanaan tersebut saling berkaitan, perencanaan mutu terkait dengan perencanaan taktis, perencanaan taktis berkaitan erat dengan perencanaan strategis, dan perencanaan strategis berkaitan erat dengan perencanaan secara umum. Keempatnya merupakan jembatan penghubung antara dunia masa depan dengan dunia sekarang, antara harapan dan kenyataan serta kemampuan yang dimiliki, antara implementasi program kerja organisasi dengan usaha mencapai sasaran guna mewujudkan tujuan yang ideal (visi).

2. Dimensi Perencanaan

Ada beberapa dimensi perencanaan termasuk dalam perencanaan strategik menuju WCU, yang terdiri dari :

a. *Significance* (Kebermaknaan)

Setiap persoalan memiliki beberapa makna. Tingkat kebermaknaan itu tergantung pada pentingnya tujuan perencanaan yang telah diputuskan. Untuk

memperjelas tujuan tersebut sebagai pedoman dan kriteria untuk menilai apakah tujuan yang ditetapkan sesuai dengan tujuan yang hendak dirumuskan.

b. *Feasibility* (Kemudahan)

Untuk tercapainya tujuan, perencanaan yang ditawarkan oleh perencana itu bermakna didasarkan pada analisa, penelitian sesuai dengan prosedur-prosedur dan bersifat mudah untuk dilaksanakan. Faktor kemudahan dalam perencanaan itu dapat dilihat dari kesesuaian rencana dengan berbagai faktor yaitu politik, perencana dan pelaksanaannya di lapangan serta perkiraan biaya dan pertimbangan lain yang bersifat realistis.

c. *Relevance* (Relevansi)

Yaitu konsep penting yang mencakup secara menyeluruh terhadap kesesuaian antara perencanaan yang diputuskan dengan pelaksanaannya di lapangan. Tingkat kesesuaian seharusnya disesuaikan dengan proses perencanaan dengan kepastian pelaksanaan dan kepastian tercapainya tujuan program secara maksimal.

d. *Definitiveness* (Kepastian)

Sebuah perencanaan harus memiliki kepastian dan arah yang jelas, tidak memiliki daya ambang yang tinggi. Semua keputusan yang telah menjadi perencanaan hendaknya memiliki kepastian pelaksanaan maupun kepastian tujuan yang hendak dicapai.

e. *Parsimoniousness* (Kehematan)

Prinsip kehematan dalam perencanaan mendasarkan bahwa perencanaan harus difokuskan pada keadaan komponen-komponen yang diperlukan dalam perencanaan secara menyeluruh. Seluruh program dalam perencanaan yang berkaitan dengan pendanaan seyogyanya dilakukan secara efektif dan efisien.

f. *Adaptability* (Kesesuaian)

Kesesuaian perencanaan seharusnya bersifat dinamis dan tidak bersifat statis. Prinsip ini harus tetap sesuai dengan perubahan keadaan dan perkembangan zaman. Perencana harus menyadari keadaan riil di lapangan saat ini misalnya bidang pendidikan mulai dari tingkat yang paling rendah hingga hingga tingkat

yang paling tinggi. Dengan penerapan proses ini secara bervariasi maka kesesuaian perencanaan dapat dirumuskan.

g. *Time (Waktu)*

Waktu termasuk hal yang penting, sehingga waktu sangat diperlukan untuk merubah berbagai kemungkinan dalam perencanaan. Hal lain dari masalah waktu adalah sebagai batasan bagi seorang perencana dalam memprediksi keadaan yang diharapkan di masa mendatang.

h. *Monitoring (Pengawasan)*

Pengawasan dalam perencanaan merupakan kriteria untuk meyakinkan dalam komponen-komponen perencanaan bekerja secara efektif dalam pengukuran terhadap hal tersebut disusun melalui alokasi perencanaan, tetapi terbatas pada variabel-variabel perencanaan yang telah ditetapkan. Hal ini mempermudah pelaksanaan perencanaan serta waktunya dan sekaligus mudah dalam pengontrolannya.

i. *Subject matter (Subyek materi)*

Dimensi perencanaan yang terakhir adalah subyek matter dari apa yang direncanakan. Subyek materi meliputi tujuh hal, yaitu : (1) tujuan dan sasaran; (2) program dan pelayanan; (3) sumber daya manusia; (4) sumber fisik; (5) keuangan; (6) struktur pemerintahan, dan (7) kontek sosial. (Fattah, 2001).

Di samping itu seorang perencana baik di bidang pendidikan dan pelayanan kehidupan agama harus memahami batasan perencanaan. Batasan utama dalam perencanaan umumnya mencakup kondisi politik, ekonomi dan waktu. Secara umum, batasan sangat berpengaruh terhadap proses pelaksanaan perencanaan, baik dalam skala kecil maupun dalam skala besar. Jika batasan itu muncul dalam lingkup regional, perencanaan tersebut akan terkonsentrasi pada tingkat wilayah tersebut. Perencanaan juga mencakup berbagai macam disiplin dan masalah ekonomi, waktu dan biaya sebagai batasan utamanya. Batasan yang lain adalah politik yang diterapkan oleh seorang perencana (bidang pendidikan dan pelayanan agama) dalam proses penyusunan perencanaannya secara awal.

3. Model-Model Perencanaan Pendidikan

Beberapa model perencanaan pendidikan yang patut diketahui oleh para pengkaji bidang ini, antara lain:

a. Model Perencanaan Komperehensif

Model ini terutama digunakan untuk menganalisis perubahan-perubahan dalam sistem pendidikan secara keseluruhan. Di samping itu berfungsi sebagai suatu patokan dalam menjabarkan rencana-rencana yang lebih spesifik ke arah tujuan-tujuan yang lebih luas.

b. Model Target Setting

Model ini diperlukan dalam upaya melaksanakan proyeksi ataupun memperkirakan tingkat perkembangan dalam kurun waktu tertentu. Dalam persiapannya dikenal:

- 1) Model untuk menganalisis demografis dan proyeksi penduduk
- 2) Model untuk memproyeksikan enrolmen(jumlah siswa terdaftar) sekolah
- 3) Model untuk memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja.

c. Model Costing dan keefektifan biaya

Model ini sering digunakan untuk menganalisis proyek-proyek dalam kriteria efisien dan efektifitas ekonomis. Dengan model ini dapat diketahui proyek yang paling fleksibel dan memberikan suatu perbandingan yang paling baik di antara proyek-proyek yang menjadi alternative penanggulangan masalah yang dihadapi.

Penggunaan model ini dalam pendidikan didasarkan pada pertimbangan bahwa pendidikan itu tidak terlepas dari masalah pembiayaan. Dan, dengan sejumlah biaya yang dikeluarkan selama proses pendidikan, diharapkan dalam kurun waktu tertentu dapat memberikan benefit tertentu.

d. Model PPBS

PPBS (*Planning, Programming, Budgeting System*) bermakna bahwa perencanaan, penyusunan program dan penganggaran dipandang sebagai suatu sistem yang tak terpisahkan satu sama lainnya. PPBS merupakan suatu proses yang komprehensif untuk pengambilan keputusan yang lebih efektif. Beberapa ahli memberikan pengertian, antara lain: Kast Rosenzweig (1979) mengemukakan

bahwa PPBS merupakan suatu pendekatan yang sistematis yang berusaha untuk menetapkan tujuan, mengembangkan program-program, untuk dicapai, menemukan besarnya biaya dan alternatif dan menggunakan proses penganggaran yang merefleksikan kegiatan program jangka panjang. Sedangkan Harry J. Hartley (1968) mengemukakan bahwa PPBS merupakan proses perencanaan yang komprehensif yang meliputi program budget sebagai komponen utamanya. Berdasarkan kedua pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa:

- 1) PPBS merupakan pendekatan yang sistematis. Oleh karena itu, untuk menerapkan PPBS diperlukan pemahaman tentang konsep dan teori sistem.
- 2) PPBS merupakan suatu proses perencanaan komprehensif. Penerapannya hanya dimungkinkan untuk masalah-masalah yang kompleks dan dalam organisasi yang dihadapkan pada masalah yang rumit dan komprehensif.

Untuk memahami PPBS secara baik, maka perlu kita perhatikan sifat-sifat esensial dari sistem ini. Esensi dari PPBS adalah sebagai berikut:

- 1) Memperinci secara cermat dan menganalisis secara sistematis terhadap tujuan yang hendak dicapai.
- 2) Mencari alternatif-alternatif yang relevan, cara yang berbeda-beda untuk mencapai tujuan.
- 3) Menggambarkan biaya total dari setiap alternatif, baik langsung ataupun tidak langsung, biaya yang telah lewat ataupun biaya yang akan datang, baik biaya yang berupa uang maupun biaya yang tidak berupa uang.
- 4) Memberikan gambaran tentang efektifitas setiap alternatif dan bagaimana alternatif itu mencapai tujuan.
- 5) Membandingkan dan menganalisis alternatif tersebut, yaitu mencari kombinasi yang memberikan efektivitas yang paling besar dari sumber yang ada dalam pencapaian tujuan (Jujun S, 1980 dalam Fattah, 2001).¹⁰

¹⁰ Ardiani Mustikasari, S.Si. M.Pd. (Ed.), *Model-Model Perencanaan Pendidikan*, 13 Juli 2008 [Tersedia] [http://edu.articles.com/\[Online\]](http://edu.articles.com/[Online]) 12 Desember 2008.

4. Metode Perencanaan Pendidikan

Beberapa metode yang umum digunakan dalam perencanaan, tetapi dapat diterapkan di bidang pendidikan ditemukan oleh August W. Smith (1982), antara lain:

a. Metode *mean-ways and analysis* (analisis mengenai alat-cara-tujuan)

Metode ini digunakan untuk meneliti sumber-sumber dan alternatif untuk mencapai tujuan tertentu. Tiga hal yang perlu dianalisis dalam metode ini, yaitu: *means* yang berkaitan dengan sumber-sumber yang diperlukan, *ways* yang berhubungan dengan cara dan alternatif tindakan yang dirumuskan dan bakal dipilih dan *ends* yang berhubungan dengan tujuan yang hendak dicapai. Ketiga aspek tersebut ditelaah dan dikaji secara timbal balik.

b. Metode *input-output analysis*

Metode ini dilakukan dengan mengadakan pengkajian terhadap interelasi dan interdependensi berbagai komponen masukan dan keluaran dari suatu sistem. Metode ini dapat digunakan untuk menilai alternatif dalam proses transformasi.

c. Metode *econometric analysis*

Metode ini menggunakan data empirik, teori ekonomi dan statistika dalam mengukur perubahan dalam kaitan dengan ekonomi. Metode ekonometrik mengembangkan persamaan-persamaan yang menggambarkan hubungan ketergantungan di antara variable-variabel yang ada dalam suatu sistem.

d. Metode *Cause-effect*

Metode ini digunakan dalam perencanaan dengan menggunakan siklus hipotetik untuk memperoleh gambaran tentang masa depan. Metode ini sangat cocok untuk perencanaan yang bersifat strategik.

e. Metode *Delphi*

Metode ini bertujuan untuk menentukan sejumlah alternatif program. Mengeksplorasi asumsi-asumsi atau fakta yang melandasi “Judgments” tertentu dengan mencari informasi yang dibutuhkan untuk mencapai suatu consensus. Biasa metode ini dimulai dengan melontarkan suatu masalah yang bersifat umum untuk diidentifikasi menjadi masalah yang lebih spesifik. Partisipan dalam metode ini biasanya orang yang dianggap ahli dalam disiplin ilmu tertentu.

f. Metode heuristic

Metode ini dirancang untuk mengeksplorasi isu-isu dan untuk mengakomodasi pandangan-pandangan yang bertentangan atau ketidakpastian. Metode ini didasarkan atas seperangkat prinsip dan prosedur yang mensistematisasikan langkah-langkah dalam usaha pemecahan masalah.

g. Metode life-cycle analysis

Metode ini digunakan terutama untuk mengalokasikan sumber-sumber dengan memperhatikan siklus kehidupan mengenai produksi, proyek, program atau aktivitas. Dalam kaitan ini seringkali digunakan bahan-bahan komperatif dengan menganalogikan data. Langkah-langkah yang ditempuh dalam metode ini adalah:

- 1) Fase Konseptualisasi;
- 2) Fase Spesifikasi;
- 3) Fase Pengembangan Prototype;
- 4) Fase Pengujian dan Evaluasi;
- 5) Fase Operasi;
- 6) Fase Produksi.

Metode ini bisa dipergunakan dalam bidang pendidikan terutama dalam mengalokasikan sumber-sumber pendidikan dengan melihat kecenderungan-kecenderungan dari berbagai aspek yang dapat dipertimbangkan untuk merumuskan rencana dan program.

h. Metode value added analysis

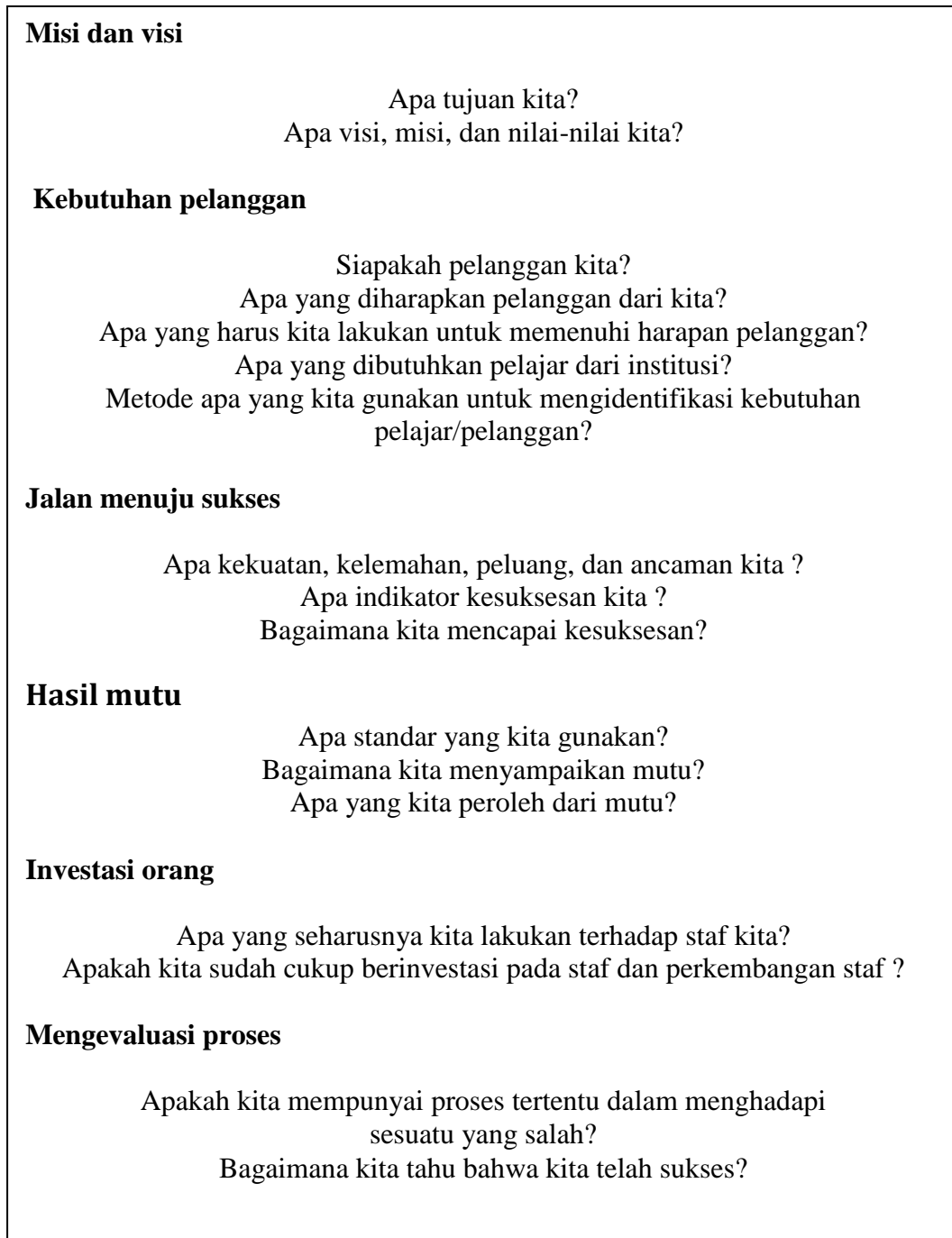
Metode ini digunakan untuk mengukur keberhasilan peningkatan produksi atau pelayanan. Dengan demikian, kita dapat mendapatkan gambaran singkat tentang kontribusi dari aspek tertentu terhadap aspek lainnya. (Fattah, 2001).¹¹

¹¹Ardiani Mustikasari, S.Si. M.Pd., *Metode Perencanaan Pendidikan*, 13 Juli 2008 [Tersedia] <http://edu.articles.com/>[Online] 12 Desember 2008.

5. Proses Perencanaan Strategik

Menurut Sallis (2007:121)¹², perencanaan strategik menganjurkan formulasi prioritas perencanaan jangka panjang, dan menganjurkan perubahan institusional dilakukan berdasarkan pertimbangan rasional. Tanpa strategi, sebuah institusi tidak begitu yakin bahwa apa yang diprioritaskan sesuai dengan apa yang ingin dikembangkan. Urgensi upaya-upaya strategik tidak hanya untuk mengembangkan rencana instansi. Signifikansi yang nyata adalah bahwa ia menjauhkan perhatian manajer senior dari isu-isu keseharian dan menekankan pada pengujian kembali terhadap tujuan utama institusi dalam hubungannya dengan pelanggannya. Gambar berikut menunjukkan pertanyaan-pertanyaan dan isu-isu kunci yang secara tipikal ada dalam proses perencanaan strategik.

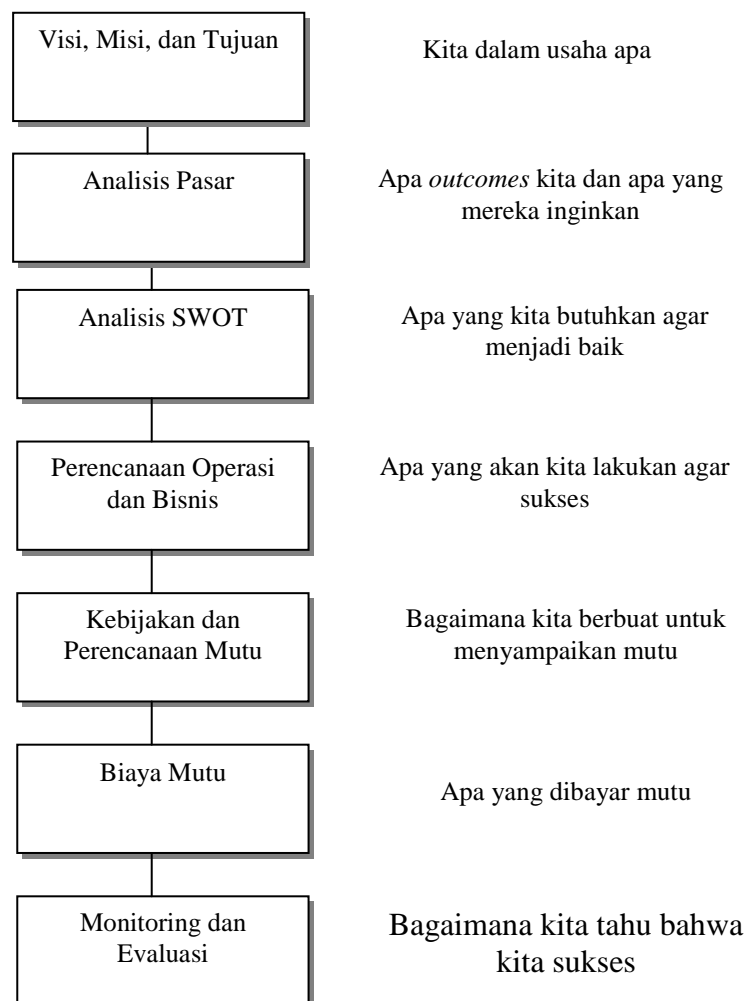
¹²Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Penerjemah: Fahrurrozi dan Ahmad Ali Riyadi. (Yogyakarta: Ircisod, 2007), hlm. 121.



Gambar 2.1 Proses Perencanaan Strategik
(Sumber: Sallis, 2007:121)

Tidak ada rangkaian aktivitas yang khusus dalam mengupayakan perencanaan strategis, meskipun ia membuat perubahan dari hal yang bersifat filosofis menuju yang bersifat praktis. Walaupun demikian, itu penting untuk

dijadikan pendekatan sistematis dalam merencanakan instansi masa depan. Strategi harus didasarkan pada kelompok-kelompok pelanggan dan harapan-harapannya yang bervariasi. Selanjutnya setelah itu mengembangkan kebijakan-kebijakan dan rencana-rencana yang dapat mengantarkan instansi pada pencapaian misi dan visinya. Gambar berikut menjelaskan sebuah rangkaian perencanaan yang bisa diadopsi oleh beberapa institusi pendidikan.



Gambar 2.2 Rangkaian Perencanaan yang Dapat Diadopsi
(Sumber: Sallis, 2007:122)

6. Visi, Misi, Nilai-Nilai, dan Tujuan

Beberapa organisasi membedakan antara visi, misi, nilai-nilai dan tujuan mereka (*goal*) - kadangkala didefinisikan sebagai *aim* dan *objective*). Mereka

membedakan ini untuk memperjelas jenis institusi yang diharapkan serta memperjelas arah yang hendak dituju. Terkait dengan masalah ini Sallis (2007:123-125) sebagai berikut:

a. Visi

Statemen visi mengisyaratkan tujuan puncak dari suatu institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujuan puncak institusi, misalnya: 'Seluruh pelajar kita akan sukses'. Misalnya juga visi dalam dunia komersial 'IBM bertujuan untuk memberi pelayanan', atau visi Disneyland 'Kita ciptakan kebahagiaan'. Beberapa organisasi membuat visi yang pendek, singkat, dan mudah. Selanjutnya mereka mengembangkan visinya dengan sekumpulan statemen yang menyempurnakan visi tersebut. Untuk institusi pendidikan, kalimat 'memberikan standar pembelajaran yang unggul' bisa menjadi sebuah statemen visi yang tepat.

b. Misi

Statemen misi sangat berkaitan dengan visi, dan memberikan arahan yang jelas pada masa sekarang dan masa yang akan datang. Statemen misi membuat visi menjadi jelas kenapa sebuah institusi berbeda dari institusi lain. Statemen misi semacam ini akan menjadi sesuatu yang berarti bagi pendidikan, karena misi ini akan menjadi acuan bagi penyusunan strategi praktis. Ini penting untuk ditekankan bahwa misi diterjemahkan ke dalam tindakan yang dibutuhkan untuk memajukan dan meningkatkan peluang yang ada pada institusi.

Banyak organisasi pendidikan yang sering merasa enggan untuk menyampaikan kepada khalayak umum bahwa mereka mencoba untuk menjadi yang terbaik dalam lingkungan kerjanya. Ada suatu kekhawatiran, bahwa misi yang akan mereka sampaikan akan bertentangan dengan realitas (kegagalan) yang akan mereka alami. Walaupun demikian, jika statemen misi didukung dengan strategi mutu berjangka panjang yang diformulasikan dengan baik, maka apa yang mereka raih akan sesuai dengan statemen misi. Ada beberapa poin yang harus diingat dalam menyusun statemen misi:

- 1) Ia harus mudah diingat
- 2) Ia harus mudah dikomunikasikan

- 3) Alam bisnis harus diperjelas
- 4) Di sana harus ada komitmen terhadap peningkatan mutu
- 5) Ia harus berupa statemen tujuan jangka panjang dari suatu organisasi.
- 6) Ia harus difokuskan pada pelanggan
- 7) Ia harus fleksibel.

* *‘Hightown School bertujuan untuk memberi pelajarnya mutu pendidikan yang terbaik.’*

* *‘Mid-County College Of Arts dan Technology bercita-cita untuk menjadi pemberi program-program mutu akademik dan kejuruan yang fleksibel dan unggul dari sekolah-sekolah lain di daerah’.*

c. Nilai-nilai

Nilai-nilai (*values*) dari sebuah organisasi merupakan prinsip-prinsip yang dengannya organisasi bergerak mencapai visi dan misinya. Nilai-nilai itu mengekspresikan kepercayaan dan aspirasi-aspirasi institusi. Ia harus singkat dan padat. Statemen-statemen nilai harus mudah diingat dan harus bisa dikomunikasikan pada institusi. Nilai-nilai tersebut mengendalikan organisasi dan memberinya arahan. Ia membantu mencapai tujuan secara konsisten. Nilai-nilai yang ada dalam suatu institusi harus sesuai dengan lingkungan institusi. Sebuah institusi harus menentukan nilai-nilainya sendiri, namun ia setidaknya mencakup beberapa hal berikut ini:

- 1) Kita mengutamakan pelajar kita
- 2) Kita bekerja dengan standar integritas profesional yang tinggi
- 3) Kita bekerja sebagai tim
- 4) Kita komit terhadap peningkatan terus menerus
- 5) Kita memberi kesempatan yang sama pada semua yang ada dalam institusi
- 6) Kita akan memberi mutu pelayanan setinggi mungkin

d. Tujuan

Setelah visi, misi dan nilai-nilai telah ditetapkan, ketiganya harus diterjemahkan ke dalam tujuan-tujuan yang bisa dicapai. Tujuan (*goal*) sering diekspresikan sebagai *aim* dan *objektive*. Jika ia diekspresikan dengan metode

yang terukur, maka akhirnya *outcome* dapat dievaluasi kembali. Tujuan harus menjadi realistis dan dapat dicapai.

7. Penelitian Pasar

Menurut Sallis (1993)¹³, penelitian pasar yang baik sangat penting untuk mengimplementasikan renstra sebuah organisasi dengan produknya, dalam kajian ini Perguruan Tinggi Islam. Penelitian ini adalah untuk mendengarkan atau menegetahui pelanggan. Jika pendekatan renstra agar berhasil dan mencapai mutu yang diharapkan maka tindakan ini perlu direnungkan kembali, maka pandangan mutu pelanggan harus diutamakan. Ungkapan ‘pandangan mutu’ terasa kurang jika tanpa penelitian pasar. Penelitian terhadap pandangan pelanggan dapat digunakan untuk menentukan isu-isu harapan dan mutu. Ia dapat memberi data berdasarkan *image* bahwa institusi mempunyai pelanggan atau kelompok pelanggan potensial yang bervariasi. Institusi harus mengetahui apa yang ada dalam benak kelompok pelanggan yang berbeda-beda itu, dan kenapa beberapa orang memiliki pemikiran seperti itu sedang yang lain tidak. Kelompok pelanggan yang berbeda mempunyai kebutuhan yang berbeda, maka institusi memerlukan pendekatan dan taktik yang bermacam-macam. Penguasaan pasar hanya bisa dilakukan jika institusi mempunyai fakta atau bukti yang nyata bahwa dirinya unggul daripada yang lain.

Penelitian pasar bukan merupakan sesuatu yang dapat dilaksanakan sekali untuk selamanya, khususnya dalam pendidikan. Institusi pendidikan mempunyai fenomena populasi menarik yang terus mengalami perubahan bersamaan dengan keluarnya beberapa orang dari institusi dan selanjutnya diganti dengan kelompok baru. Ada kemungkinan terjadi pengulangan bisnis, namun pendidikan berbeda dari aktivitas komersial yang pelanggan intinya membuat komitmen jangka panjang pada institusi, namun jarang kembali pada periode yang lain pada saat pendaftaran. Dalam pasar semacam itu, reputasi adalah hal yang vital. Reputasi membutuhkan waktu untuk dikembangkan dan perlu dijaga. Ia juga berubah dan

¹³Edward Sallis, *Total Quality Management in Education*. (London: Kogan Page Educational Management Series, first published in 1993).

penelitian pasar dapat memberikan peringatan tentang perubahan persepsi pelanggan terhadap sebuah institusi.

Analisis pasar harus diarahkan pada pelaporan segmentasi pasar. Jarang ada organisasi yang beroperasi dalam sebuah pasar tunggal. Perbedaan pasar perlu diidentifikasi. Ketika pertanyaan ini sudah terjawab, maka pertanyaan berikutnya yang perlu dipertanyakan adalah tentang ciri-ciri khusus setiap segmen dan kemudian pelayanan harus diarahkan untuk memenuhi kebutuhan khusus tersebut. Ini sangat penting, terutama bagi institusi-institusi pendidikan tinggi dimana pelajar mempunyai persepsi dan kebutuhan yang berbeda satu sama lainnya. Walaupun demikian, analisis segmentasi pasar juga bisa diterapkan di sekolah. Dengan demikian, maka strategi yang berbeda-beda harus diadopsi disesuaikan dengan segmen untuk memenuhi kebutuhan seluruh pelanggan. (Sallis, 1993).

8. Analisis SWOT

Analisis SWOT telah menjadi perangkat alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis organisasi, namun ia merupakan suatu alat yang efektif untuk menempatkan kekuatan institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen – analisis internal yang berkonsentrasi pada *performance* institusi itu sendiri, dan analisis lingkungan. Pengujian terhadap kekuatan dan kelemahan merupakan audit internal tentang bagaimana sebuah institusi dapat tampil secara efektif. Aspek ancaman dan peluang berkonsentrasi pada konteks eksternal atau lingkungan institusi. Analisis SWOT bertujuan untuk menemukan aspek-aspek penting dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Tujuan pengujian ini adalah untuk memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mereduksi ancaman untuk meraih peluang.

<i>Strengths</i> (kekuatan)	<i>Weaknesses</i> (kelemahan)
<ul style="list-style-type: none"> • Pendaftaran yang kuat • Tim manajemen yang antusias • Hasil ujian yang baik • Departemen Musik, seni dan drama yang kuat • Dukungan orang tua yang baik 	<ul style="list-style-type: none"> • Bangunan lama dalam kondisi yang jelek • Umur rata-rata staf sudah cukup tua • Anggaran belanja tidak mencukupi

<ul style="list-style-type: none"> • Moral staf yang baik • Dukungan Gubernur 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya tempat parkir mobil • Fasilitas olah raga tidak cukup
<p style="text-align: center;"><i>Opportunities (peluang)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Merger dengan institusi lokal yang baik • Memperkuat reputasi dalam olah raga • Gairah untuk mendirikan institusi baru • Peluang untuk mengembangkan keahlian staf untuk meningkatkan daya tawar • Institusi yang merger dapat menarik dana tambahan 	<p style="text-align: center;"><i>Threats (hambatan)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kehilangan identitas, kekuatan dan reputasi • Resiko kehilangan guru berpengalaman akibat pensiun dini • Etos kerja lembaga lain mungkin menjadi dominan • Kemungkinan kehilangan dukungan gubernur

Gambar 2.3 Analisis SWOT
(Sumber: Sallis, 1993)

Aktivitas SWOT dapat diperkuat dengan jaminan bahwa analisis berfokus pada keperluan pelanggan dan konteks kompetitif institusi. Ini adalah dua variabel kunci untuk membangun atau mengembangkan strategi institusi berjangka panjang. Strategi ini harus dikembangkan dengan beberapa metode yang dapat mempertahankan institusi di tengah kompetisi dan dapat memaksimalkan daya tariknya bagi pelanggan. Jika pengujian ini dipadukan dengan pengujian misi dan nilai, maka akan ditemukan suatu identitas institusi yang berbeda dari rival-rivalnya. Apabila identitas yang distingtif tersebut bisa dikembangkan, maka ia dengan mudah dapat mengidentifikasi karakteristik mutu sebuah institusi.

9. Moment of Truth

Critical success factors (CSFs), kadangkala disebut *moments of truth*, yaitu indikator-indikator bahwa institusi telah memenuhi kepuasan pelanggan dan statemen misinya. Ia adalah tahap selanjutnya dalam proses strategi dan memberikan suatu pedoman tentang karakteristik inti mutu lembaga. Ia serupa tapi tidak identik *performance indicators* (PLs) pada umumnya. Perbedaan antara CSFs dan PLs adalah bahwa yang terakhir sering disebabkan oleh yang lain dan tidak selalu secara spesifik dihubungkan dengan statemen misi institusi atau

keperluan pelanggannya. CSFs adalah aktivitas kunci yang mengidentifikasi institusi itu sendiri. Daftar faktor kesuksesan kritis lembaga bisa mencakup ukuran-ukuran eksternal seperti kepuasan pelanggan atau responsif terhadap kebutuhan komunitas. Di samping itu ia juga mencakup indikator-indikator internal seperti jumlah staf profesional, atau kesuksesan operasi tim. Tujuan dari pembuatan daftar CSFs adalah untuk berkonsentrasi pada kata “*critical*” dan “*success*”. CSFs harus menyortir apa yang harus dicapai jika institusi tersebut berubah pada mutu terpadu. Faktor-faktor kesuksesan kritis internal dalam organisasi pendidikan misalnya mencakup:

- 1) Sistem administrasi yang aksesibel
- 2) Model pembelajaran yang memenuhi kebutuhan pelajar
- 3) Memfungsikan tim secara tepat
- 4) Nilai hasil ujian yang meningkat
- 5) Berkembangnya nilai-nilai sosial, personal, kultural dan etis dalam diri pelajar
- 6) Meningkatnya strategi pembelajaran dan pengajaran
- 7) Terlibatnya mayoritas staf dalam tim peningkatan
- 8) Meningkatnya tingkat kemajuan, misalnya dalam hal pekerjaan dan pendidikan tinggi atau pendidikan lanjut

Faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal secara kritis termasuk:

- 1) Meningkatnya Akses terhadap institusi
- 2) Kepuasan pelanggan semakin besar, yang dibuktikan melalui survei
- 3) Meningkatnya *market share*
- 4) Meningkatnya kepercayaan golongan minoritas atau kelompok yang belum maju
- 5) Respon yang semakin besar terhadap kebutuhan kelompok
- 6) Hubungan yang semakin kuat dengan dunia industri dan perdagangan.

10. Kebijakan Mutu dan Rencana Mutu

Sebuah institusi harus mempunyai statemen kebijakan yang jelas tentang mutu. Kebijakan mutu adalah statemen komitmen oleh institusi. Jika sebuah

institusi menggunakan aturan BS5750/ISO9000, maka itu harus betul-betul diikuti. Walaupun demikian, ia sangat bermanfaat bagi institusi sebagai metode praktis untuk menetapkan mutunya sendiri. Sebuah contoh yang baik dari kebijakan mutu adalah seperti *Fox Valley Technical College* dalam *Wisconsin* menegaskan bahwa:

Kebijakan mutu yang pertama adalah kebijakan *Fox Valley Technical College* dalam memberikan pengajaran dan layanan mutu yang konsisten dengan standar-standar pendidikan yang tinggi.

Kita berupaya untuk memberikan layanan dan pengajaran yang tepat kepada murid kita, dan lainnya, dan kepada lembaga kerja yang memanfaatkan alumni dan layanan kita. (Fox Valley, 1991:iii).

Tahap selanjutnya adalah mengembangkan rencana mutu. Rencana mutu mengantarkan statemen kebijakan mutu pada pelaksanaan mutu. Ia menunjukkan bagaimana proses peningkatan mutu dibuat dan dicapai. Secara jelas, ia harus berhubungan dengan rencana-rencana yang dibuat. Ia menekankan pada proses sebagai perantara yang mengantarkan pada peningkatan mutu. Sebagai suatu hasil, rencana mutu harus mempunyai tujuan-tujuan, karena itu berkaitan dengan mutu dan metode-metode yang digunakan untuk menerjemahkan komitmen manajemen ke dalam pelaksanaan. Rencana mutu harus memperinci proyek-proyek peningkatan yang akan dilaksanakan oleh institusi pendidikan. Ini adalah adalah suatu dokumen penting, dimana *grand design* diwujudkan ke dalam bentuk proyek yang praktis dan termanaj.

- Apakah ada definisi yang jelas tentang jasa yang ditawarkan?
- Apakah ada setrategi yang jelas untuk menghasilkan jasa sesuai dengan spesifikasi?
- Apakah semua pelanggan eksternal sudah diidentifikasi?
- Apakah ada definisi yang jelas tentang kebutuhan pelanggan eksternal?
- Apakah ada kesenjangan antara harapan pelanggan dan spesifikasi jasa?
- Dapatkah kesenjangan antara harapan dan spesifikasi diatasi?
- Apakah harapan pelanggan sepenuhnya sesuai dengan spesifikasi jasa ?

- Sudahkan suplair diidentifikasi?
- Apakah suplair sepenuhnya mendapat informasi tentang keperluan yang harus dipenuhi?
- Apakah ada kesenjangan antara suplair dan keperluan?
- Bagaimana mengatasi kesenjangan antara suplair dan keperluan?
- Apakah semua kebutuhan sumber daya sudah diidentifikasi?
- Apakah sumber daya yang ada cukup memenuhi spesifikasi?
- Apakah ada kesenjangan antara kebutuhan spesifikasi dan sumber daya yang ada?
- Apakah kesenjangan dalam keperluan sumber daya dapat diakhiri?
- Apakah kebutuhan training untuk staf sudah diidentifikasi?
- Apakah proses tersebut dapat memproduksi jasa yang sesuai dengan spesifikasi?
- Apakah proses tersebut memenuhi harapan pelanggan?
- Sudahkah kita mendefinisikan apa *out come* terbaik kita?
- Apakah faktor kesuksesan telah diidentifikasi dalam proses?
- Adakah mekanisme monitoring yang cukup untuk mengukur kesuksesan?
- Adakah mekanisme *feedback* yang cukup untuk mengevaluasi diri?

Gambar 2.4 Beberapa hal yang harus dipertanyakan dalam menjalankan bisnis atau melaksanakan rencana (Sumber: Sallis, 1993)

11. Pembiayaan

Pembiayaan pendidikan adalah tentang pengukuran keuntungan peningkatan mutu SDM. Pembiayaan harus didekati dari sudut pandang yang akan memberi keuntungan yang terukur pada institusi. Ide yang baik harus diukur, dibiayai, dan dievaluasi. Usaha untuk menjalankan rencana mutu adalah penting untuk diterapkan dalam peningkatan sumber daya manusia dan finansial, dan keuntungan yang ditimbulkannya harus ditunjukkan agar dapat memberi keuntungan timbal-balik. Suatu proyek peningkatan harus didekati dengan

ekspektasi bahwa ia akan memberikan keuntungan yang dapat menutupi pembiayaannya.

Metode lain untuk mengapresiasi keuntungan rencana mutu pendidikan (TQM) adalah mengukur biaya dari sesuatu yang salah – disebut dengan biaya kegagalan (*cost of failure*). Misalnya, pelanggan kecewa, metode yang digunakan tidak efektif dan tidak efisien, dan kesalahan lainnya yang dapat merugikan institusi. Biaya kegagalan tersebut dapat disebabkan oleh beberapa sumber—kemarahan orang tua, berkurangnya siswa daftar, kerja ekstra, berkurangnya *income*, usaha staf yang sia-sia. Pendekatan mutu dalam institusi pendidikan adalah untuk mencoba membuat sesuatu yang benar pertama kali dan setiap saat untuk meraih *zero defect*. Keluhan harus direspon secara serius dan diralat. Putaran *feedback* sangat penting. *Feedback* harus menjadi sebuah sistem yang dapat mengatasi keluhan dan kesalahan, dan memastikan bahwa kekeliruan putaran tidak terjadi untuk kedua kalinya.

“*Right first time*” merupakan konsep yang sulit diimplementasikan dalam aktivitas manusia seperti pendidikan. Ia tidak selalu dapat mencapai tujuannya, namun setiap institusi harus selalu berkeinginan untuk benar pada saat pertama maupun kedua kalinya. Mengakui kesalahan secara terbuka, bagaimanapun juga, tidak harus dilihat sebagai suatu kesalahan atau kekliruan. Mengakui kesalahan dapat menghasilkan inovasi dan inisiatif, dan kehati-hatian yang berlebihan dapat berakibat ganda. Yang terpenting adalah untuk meminimalisir kesalahan dengan sistem dan prosedur yang jelas, dan *teamwork* yang baik. Perencanaan yang matang dan raional adalah hal penting untuk mendapatkan sesuatu yang benar saat pertama kali. Tes organisasi bermutu dilakukan untuk mengetahui bagaimana ia merespon kesalahan secara baik, menjamin bahwa kesalahan tersebut tidak terjadi lagi, dan menjadikannya pelajaran untuk masa yang akan datang. Kesalahan dan kekeliruan yang terulang menunjukkan bahwa sistem dan metode yang digunakan kurang efektif dan tidak operatif.

Ada banyak cara untuk mengukur biaya mutu, namun ada sebuah hal yang harus ditekankan, yaitu perbedaan antara biaya pencegahan dan biaya kegagalan. Biaya pencegahan sangat diperlukan agar institusi tidak salah jalan dan menjamin

bahwa semuanya dilakukan sebagaimana semestinya. Konsekuensinya, maka diperlukan biaya peningkatan mutu, yang mencakup penyusunan sistem mutu, gaji koordinator dan manajer mutu, pelatihan, dan *teamwork*. Biaya ini merupakan biaya langsung dan dapat dihitung jumlahnya.

Biaya kegagalan, atau tidak sesuai dengan rujukan mutu lebih sulit diukur. Misalnya biaya kesempatan, yang diukur melalui hilangnya kesempatan dan bisnis. Yang termasuk dalam biaya ini adalah ketidakpuasan pelanggan, kehilangan pendaftar, kegagalan pelajar, mengulang kembali pekerjaan yang seharusnya telah dikerjakan saat pertama kali, pemborosan waktu, dan frustrasi. Biaya kegagalan adalah segala sesuatu yang berjalan di luar kontrol manajemen dalam pendidikan. Biaya mutu yang sebenarnya adalah mengeliminir sesuatu yang tidak bermutu. Tujuan pembiayaan mutu adalah peniadaan biaya (*zero cost*). Hal itu bertujuan untuk memastikan bahwa segala sesuatu harus selalu dikerjakan dengan benar. Jika ada sesuatu yang keliru, maka perlu ditemukan penyebab kegagalannya. Dengan demikian kegalan-kegalan yang serupa dapat dicegah dan tidak terjadi lagi.

Biaya Pencegahan	Biaya Kegagalan
<ul style="list-style-type: none"> • Internal • Pengembangan Mutu (TQM) • Pelatihan staf • Teamwork yang efektif • Sistem mutu yang efektif • Rencana strategis • Audit dan evaluasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Internal • Ketidak puasan pelajar • Jeleknya strategi belajar mengajar • Jeleknya hasil ujian/tes • Staf kurang termotivasi • Jeleknya sistem administratif • Pendukung pelajar yang tidak cukup
Eksternal	Ekaternal
<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan lapangan kerja, orang tua dan komunitas yang efektif • Penilaian kepuasan pelanggan 	<ul style="list-style-type: none"> • Keluhan • Masalah penghubung • Publisitas yang kurang • Reputasi menurun

Gambar 2.5 Biaya Mutu Pendidikan
(Sumber: Sallis, 1993)

12. Sistem Komunikasi Perencanaan Pendidikan

Karena lingkungan lembaga pendidikan selalu berubah seiring dengan perkembangan zaman, maka diperlukan komunikasi dalam hal sistem perencanaan pendidikan yang berhubungan dengan pengambilan keputusan, penyusunan perencanaan, pengawasan, evaluasi, serta perumusan kebijakan yang sangat memerlukan komunikasi sebagai bahan pendukung pada perencanaan pendidikan. Dalam hal ini diperlukan suatu sistem pendekatan yaitu perencanaan pendidikan partisipatori.

Dalam perencanaan pendidikan memerlukan beberapa konsep mengenai perubahan lingkungan pendidikan, kebutuhan organisasi pendidikan akan perencanaan akibat perubahan lingkungan, ciri-ciri sistem yang akan dipakai dalam perencanaan, dan beberapa teori perencanaan. Hudson menunjukkan 5 proses perencanaan yaitu: *radical*, *advocacy*, *transactive*, *synoptic*, dan *incremental* yang dikatakan sebagai *taxonomy*.

Perencanaan partisipatori berarti perencanaan yang melibatkan beberapa yang berkepentingan dalam merencanakan sesuatu yang dipertentangkan dengan merencanakan yang hanya dibuat oleh seseorang atau beberapa orang atas dasar wewenang kedudukan, seperti perencana di tingkat pusat dan kepala-kepala kantor pendidikan di daerah. Perencanaan partisipatori banyak melibatkan orang-orang daerah yang memiliki kepentingan atas obyek yang direncanakan.

Karena itu perencanaan partisipatori, memerlukan informasi dari masyarakat dalam arti perlu pendekatan pada masyarakat untuk melaksanakan perencanaan pendidikan pada satu tempat (daerah). Dalam arti hubungan lembaga pendidikan dengan komunikasinya merupakan dasar untuk memudahkan pelaksanaan perencanaan pendidikan partisipatori seperti kebiasaan lembaga pendidikan dan masyarakat bekerja sama membangun pendidikan. Komunikasi antara lembaga pendidikan dengan masyarakat merupakan realisasi teori *common sense* dalam komunikasi, bukan teori kompetisi atau teori kontrol.

Setiap perencanaan pada umumnya memiliki satu tujuan perencanaan yang mencakup langkah keseluruhan perencanaan, mulai perencanaan strategis sampai

keperencanaan operasional. Dengan demikian proses perencanaan melalui tahap-tahap seperti:

- 1) Menentukan kebutuhan dasar antisipasi terhadap perubahan lingkungan atau masalah yang muncul.
- 2) Melakukan forecasting, menentukan program, tujuan, misi perencanaan.
- 3) Menspesifikasi tujuan.
- 4) Menentukan standar performan.
- 5) Menentukan alat/metode/alternatif pemecahan
- 6) Melakukan implementasi dan menilai
- 7) Mengadakan reviu.

Karena itu perencanaan pendidikan memerlukan akuntabilitas dan kontrol agar sesuai dengan lapangan kerja dalam perencanaan pendidikan, sehubungan dengan usaha menciptakan iklim organisasi pendidikan yang hangat. Dalam hal ini diperlukan kerjasama dengan masyarakat. Sebab kegiatan perencanaan pendidikan pada umumnya tidak pernah bisa dilepaskan dari masyarakat, terutama pada masyarakat yang ada di sekitarnya.

Itu sebabnya mengapa perlu komunikasi dengan masyarakat, semua itu ada hubungannya di mana saling memberi, saling mendukung, dan saling menguntungkan antara lembaga pendidikan dengan masyarakat. Karena masyarakat turut bertanggungjawab terhadap kemajuan dan kelancaran proses pendidikan dalam lembaga pendidikan. Karena masyarakat sudah menjadi bagian kegiatan yang penting dalam mengendalikan roda perjalanan organisasi pendidikan. Sehingga masalah yang muncul baik dari lembaga sendiri maupun di masyarakat dapat diselesaikan dengan mudah dan lebih tuntas.

Khusus para perencana pendidikan lebih-lebih perencanaan yang bersifat partisipatori yang perencanaan dilakukan bersama di antara pecinta pendidikan yaitu lembaga pendidikan dan warga masyarakat. Mereka yang dapat

mempengaruhi pendidikan dan dapat dipengaruhi oleh pendidikan yang di sebut stakeholder. (Made Pidarta, 2005).¹⁴

13. Monitoring dan Evaluasi

Sistem perencanaan selalu membutuhkan putaran *feedback*. Mekanisme *feedback* harus ada dalam sistem organisasi. Hal tersebut bertujuan agar *outcome* atau hasil kerja bisa dianalisis, sehingga bisa dijadikan bahan dalam penyusunan rencana selanjutnya. *Monitoring* dan evaluasi adalah elemen kunci dalam perencanaan strategis. Jika sebuah institusi mau belajar dari pengalaman dan tidak statis, maka proses evaluasi dan *feedback* harus menjadi elemen yang esensial dalam kulturnya. Proses evaluasi harus fokus pada pelanggan, dan mengeksplorasi dua isu; *pertama*, kadar lembaga dalam memenuhi kebutuhan individual pelanggannya, baik internal maupun eksternal; dan *kedua*, berorientasi pada pencapaian misi dan tujuan setrategisnya. Untuk memastikan bahwa evaluasi memonitor tujuan individual dan institusional, ia harus memenuhi tiga proses evaluasi berikut ini:

- a. **Immediate** -yang mencakup pemeriksaan sehari-hari terhadap kemajuan kinerja institusi, kalau pendidikan kemajuan siswa/pelajar. Tipe evaluasi ini biasanya berlangsung secara informal, dan dilakukan oleh individu-individu guru atau pada tingkat tim.
- b. **Short-term** (jangka pendek) - membutuhkan tujuan evaluasi yang lebih terstruktur dan spesifik, yang menjamin bahwa siswa/pelajar berada dalam jalur yang diinginkan dan dapat meraih potensinya. Tujuannya adalah untuk meyakinkan bahwa sesuatu yang diinginkan adalah benar. Penggunaan data statistik dan profil siswa harus ditonjolkan dalam proses ini. Ini dilakukan dalam level tim dan departmen. Evaluasi jangka pendek dapat digunakan sebagai suatu metode kontrol mutu yang menyoroti kesalahan dan masalah. Hal tersebut ditekankan untuk mencegah, secara praktis, kegagalan siswa dalam meraih prestasi.

¹⁴Made Pidarta, *Perencanaan Pendidikan Partisipatori*. (Jakarta: PT. Asdi Mahasatya, Cetakan ketiga, 2005) dan dalam Nurlina, SS. S.Pd. *Sistem Komunikasi Perencanaan Pendidikan*. 13 Juli 2008 [Tersedia] <http://edu.articles.com/>[Online] 12 Desember 2008.

- c. **Long-term** (jangka panjang) -adalah sebuah tinjauan terhadap kemajuan dalam mencapai tujuan setrategis. Dalam hal ini, evaluasi sangat dibutuhkan oleh institusi. Ia memerlukan sampel yang banyak tentang sikap dan pandangan pelanggan, yang kemudian bisa dijadikan sebagai indikator keberhasilan institusi. Tipe evaluasi ini dilakukan sebagai sebuah pembuka untuk memperbaharui rencana strategis. Kuesioner bisa digunakan untuk memperoleh *feedback* dari pelanggan primer dan sekunder. Informasi tersebut diperoleh dari survey yang dapat dihubungkan dengan data prestasi kuantitatif tentang kesuksesan, tingkat nilai, tujuan siswa, dan sebagainya. Tujuan terpenting dari tipe evaluasi ini adalah pencegahan, yaitu menemukan kesalahan yang terjadi, dan apa yang tidak menguntungkan siswa, dan selanjutnya mencegahnya agar tidak terjadi lagi. Ia adalah mekanisme cek untuk meyakinkan bahwa inisiatif peningkatan yang berkelanjutan dapat mengantarkan institusi mencapai tujuannya. Model *feedback* siswa yang menarik dalam mencapai tujuan setrategis instituional, dapat ditemukan dalam tulisan Roberts "*Establishing Customer Needs and Perception*", yang mengkomparasikan prioritas-prioritas perguruan tinggi yang memenuhi harapan pelanggan primernya dengan orang tua dan majikan/pemilik lapangan kerja. Robert menemukan bahwa metode prioritas muridnya berbeda dari metode yang dikembangkan melalui mekanisme manajemen biasa. Ia juga menyoroti hal terpenting dari kelompok orang tua dan kontak dengan staf (lihat Roberts, 1992).

Fungsi evaluasi pada setiap tahap berbeda satu sama lainnya. Evaluasi sering dilihat sebagai suatu upaya pencegahan. Ia bertujuan untuk menemukan apa yang benar dan apa yang salah, dan menggunakan hasil evaluasi untuk meningkatkan kinerja di masa yang akan datang. Pencegahan dari kesalahan agar tidak terulang kembali merupakan fungsi evaluasi yang valid, namun ia mempunyai kekurangan yang mendasar. Ia tidak memperbaiki kegagalan yang terjadi pada siswa tahun itu juga. Jika masalah telah teridentifikasi, maka harus ada mekanisme yang tepat untuk memperbaiki masalah secepatnya. Siswa dan pelajar tidak boleh dirugikan. Perbaikan yang dilakukan pada tahun

mendatang tidak akan membantu mereka. Mereka membutuhkan aksi korektif untuk meningkatkan belajar mereka atau untuk menghindarkan mereka dari kegagalan. Tujuan utama dari evaluasi adalah untuk memastikan bahwa siswa adalah target utama, dan jika tidak demikian, maka mereka memerlukan jaminan lain yang menjamin bahwa mereka akan dapat memperoleh tujuannya. Sayangnya, evaluasi sering digunakan untuk memperbaiki masa depan daripada sekarang.

Sallis (1993) menjelaskan kegagalan untuk membedakan evaluasi jangka panjang dari jangka pendek menyebabkan mekanisme evaluasi berjalan secara keliru. Penekanan pada evaluasi formal cenderung pada pencegahan daripada perbaikan. Kuesioner merupakan bagian terpenting dari nilai untuk mengidentifikasi isu-isu makro - akses pada institusi, kesempatan yang sama, persepsi terhadap institusi, gaya pengajaran yang umum, dan lain-lain - daripada mengidentifikasi isu-isu mikro yang mempengaruhi prestasi individu -*feedback* pada tugas yang lalu, baik apakah siswa mencapai apa yang telah disepakati dalam rencana aksi mereka, atau apakah mereka mempunyai kesulitan dalam suatu pelajaran tertentu. Dalam hal ini, jelas guru tidak mungkin mengecek pola belajar individu murid dengan cara menganalisis hasil kuesioner secara periodik. Persepsi dan masalah individu menjadi hilang dalam jumlah skor kelompok. Bahaya ini bertambah ketika kuesioner disusun untuk merefleksikan prioritas dan perhatian institusi daripada prioritas dan perhatian siswa. Kecuali, jika kuesioner disusun setelah sebuah analisis yang lengkap tentang apa yang terpenting bagi siswa. Ini bukan berarti bahwa survei pelanggan bukan merupakan bagian dari nilai. Mereka merupakan bagian dari nilai yang sangat penting bagi pemasaran dan perencanaan strategis. Walaupun demikian, untuk memperoleh tipe informasi ini mereka perlu didaftar secara periodik pada sebuah basis sampel. Ini penting agar tidak mengacaukan perbaikan jangka panjang dan melalaikan bentuk evaluasi yang simpel, yang dapat memberikan kemungkinan solusi yang cepat untuk mengatasi masalah-masalah tertentu.

14. Perencanaan Strategik Menuju WCU

Terkait dengan perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* merupakan salah satu tahap dari implementasi manajemen strategik UIN 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 kebijakan (Bauer and Gergen, 1968). Untuk menganalisis dan memperbaiki manajemen strategik universitas yang kemudian diturunkan menjadi perencanaan strategik, 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

Dalam satu dekade terakhir ini, hampir sering kita jumpai istilah *World Class University* (WCU) dalam perbincangan sehari-hari khususnya dalam perguruan tinggi, tetapi sampai sekarang belum ada definisi yang pasti tentang apa itu WCU. *World-class* atau bertaraf dunia menurut kamus oxford adalah "*ranking among the foremost in the world, of an international standard of excellence*" (meranking di antara yang terdepan di dunia, mengenai standart keunggulan internasional). Dengan kata lain sebuah universitas yang telah menduduki ranking 500 dunia dapat diartikan telah masuk dalam kategori *World Class University*.

Menurut Li Lanqing sebuah universitas kelas dunia lahir dengan pengembangan diri dan upaya tanpa pamrih untuk memenuhi standar universal¹⁵. Karena itu tidak masuk akal menargetkan setiap perguruan tinggi menjadi kelas dunia. Apa lagi tidak semua universitas atau perguruan tinggi mempunyai potensi untuk menjadi institusi kelas dunia.

Selain itu Li Lanqing menggambarkan bahwa *world class university* adalah universitas yang mempunyai reputasi akademik yang mapan dan didukung sumberdaya akademik yang kaya. Adapun karakteristik *world class university*, meliputi: (1) Mempunyai tim dosen dan pakar di bidangnya masing-masing yang diakui dunia; (2) Kemampuan perguruan tinggi menghasilkan lulusan yang berkualitas dalam memasukipasar kerja; (3) Menjunjung tinggi kebebasan akademik dan mendorong inovasi teoritis; (4) Adanya sejumlah program studi andalan dan mempunyai spektrum lengkap; (5) Lebih berkonsentrasi pada program

¹⁵Li Lanqing, *Education For 1.3 Billion*. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press, 2005.

pascasarjana, khususnya program doktor; (6) Sebagai tempat terciptanya pengetahuan baru sehingga merupakan sumber pemikiran, gagasan, teori dan teknologi baru; (7) Memiliki warisan budaya; dan (8) Mempunyai kontribusi dalam pembangunan sosioekonomi bagi negara dan kawasan sekitarnya.¹⁶

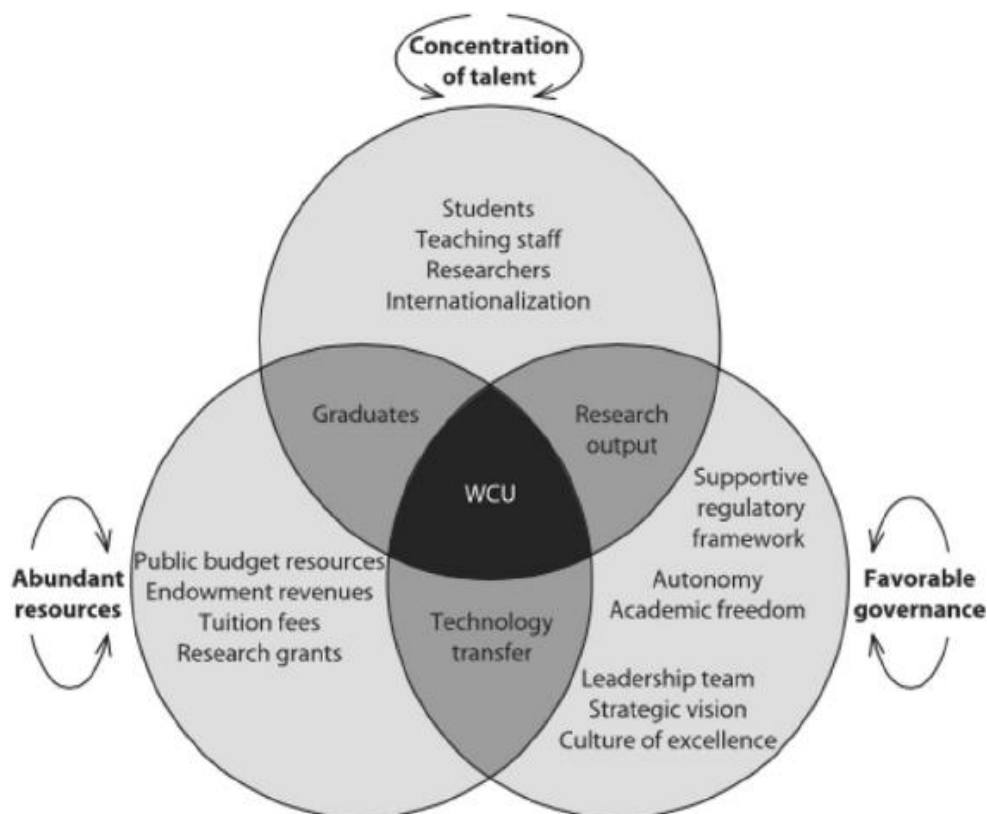
Lebih lanjut Altbach mengatakan bahwa keunggulan dalam bidang penelitian menjadi jantung konsep kelas dunia.¹⁷ Penelitian yang unggul adalah penelitian yang telah diakui oleh sesama ilmuwan dan yang memperkaya pengembangan ilmu pengetahuan. Karena penelitian adalah elemen utama, maka aspek-aspek lain dari universitas juga perlu mendukung terciptanya penelitian yang berkualitas. Oleh karena itu dosen- dosen yang berkualitas tentu saja sangat penting sehingga dapat menciptakan kondisi kerja yang baik meningkatkan semangat kerja.

Hal lain yang menggambarkan *world class university* ialah, seperti yang dikemukakan Jamil Salmi, bahwa sebuah universitas yang hendak mencapai predikat sebagai *world class university* harus mempertimbangkan beberapa hal diantaranya adalah *Concentration of talent, Abundant resource, favorable governance*.¹⁸ Berikut adalah gambaran kriteria WCU:

¹⁶<http://esihairani.blogspot.com/2009/01/perguruan-tinggi-menuju-wolrd-class.htm>. akses 8 Februari 2015.

¹⁷ Philip G Altbach dalam *The Costs and Benefits of World Class Universities* (2005).

¹⁸ Jamil Salmi, *The Challenge of Establish World-Class University*. Woshinton DC: The World Bank, 2009: hlm..8



Gambar 2.6 Characteristics of a World-Class University (Wcu): Alignment Of Key Factors, ref. (Salmi 2009, p. 32).

Sedangkan syarat untuk menjadi *world class university* menurut Henry M. Levin adalah:

- 1) *Excellence in Research (Academic freedom & an atmosphere of intellectual excitement, Self-governance, Adequate facilities & funding, Diversity)*
- 2) *Internationalization: students, scholars, and faculty from abroad (Democratic leadership)*
- 3) *A talented undergraduate body (Use of ICT, efficiency of management, Library)*
- 4) *Quality of teaching (Connection with Society/community needs)*
- 5) *Within Institutional Collaboration*¹⁹

¹⁹Materi Hermawan Kresno Dipojono *Universitas Kelas Dunia dan Peningkatan Universitas Dunia*

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa *world class university* adalah sebuah perguruan tinggi yang didalamnya memiliki reputasi internasional (sumberdaya manusia), publikasi ditingkat dunia (*reseach*), serta daya saing (kerjasama) di setiap bidang ilmu pengetahuan. Dan tentunya dikelola oleh tenaga profesional yang memegang teguh perbaikan berkelanjutan.

2 Kriteria *World Class University*

Dalam rangka mengetahui sebuah universitas dikatakan sebagai *world class university* ada beberapa lembaga pemeringkatan internasional (*World-University Rangking*) yang khusus menilai universitas yang tersebar di dunia dengan ketentuan penilaiannya. Lembaga pemeringkatan tersebut diantaranya THE (*Times Higher Educatian*), ARWU (*Academic Rangking of World Universitas*), QS (*Quacquarelli Symond*), Webometric dan lain sebagainya.

Dalam pemeringkatan yang selama ini digunakan sebagai referensi dalam orientasi persaingan internasional, THE misalnya menggunakan menggunakan lima indikator utama menjadi *world class university* yaitu: 1) *Teaching* (kualitas pembelajaran), 2) *Research* (kualitas penelitian) 3) *Citation*, 4) *industry income* dan 5) *International Outlook* yang dilihat dari jumlah staf dan mahasiswa internasional. Berikut adalah gambaran kelima indikator utama tersebut dibawah ini:

Table 2.1 Kriteria WCU menurut *Times Higher Education Rangking* (THE Rangking)⁴²

Kriteria	Indicator	Bobot
Kualitas Riset	Peer Review	40 %
	Sitasi Per dosen	20 %
Keterserapan Lulusan	Review perekrut	10 %
Citra Internasional	Dosen Internasional	5 %
	Mahasiswa Internasional	5 %
Kualitas Pengajaran	Dosen	20 %
1) Total		2) 100%

1) Kualitas penelitian dengan skor 60%. Kualitas penelitian ini diukur

berdasarkan 2 indikator, yaitu hasil *peer review* (40%) dan *citations per faculty*(20%).

- 2) Kesiapan kerja dengan skor 20%. Kesiapan kerja diukur dengan indikator penilaian *recruiterreview*.
- 3) Pandangan internasional dengan skor 10%. Pandangan internasional ini dapat diukur melalui indikator jumlah fakultas yang menyelenggarakan kelas internasional dan jumlah mahasiswa internasional.
- 4) Kualitas pengajaran dengan skor 20%. Indikator penilaiannya adalah rasio jumlah mahasiswa dan fakultasnya.²⁰

Sementara ARWU adalah sistem perankingan yang dilakukan oleh *Institute of Higher Education, Shanghai Jiao Tong University (IHE- SJTU)*, Cina. ARWU termasuk salah satu sistem perankingan universitas²¹ yang valid, dengan teknik dan metodologi yang diakui oleh dunia akademisi internasional. Sistem perankingan yang dilakukan oleh *Institute of Higher Education, Shanghai Jiao Tong University (IHE-SJTU)* Cina. Ranking yang ditentukan oleh ARWU dihitung berdasarkan 6 faktor utama, yaitu:

- 1) Alumni: Total jumlah alumni yang mendapatkan penghargaan nobel (Nobel Prize) di bidang fisika, kimia, ekonomi dan kedokteran serta meraih Field Medal di bidang matematika. Digunakan hitungan bobot (weight) berdasarkan kebaruan tahun mendapatkan penghargaan tersebut. Semakin lama mendapatkan penghargaan, semakin kecil bobot prosentasenilainya.
- 2) Award: Total jumlah staff saat ini yang mendapatkan penghargaan nobel (Nobel Prize) di bidang fisika, kimia, ekonomi dan kedokteran serta meraih Field Medal di bidang matematika. Perhitungan bobotnya sama dengan Alumni.
- 3) HiCi: Jumlah peneliti (Dosen) yang mendapatkan nilai citation tinggi (high cited researcher) alias penelitiannya banyak dikutip oleh peneliti lain,

²⁰ Mohammad Ali, *Pendidikan untuk Pembangunan Nasional, Menuju Bangsa Indonesia yang Mandiri Dan Berdaya Saing Tinggi*, (Jakarta :Grasindo, 2009), hlm. 180.

²¹<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

dalam 20 kategori subyek berdasarkan publikasi resmi

- 4) PUB: Jumlah artikel yang diindeks oleh Science Citation Index- Expanded dan Sosial Science Citation Index.
- 5) TOP: Prosentase artikel yang dipublikasikan dalam top 20% journal internasional dari berbagai bidang ilmu. Penentuan top 20% journal adalah berdasarkan nilai impact factors dari Journal Citation Report,
- 6) Fund: Jumlah total anggaran biaya penelitian dari sebuah universitas.

Data didapatkan dari negara dimana universitas berada dan dari institusi-institusi pemberi dana penelitian.²²

Berikut adalah gambaran umum menjadi *world class university* versi ARWU (*Academic Ranking of World Universitas*):

Selain itu ada lembaga pemeringkatan lainnya QS (*Quacquarelli Symond*) *World University Rankings*, QS sendiri adalah salah satu institusi yang cukup obyektif dalam melakukan pemeringkatan. QS *World University Rankings* dikelola oleh *Quacquarelli Symonds Limited*. QS telah menilai kualitas perguruan tinggi dunia sejak tahun 2004. Lembaga ini menggunakan beberapa metodologi dalam penilaian universitas, seperti jumlah mahasiswa (*size*), banyaknya program studi (*focus*), jumlah riset & publikasi yang terindeks (*Research*), dan umur universitas (*age*).²³

QS juga merupakan lembaga yang mengevaluasi keunggulan dan kelemahan suatu perguruan tinggi dan memberikan peringkat atas prestasi yang dicapai melalui hasil penilaian. Pada QS-Star, parameter yang dievaluasi adalah sebagai berikut :

a. Pengajaran

- 1) Perbandingan antara fakultas dengan mahasiswa.
- 2) Kepuasan mahasiswa terhadap layanan UB secara keseluruhan.
- 3) Kepuasan mahasiswa terhadap pengajaran.
- 4) Proporsi mahasiswa yang melanjutkan studi dalam kurun waktu 12 bulan

²²Romi Satria Wahono "Teknik-Perangkingan-Universitas-Arwu" 2007. akses 20 Januari 2015
<http://romisatriawahono.net/>

²³Lihat: <http://www.topuniversities.com/qs-stars/home>

setelah kelulusan.

b. KetenagaKerjaan

- 1) Reputasi pemilik perusahaan yang dinilai berdasarkan Jumlah pemilik perusahaan yang ikut andil dalam survey QS.
- 2) Proporsi mahasiswa yang bekerja dalam kurun waktu 12 bulan setelah kelulusan (tidak termasuk yang sedang tidak aktif mencari pekerjaan contohnya melanjutkan studi).
- 3) Jumlah penasehat karir fulltime.

c. Penelitian

- 1) Reputasi akademik yang dinilai berdasarkan Jumlah akademisi yang ikut serta dalam survey QS.
- 2) Kutipan setiap paper- hanya yang terbaik saja di bidang kedokteran, sains dan teknologi.
- 3) Paper penelitian (Scopus) setiap anggota fakultas.
- 4) Jumlah anggota fakultas yang menerima penghargaan internasional (seperti Nobel atau Award yang setara).

d. Internasionalisasi

- 1) Kolaborasi penelitian universitas atau program joint degree dengan top 500 universitas versi QS pada 3 tahun sebelum penilaian.
- 2) Proporsi fakultas internasional.
- 3) Proporsi mahasiswa internasional.
- 4) Proporsi pertukaran mahasiswa dari luar negeri.
- 5) Proporsi pertukaran mahasiswa ke luar negeri.
- 6) Fasilitas keagamaan.
- 7) Jumlah kewarganegaraan yang diterapkan
- 8) Badan kemahasiswaan.

e. Lingkungan Pengajaran

- 1) Fasilitas olahraga.
- 2) Jumlah ruangan mahasiswa yang relative dengan badan kemahasiswaan.
- 3) Infrastruktur IT.
- 4) Fasilitas perpustakaan.

- 5) Fasilitas kesehatan.
- 6) Organisasi mahasiswa.

Advance Criteria

a. Inovasi

- 1) Paten yang didaftar secara nasional dan internasional.
- 2) Proyek Joint research.
- 3) Perusahaan binaan yang berdiri dalam 5 tahun terakhir dan masih beroperasi dan sudah tidak di support oleh universitas.

b. Akses

- 1) Beasiswa dan danabantuan.
- 2) Akses kursi roda dikampus.
- 3) Kesimbangan gender (laki-laki danperempuan).
- 4) Proporsi jumlah mahasiswa yang diidentifikasi dari keluarga kurang mampu.

Specialist Criteria

a. *Discipline Ranging and Accreditation*

- 1) Discipline Ranging (rangking yang dinilai berdasarkan program studi yang sudah diakreditasi secara nasional dan internasional).
- 2) Akreditasi.²⁴

Dengan demikian QS dapat menjadi alat yang memberikan gambaran bagi calon mahasiswa untuk membantu mereka dalam proses pengambilan keputusan dalam memilih universitas. Ini memberikan siswa dengan wawasan yang lebih dalam, memungkinkan mereka untuk melihat dan mengidentifikasi keunggulan-keunggulan yang ada pada suatu universitas

Sementara itu *world class university* versi Webometrics lebih menekankan visibility (jumlah tautan eksternal), size (jumlah halaman yang ditemukan dari mesin pencari), rich files (volume file dalam bentuk PDF, doc, ppt, ps), dan scholar.²⁵ Hasil pemeringkatan tersebut akan dirilis Webometric dalam 2 periode yaitu pada bulan Januari dan Juli.

²⁴<http://www.topuniversities.com/qs-stars/qs-stars-methodology>

²⁵<http://www.webometrics.info>

Lembaga ini bertugas menilai peringkat universitas di dunia atau sering disebut *Webometric Ranking of World Universities*. Tujuan dari lembaga ini adalah untuk mempromosikan dan membuka akses publikasi ilmiah guna meningkatkan kehadiran akademik dan lembaga-lembagapenelitian di situs web. Penilaian peringkat universitas di seluruh dunia ini dilakukan melalui penilaian website setiap perguruan tinggi. Karena website merupakan salah cara agar Universitas tersebut dikenal oleh seluruh masyarakat dunia.

Dalam melakukan proses pemeringkatan perguruan tinggi, Webometric memiliki metode tersendiri sebagai berikut:

a. Visibility(50%)

Impact : Jumlah link eksternal yang diterima oleh domain resmi perguruan tinggi dari situs lain. Untuk meminimalisir kesalahan dan data bisa terkoreksi dengan benar, maka Webometric mengumpulkan data jumlah link tersebut dari 2 situs yaitu Majestic SEO dan Ahrefs. Indikator hasilnya adalah penjumlahan jumlah external inlink dengan jumlah domain yang menghasilkan external inlink tersebut, kemudian dimasukkan dalam akar pangkat dua

b. Activity(50%)

Presence (1/3) : Jumlah halaman situs domain perguruan tinggi yang dapat dicari oleh mesin pencari Google, baik halaman situs yang bersifat statis maupun dinamis. Jumlah ini mewakili halaman situs perguruan tinggi yang aktif dan diperbarui.

Openness (1/3) : Jumlah file penelitian dalam format tertentu (*pdf,*doc, *ppt, *ps) yang terindeks dalam Google Scholar dan diterbitkan dalam kurun waktu mulai 2008 hingga sekarang. Jumlah file ini nantinya yang akan mewakili usaha perguruan tinggi dalam mendukung publikasi hasil penelitian.

Excellence (1/3) : Jumlah paper akademik berkualitas, yang dipublikasikan dalam jurnal yang memiliki reputasi internasional. Webometric mengambil data tersebut dari Scimago grup, yang menyediakan data yang tidak kosong untuk 5200 institusi perguruan tinggi. Untuk memperoleh jumlah paper

yang berkualitas tersebut, Webometric mengeluarkan indikator penilaian yaitu 10% dari jumlah paper yang paling banyak disitasi.

Tujuan dari beberapa *World-University Ranking* diatas sesungguhnya ingin mengetahui dan mengenali universitas-universitas sebagai organisasi multidimensi serta untuk menyediakan perbandingan secara global agar menjadi universitas berkelas dunia. Ada empat pilar kunci dari pendekatan *world class university*, yaitu *research quality*, *teaching quality*, *graduate employability*, dan *international outlook*.

Selain itu untuk menjadi lembaga pendidikan kelas dunia atau *world class university* harus menjadi *world class player* yang harus memiliki tiga unsur utama yaitu kecepatan, fleksibilitas dan komitmen terhadap delivery dengan memberikan nilai kepada pelanggan sehingga dapat dijadikan *competitive advantage*.

3. UIN Memenuhi Kriteria Mewujudkan WCU

Untuk mewujudkan WCU, maka UIN perlu memenuhi berbagai kriteria sebagai perguruan tinggi berkelas 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 peringkatan 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 kaitan 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 pengimplementasian 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.

Dari uraian tersebut, maka dapat dipahami tentang karakteristik universitas untuk menuju universitas kelas dunia yaitu: pengembangan bakat mahasiswa, dosen, dan pegawai secara optimal; keunggulan dalam bidang penelitian, kebebasan berintelektual agar dosen dan mahasiswa memiliki kemerdekaan dalam mempublikasikan karya akademik yang bermanfaat, pengelolaan sumber dana yang berlimpah, ketersediaan sarana dan prasarana kampus, laboratorium dan pembelajaran yang mencukupi, jaringan kerjasama dengan berbagai pihak baik dalam maupun luar negeri yang saling menguntungkan, serta manajemen universitas yang berkualitas. Adapun upaya mendapatkan perangsangan dari lembaga-lembaga perangsangan universitas kelas dunia, seperti ARWU, THES,

dan Webometrics. Bukan merupakan tujuan utama tetapi itu merupakan pengakuan atas keunggulan peningkatan kualitas akademik dalam hal sumber daya manusia dan sumber daya alam yang kompeten dan memadai dari suatu perguruan tinggi.

Dalam bukunya “Education for 1.3 Billion”, Li Lanqing, eks Vice Premier China pada 1993-2003, menjelaskan bagaimana konsepnya tentang universitas kelas dunia. Menurutnya, sebuah universitas kelas dunia harus mempunyai reputasi akademik yang mapan dan sumber daya akademik yang kaya. Selain itu, sebuah universitas kelas dunia lahir dengan pengembangan diri dan upaya tanpa pamrih untuk memenuhi standar universal. Karena itu tidak masuk akal mentargetkan setiap perguruan tinggi menjadi kelas dunia. Apalagi tidak semua universitas atau perguruan tinggi mempunyai potensi untuk menjadi institusi kelas dunia.

Menurut Li Lanqing, terdapat 8 karakteristik perguruan tinggi kelas dunia. Karakteristik pertama menyangkut kualitas dosennya, terlebih pemimpinnya (yakni, Rektor-nya). Universitas-universitas kelas dunia mempunyai tim dosen dan pakar ternama, kebanyakan di antara mereka diakui oleh dunia sebagai otoritas akademik dalam bidangnya masing-masing. Sebagai contoh, di Harvard University, terdapat 30-an pemenang Nobel. Karakteristik kedua berkaitan dengan kemampuan perguruan tinggi tersebut dalam merekrut dan mendidik banyak orang terkenal, sebagian di antara mereka menjadi orang yang berhasil dalam karirnya dan mengharumkan nama almamaternya. Sebagai contoh, sekitar 20 alumni MIT menjadi pemenang Nobel dan sejumlah lainnya menjadi pemimpin industri besar seperti IBM dan AT&T. Perguruan tinggi kelas dunia pada umumnya telah mengadopsi model dan metode pembelajaran yang menjunjung tinggi kebebasan akademik dan mendorong inovasi teoritis. Pembelajarannya lebih banyak menggunakan metode diskusi dan seminar, bukannya mencatat dan menghafal. Etos kerjasama dan saling belajar juga merupakan karakteristik ketiga dari perguruan tinggi kelas dunia. Karakteristik keempat berkaitan dengan program studi andalannya.

Sekalipun terdapat perbedaan dalam keluasan cakupan bidang studinya, perguruan tinggi kelas dunia pada umumnya menawarkan sejumlah program studi andalan dalam spektrum yang lengkap. Oxford University, misalnya, terkenal dalam bidang fisika, kimia, matematika, biologi, dan ekonominya; sementara MIT dalam bidang fisika, ilmu komputer, teknik penerbangan dan angkasa luarnya. Kebanyakan perguruan tinggi kelas dunia lebih berkonsentrasi pada program pascasarjana, khususnya program doktor, dengan jumlah mahasiswa program pasca-sarjana mencapai setengah jumlah total mahasiswanya. Di Harvard, misalnya, jumlah mahasiswa program pascasarjannya mencapai 1,66 kali jumlah mahasiswa program sarjannya. Ini merupakan karakteristik kelima dari perguruan tinggi kelas dunia. Sebagai tempat terciptanya pengetahuan baru, perguruan tinggi kelas dunia merupakan sumber pemikiran, gagasan, teori, dan teknologi baru yang memancar tiada henti. Kebanyakan perguruan tinggi kelas dunia juga memiliki warisan budaya yang kaya, seperti halnya Oxford University. Kedua hal ini merupakan karakteristik keenam dan ketujuh dari perguruan tinggi kelas dunia. Karakteristik kedelapan berkaitan dengan peran dan kontribusi perguruan tinggi yang bersangkutan dengan pembangunan sosioekonomi negara dan kawasan di sekitarnya. Sebagai contoh, melalui kerjasama dengan industri, Stanford University pada 1951 memelopori penerapan sains dalam industri dengan mengembangkan suatu zona industri hi-tech, yang kini lebih dikenal sebagai Silicon Valley. Hal serupa juga dilakukan oleh MIT dan Cambridge University.

Indikator WCU Versi *THE Indikator*, kualitas perguruan tinggi menurut THE 2007 yang dilansir salah satu harian terbitan nasional, dalam menentukan posisi/peringkat universitas di seluruh dunia adalah: (a) *academic peer review*. Indikator ini mencakup keunggulan-keunggulan tertentu yang menjadi karakteristik suatu universitas. (b) *employer review*: indikator ini berkaitan dengan mutu lulusan universitas yang bersangkutan serta kemampuan mereka untuk bersaing di dalam bursa tenaga kerja. (c) *Employer review* berisi pandangan-pandangan dari pihak pemberi kerja, berasal dari universitas mana lulusan yang mereka harapkan atau yang nantinya akan mereka pekerjakan. (d) *Indexcitation*:

indikator ini merupakan ukuran akademik suatu universitas berdasarkan kualitas dan kuantitas karya ilmiahnya seperti hasil riset, jurnal-jurnal maupun publikasi ilmiah lainnya. Dalam hal ini, mutu riset suatu universitas menjadi yang utama. Tidak hanya itu, karya-karya ilmiah yang dipublikasikan pun harus diakui secara internasional dan bisa menjadi rujukan bagi kalangan akademis di seluruh dunia.(e) Kualitas kegiatan perkuliahan di universitas yang bersangkutan: indikator ini memadukan antara jumlah pegawai, rasio jumlah mahasiswa dengan dosen, persentase mahasiswa asing, serta dukungan infrastruktur yang menunjang proses perkuliahan.²⁶

Li Lanqing (2006)²⁷ menggambarkan bahwa *world class university* adalah universitas yang mempunyai reputasi akademik yang mapan dan didukung sumberdaya akademik yang kaya. Adapun karakteristik *world class university*, meliputi: (1) Mempunyai tim dosen dan pakar di bidangnya masing-masing yang diakui dunia; (2) Kemampuan perguruan tinggi menghasilkan lulusan yang berkualitas dalam memasuki pasar kerja; (3) Menjunjung tinggi kebebasan akademik dan mendorong inovasi teoritis; (4) Adanya sejumlah program studi andalan dan mempunyai spektrum lengkap; (5) Lebih berkonsentrasi pada program pascasarjana, khususnya program doctor; (6) Sebagai tempat terciptanya pengetahuan baru sehingga merupakan sumber pemikiran, gagasan, teori dan teknologi baru; (7) Memiliki warisan budaya; dan (8) Mempunyai kontribusi dalam pembangunan sosioekonomi bagi negara /dan kawasan sekitarnya. Tujuan dari *World University Ranking* ialah mengetahui dan mengenali universitas-universitas sebagai organisasi multidimensi serta untuk menyediakan perbandingan secara global agar menjadi universitas berkelas dunia. Ada empat pilar kunci dari pendekatan *world class university*, yaitu *research quality*, *teaching quality*, *graduate employability*, dan *international outlook*. Hal tersebut terlihat jelas ketika mereka membuat perbandingan antara sistem

²⁶Diah Nurmalasari, *Perkembangan STIE Bina Bangsa menuju World Class University*, 2016, [Tersedia] <https://stiebinabangsa.academia.edu/>, [Online] Jum'at, 9 Agustus 2019:15.44.

²⁷ Linda Setiawati, *Efektivitas Pengembangan Manajemen Pendidikan Tinggi (Studi pada Perguruan Tinggi Negeri di Jawa Barat Menuju World Class University)*. Jurnal Penelitian Pendidikan, Vol. 13 No. 2 Oktober 2012, 7-8, [Tersedia] jurnal.upi.edu, [Online] Sabtu, 28 Juli 2019:17.05.

perankingan universitas kelas dunia dari *Times Higher Education Supplement* (THES) dan *Academic Ranking of World Universities (ARWU)* oleh *Shanghai Jiao Tong University* (SJTU) dan Webometric.

Tabel 2.3 Kriteria WCU menurut Shanghai Jia Tong University

Kriteria	Indikator	Bobot
Kualitas Pendidikan	Alumni yang memenangi Hadiah Nobble dan Field Medals	10%
Kualitas pengajar	Pengajar yang memenangi Hadiah Nobble dan Field Medals	20%
	Riset yang paling disitir dalam 21 kategori	20%
Luaran riset	Artikel ilmiah yang dipublikasi di Majalah Nature dan Majalah Science	20%
	Artikel yang disitir oleh Science Citation Index	20%
Ukuran institusi	Performa akademik dalam kaitannya dengan ukuran institusi	10%
	TOTAL	100%

Kriteria WCU menurut *Shanghai Jia Tong University* di atas dapat dibandingkan dengan kriteria WCU seperti yang ditetapkan oleh *The Times Higher World University Ranking* yang lebih menekankan pada penilaian kualitas riset.

Tabel 2.4 Kriteria WCU menurut The Times Higher World University Ranking

Kriteria	Indikator	Bobot
Kualitas riset	Peer review	40%
	Sitasi per dosen	20%
Keterserapan lulusan	Review perekrut	10%
Citra internasional	Dosen internasional	5%
	Mahasiswa internasional	20%
Kualitas Pengajaran	Dosen	20%
	TOTAL	100%

Tabel 2.5 Kriteria Ranking dan Bobot WCU menurut Webometric

Kriteria	Bobot
Ukuran : Jumlah halaman referensi tentang universitas dan sivitas akademiknya, yang dapat didapatkan melalui mesin pencari Google, Yahoo, Live Search, dan Exalead.	2
Keterlihatan : Jumlah link eksternal yang berkaitan dengan universitas dan sivitas akademiknya, yang dapat diakses melalui mesin pencari (Yahoo dan MSN).	4
Dokumen : Adanya dokumen-dokumen dalam format Adobe Acrobat PDF, Adobe Postscript, Microsoft Word, dan Microsoft Powerpoint dari artikel-artikel akademik sivitas akademika universitas yang dapat diekstrak dari internet.	1
Pandit/Pakar : Melalui mesin pencari Google terdeteksi sejumlah artikel dan sitasi dari setiap akademisi. Kepakaran akademisi universitas harus dapat terdeteksi oleh mesin pencari Google di internet.	1

Sumber: <http://www.webometrics.info> dalam Linda Setiawati, (2012), 8

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.

Di dalam uraian di atas, apabila ketiga unsur: manusia berbakat, sumber daya berlimpah, dan manajemen bagus itu bertemu, akan menghasilkan 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.

Tantangan Pemerintah Indonesia yang dihadapi dalam membangun Perguruan Tinggi bertaraf kelas dunia atau untuk menuju *World Class University* menurut Hendarman harus memiliki ciri sebagai berikut; (1) *World reputation*; (2) *Research performance*; (3) *Prominent graduates*; (4) *International participation*. *World reputation* ditunjukkan dengan: (1) *Third-party Endorsement*; (2) *Little room for engineering*; (3) *World Ranking (Global Ranking)* berdasarkan (a)

Time Higher Education Supplement; (b) *Shanghai Jiaotong World Universities Ranking*; (c) *Webometrics Ranking of World Universities*.⁴⁸

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kriteria atau indikator *World Class University* adalah reputasi internasional, peningkatan research internasional bagi tenagadosen, sarana prasarana, serta jaringan kerjasama di lintas perguruan tinggi regional maupun internasional.

D. WCU dan Upaya Merealisasikan Pembangunan Berkelanjutan

1. Dasar Pemikiran

Program WCU harus merupakan bagian penting dari upaya mewujudkan program pembangunan berkelanjutan. Agenda pembangunan berkelanjutan yang baru dibuat untuk menjawab tuntutan kepemimpinan dunia dalam mengatasi kemiskinan, kesenjangan, dan perubahan iklim dalam bentuk aksi nyata. Konsep Tujuan Pembangunan Berkelanjutan lahir pada Konferensi Pembangunan Berkelanjutan PBB, Rio+20, pada 2012 dengan menetapkan rangkaian target yang bisa diaplikasikan secara universal serta dapat diukur dalam menyeimbangkan tiga dimensi pembangunan berkelanjutan; (1) lingkungan, (2) sosial, dan (3) ekonomi. Agenda 2030 terdiri dari 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SGD) atau Tujuan Global, yang akan menjadi tuntunan kebijakan dan pendanaan untuk 15 tahun ke depan (2030).

Untuk mengubah tuntutan ini menjadi aksi nyata, para pemimpin dunia bertemu pada 25 September 2015, di Markas PBB di New York untuk memulai Agenda Pembangunan Berkelanjutan 2030. Tujuan ini diformulasikan sejak 19 Juli 2014 dan diajukan pada Majelis Umum Perserikatan Bangsa-Bangsa oleh Kelompok Kerja Terbuka Tujuan Pembangunan Berkelanjutan. Dalam proposal ini terdapat 17 tujuan dengan 169 capaian yang meliputi masalah-masalah pembangunan yang berkelanjutan. Termasuk didalamnya adalah pengentasan kemiskinan dan kelaparan, perbaikan kesehatan, dan pendidikan, pembangunan

kota yang lebih berkelanjutan, mengatasi perubahan iklim, serta melindungi hutan dan laut.²⁸

2. Sustainable Development Goals (SDGs) Periode 2016-2030

Sidang umum Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada 25 September 2015 lalu di New York, Amerika Serikat, secara resmi telah mengesahkan Agenda Pembangunan Berkelanjutan atau SDGs sebagai kesepakatan pembangunan global. Sekurangnya 193 kepala negara hadir, termasuk Wakil Presiden Jusuf Kalla, turut mengesahkan Agenda Pembangunan Berkelanjutan 2030 untuk Indonesia. Mulai tahun 2016, Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) 2015–2030 secara resmi menggantikan Tujuan Pembangunan Millennium (MDGs) 2000–2015. SDGs berisi seperangkat tujuan transformatif yang disepakati dan berlaku bagi seluruh bangsa tanpa terkecuali. SDGs berisi 17 tujuan²⁹ dengan 169 capaian yang terukur dan tenggat.

Tujuan Pembangunan Berkelanjutan atau dalam bahasa Inggris dikenal sebagai *Sustainable Development Goals* disingkat dengan SDGs adalah 17 tujuan dengan 169 capaian yang terukur dan tenggat yang telah ditentukan oleh PBB sebagai agenda dunia pembangunan untuk kemaslahatan manusia dan planet bumi³⁰ Tujuan ini dicanangkan bersama oleh negara-negara lintas pemerintahan pada resolusi PBB yang diterbitkan pada 21 Oktober 2015 sebagai ambisi pembangunan bersama hingga tahun 2030. Tujuan ini merupakan kelanjutan atau pengganti dari Tujuan Pembangunan Milenium yang ditandatangani oleh pemimpin-pemimpin dari 189 negara sebagai Deklarasi Milenium di markas besar PBB pada tahun 2000 dan tidak berlaku lagi sejak akhir 2015.³¹

²⁸Siaran Pers - *Majelis Umum PBB proposal mengenai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan*. 19 Juli 2014, [Online] Senin, 2 September 2019:09.20

²⁹<https://safutrarantona.wordpress.com/2016/11/06/meningkatkan-kesetaraan-gender-dan-pemberdayaan-perempuan-dalam-sdgs/>, [Online] Senin, 2 September 2019:09.30

³⁰Resolusi PBB 21 Oktober 2015, [Online] Senin, 2 September 2019:09.25

³¹https://id.wikipedia.org/wiki/Tujuan_Pembangunan_Berkelanjutan, [Online] Senin, 2 September 2019:09.20

Tabel 2.6 Perbedaan Millenium Development Goals (MDGs) dan Sustainable Development Goals (SDGs)³²

MDGs (2000-2015)	SDGs (2016-2030)
<p>50 persen Target dan sasaran adalah separuh: mengurangi separuh kemiskinan. Target yang terlalu minimal. Banyak negara telah terlebih dahulu mencapainya</p>	<p>100 persen Target dan sasaran adalah semua, sepenuhnya dan tuntas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mengakhiri kemiskinan • 100 persen penduduk memiliki akta kelahiran ▪ memerlukan fokus, untuk merangkul mereka yang terpinggir dan terjauh.
<p>Dari negara maju, untuk negara berkembang MDGs mengandaikan bahwa negara miskin dan berkembang yang mempunyai pekerjaan rumah. Sementara itu negara maju mendukung dengan penyediaan dana.</p>	<p>Berlaku universal SDGs memandang semua negara memiliki pekerjaan rumah. Tiap-tiap negara wajib mengatasinya. Tiap-tiap negara harus bekerja sama untuk menemukan sumber pembiayaan dan perubahan kebijakan yang diperlukan.</p>
<p>Dari Atas (top down) Dokumen MDGs dirumuskan oleh para elite PBB dan OECD, di New York, tanpa melalui proses konsultasi atau pertemuan dan survei warga.</p>	<p>Dari Bawah (bottom up) dan partisipatif Dokumen SDGs dirumuskan oleh tim bersama, dengan pertemuan tatap muka lebih dari 100 negara dan survei warga.</p>
<p>Solusi parsial atau tambal sulam 8 Tujuan MDGs sebagian besar hanya mengatasi gejala-gejala kemiskinan saja Masalah ekologi dan lingkungan hidup tidak diakui Ketimpangan tidak mendapatkan perhatian. Demikian halnya dengan soal pajak dan pembiayaan pembangunan</p>	<p>Solusi yang menyeluruh Berisi 17 tujuan yang berupaya merombak struktur dan sistem</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kesetaraan gender • Tata pemerintahan • Perubahan model konsumsi dan produksi • Perubahan sistem perpajakan • Diakuinya masalah ketimpangan • Diakuinya masalah perkotaan

³²<http://klikgeografi.blogspot.com/2016/12/17-tujuan-pembangunan-berkelanjutan-sdgs.html>, [Online] Senin, 2 September 2019:09.15

3. WCU perlu Mengacu pada 17 Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs) dan KTT G20

Pengembangan menuju WCU, termasuk di lingkungan UIN di Indonesia perlu mengacu pada tujuan pembangunan berkelanjutan (SDGs) juga hasil KTT G20 di Jerman 2017. Adapun 17 tujuan pembangunan berkelanjutan dari hasil KTT PBB 2015, yaitu :

- 1) Tanpa kemiskinan. Pengentasan segala bentuk kemiskinan di semua tempat.
- 2) Tanpa kelaparan. Mengakhiri kelaparan, mencapai ketahanan pangan dan perbaikan nutrisi, serta menggalakkan pertanian yang berkelanjutan.
- 3) Kehidupan sehat dan sejahtera. Menggalakkan hidup sehat dan mendukung kesejahteraan untuk semua usia.
- 4) Pendidikan berkualitas. Memastikan pendidikan berkualitas yang layak dan inklusif serta mendorong kesempatan belajar seumur hidup bagi semua orang.
- 5) Kesetaraan gender. Mencapai kesetaraan gender dan memberdayakan semua perempuan.
- 6) Air bersih dan sanitasi layak. Menjamin akses atas air dan sanitasi untuk semua.
- 7) Energi bersih dan terjangkau. Memastikan akses pada energi yang terjangkau, bisa diandalkan, berkelanjutan dan modern untuk semua.
- 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi. Mempromosikan pertumbuhan ekonomi berkelanjutan dan inklusif, lapangan pekerjaan dan pekerjaan yang layak untuk semua.
- 9) Industri, inovasi dan infrastruktur. Membangun infrastruktur kuat, mempromosikan industrialisasi berkelanjutan dan mendorong inovasi.
- 10) Berkurangnya kesenjangan. Mengurangi kesenjangan di dalam dan di antara negara-negara.
- 11) Kota dan komunitas berkelanjutan. Membuat perkotaan menjadi inklusif, aman, kuat, dan berkelanjutan.
- 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggung jawab. Memastikan pola konsumsi dan produksi yang berkelanjutan.

- 13) Penanganan perubahan iklim. Mengambil langkah penting untuk melawan perubahan iklim dan dampaknya.
- 14) Ekosistem laut. Pelindungan dan penggunaan samudera, laut dan sumber daya kelautan secara berkelanjutan.
- 15) Ekosistem daratan. Mengelola hutan secara berkelanjutan, melawan perubahan lahan menjadi gurun, menghentikan dan merehabilitasi kerusakan lahan, menghentikan kepunahan keanekaragaman hayati.
- 16) Perdamaian, keadilan dan kelembagaan yang tangguh. Mendorong masyarakat adil, damai, dan inklusif.
- 17) Kemitraan untuk mencapai tujuan. Menghidupkan kembali kemitraan global demi pembangunan berkelanjutan.(Rosidin,2016:92-93)³³

Demikian juga program WCU di lingkungan UIN di Indonesia juga perlu mengacu pada hasil KTT G20 di Jerman pada 2017. Negara anggota Group Of 20 sepakat untuk melawan segala bentuk proteksionisme, memberlakukan perdagangan yang adil, dan melanjutkan Perjanjian Paris 2015. Ketiga poin di atas adalah kesepakatan terbesar yang paling disorot masyarakat dunia dari agenda KTT G20 yang digelar dua hari (Jum'at-Sabtu, 7-8 Juli 2017) di Hamburg, Jerman. Total terdapat 19 poin kesepakatan yang dihasilkan dari pertemuan negara-negara yang membentuk 75% perekonomian dunia itu.³⁴

Dalam *draft* kesepakatan bersama yang dibacakan oleh pemimpin negara tuan rumah KTT tersebut, yakni Kanselir Jerman Angela Merkel, para negara anggota sepakat mendukung dan mengadopsi skema pasar terbuka. Negara maju dan berkembang sepakat memerangi segala bentuk proteksionisme dan aktivitas pembatasan perdagangan yang tidak adil.

Merkel melanjutkan, selama pertemuan antarpemimpin di acara tersebut, telah terjadi diskusi intensif mengenai perdagangan internasional. Hasilnya,

³³Rosidin, *Internasionalisasi Pendidikan Tinggi Islam Melalui Realisasi The Global Goals Berbasis Maqashid Syariah*. (Jurnal Ulul Albab Volume 17, No.1 Tahun 2016), hlm. 92-93.

³⁴Bisnis.com, Hamburg, Editor : Gita Arwana Cakti, *ktt-g20-ini-rincian-19-poin-kesepakatan-yang-dihasilkan*, 9 Juli 2017, [Tersedia] [https://kabar24.bisnis.com/\[Online\]](https://kabar24.bisnis.com/[Online]) Senin, 2 September 2019:09.10.

negara anggota sepakat untuk menerapkan sistem perdagangan internasional baik multilateral maupun bilateral yang adil yang dan sesuai dengan aturan Organisasi Perdagangan Dunia (WTO). Para negara anggota juga sepakat untuk mengadopsi kebijakan yang mendorong inklusifitas dan perataan pertumbuhan ekonomi, demi memelihara pertumbuhan lapangan kerja. Kesepakatan itu tertuang dalam Hamburg Action Plan yang ditandatangani dalam pertemuan tersebut.

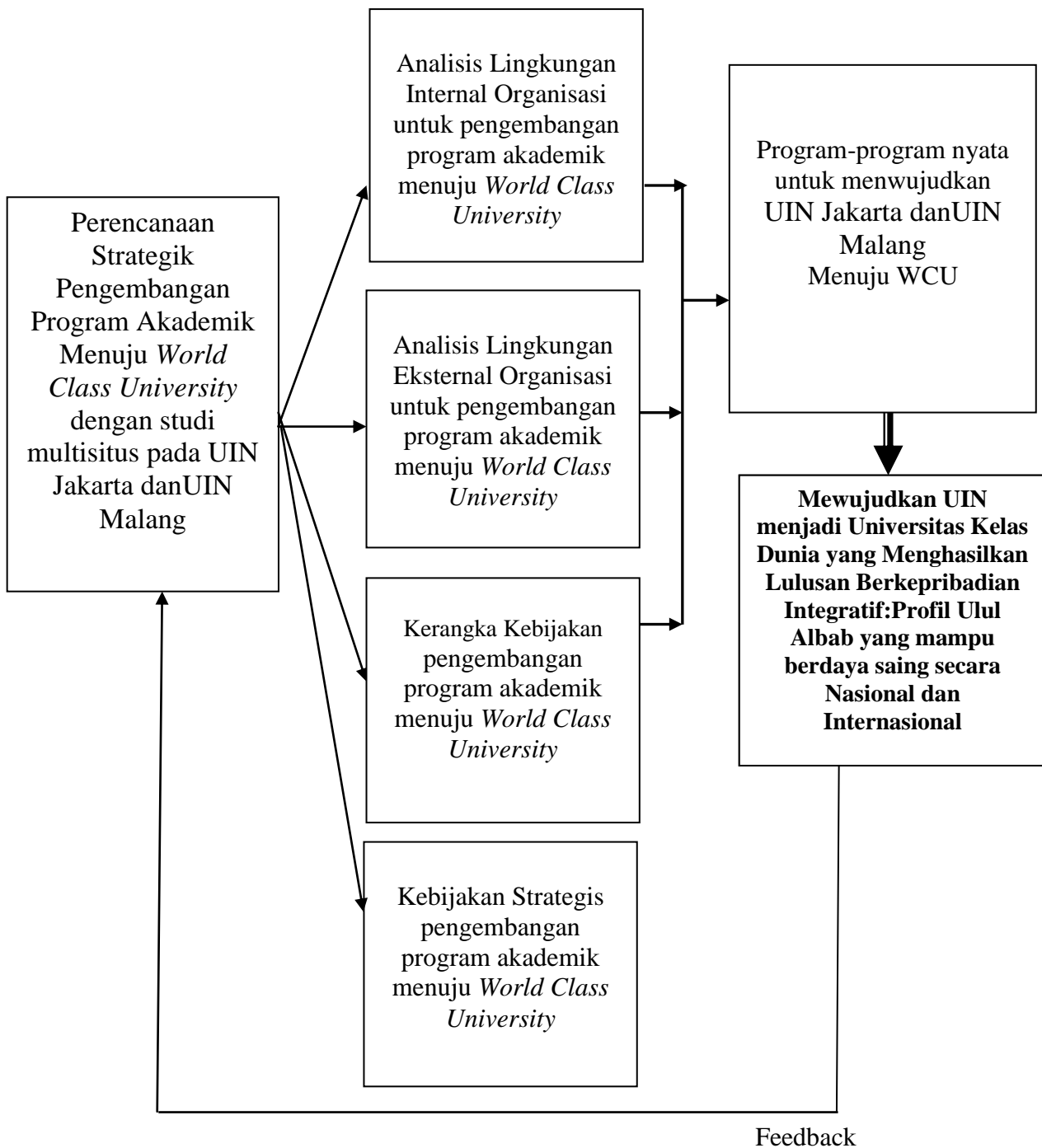
Selain itu, Merkel juga mengumumkan bahwa, meskipun ada perbedaan pendapat dari salah satu negara anggota mengenai kelanjutan Perjanjian Paris 2015, G20 memutuskan untuk melanjutkan pakta penanganan perubahan iklim tersebut. Selanjutnya, negara anggota juga sepakat untuk memutus seluruh aktivitas keuangan yang berkaitan dengan aksi terorisme. Upaya itu dilakukan salah satunya dengan meningkatkan kerjasama keterbukaan informasi keuangan antarnegara. Para negara anggota berjanji akan mendukung upaya Pasukan Satuan Tugas Finansial (FATF) untuk memberantas segala bentuk pendanaan bagi terorisme. Adapun FATF beranggotakan 37 negara di dunia. Adapun, ke 19 poin kesepakatan bersama dalam KTT G20 a.l.:

- 1) Penerapan inklusifitas pertumbuhan ekonomi global
- 2) Mendorong pertumbuhan perdagangan dan investasi global
- 3) Menangani kelebihan kapasitas produk-produk di pasar global
- 4) Meningkatkan rantai pasokan global yang berkelanjutan
- 5) Pemanfaatan ekonomi digital
- 6) Memacu pertumbuhan pekerjaan
- 7) Meningkatkan ketahanan sistem keuangan global
- 8) Membentuk kerangka keuangan internasional
- 9) Meningkatkan kerjasama keterbukaan pajak dan transparansi keuangan global
- 10) Penguatan sistem kesehatan dunia
- 11) Memerangi Antimicrobial Resistance (AMR)
- 12) Efisiensi energi tak terbarukan dan meningkatkan upaya menangkal perubahan iklim
- 13) Memacu pembangunan berkelanjutan dalam kerangka SGGs 2030.

- 14) Pemberdayaan perempuan
- 15) Meningkatkan Ketahanan Pangan, Keberlanjutan Air dan Kehidupan Pedesaan
- 16) Efisiensi Sumber Daya Kelautan
- 17) Meningkatkan perhatian pada kemitraan di Afrika
- 18) Menindaklanjuti Koordinasi dan meningkatkan kerjasama menangani isu migrasi
- 19) Memerangi Korupsi

E. Roadmap Penelitian

Berdasarkan fokus dan rumusan masalah yang diajukan serta teori-teori yang digunakan sebagai pisau analisis maka dapat dibuat bagan roadmap penelitian sebagai berikut:



Gambar 2.7 Kerangka Berpikir Penelitian Perencanaan Strategik Pengembangan Program Akademik Menuju *World Class University*

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Paradigma Penelitian

Penelitian merupakan wahana untuk menemukan kebenaran atau untuk lebih membenarkan kebenaran. Usaha untuk mengejar kebenaran dilakukan peneliti melalui model yang disebut *paradigma* atau pendekatan. Paradigma, menurut Bogdan dan Biklen (1982:32)¹, adalah kumpulan longgar dari sejumlah asumsi yang dipegang bersama, konsep atau proposisi yang mengarahkan cara berpikir dan penelitian. Patton yang dikutip oleh Lincoln dan Guba (1983:15)², mengemukakan bahwa paradigma adalah suatu pandangan terhadap dunia dan alam sekitarnya, yang merupakan perspektif umum, suatu cara untuk menjabarkan masalah-masalah dunia nyata yang kompleks. Sedang Sugiyono (2006:25)³ menjelaskan bahwa paradigma penelitian sebagai pandangan atau model, atau pola pikir yang dapat menjabarkan berbagai variabel dengan variabel yang lain, sehingga akan mudah dirumuskan masalah penelitiannya, pemilihan teori yang relevan, merumuskan hipotesis yang diajukan, metode/strategi penelitian, instrumen penelitian, teknik analisa yang akan digunakan serta kesimpulan yang diharapkan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan alamiah (*naturalistic paradigm*) yang bersumber mula-mula dari pandangan Max Weber yang diteruskan oleh Irwin Deutcher, dan lebih dikenal dengan pandangan fenomenologis (Moleong, 2006:31)⁴. Juga disebut sebagai jenis pendekatan kualitatif atau studi kasus (*case study*) (Sudjana dan Ibrahim, 1989:8). Paradigma ini memandang kenyataan sebagai suatu yang berdemensi jamak, utuh/merupakan kesatuan, dan

¹ Robert C. Bogdan, & S. K. Biklen, *Quality Research for Education, an Introduction to Theory and Methode*. (Boston: Allyn Bacpn, Inc., 1982), hlm. 32.

² Y.S. Lincoln & E.G. Guba. *Naturalistic Inquiry*. (Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc., 1985) hlm. 15.

³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. (Bandung: Alfabeta, Cetakan Kedua Agustus, 2006) hlm. 25.

⁴ L. J. Moleong, *Metode Penelitian kualitataif*. (Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2006) hlm. 26.

berubah/*openended*. Desain penelitian berkembang selama proses penelitian berlangsung (Sudjana dan Ibrahim,1989:8).

Dalam hal ini masalah penelitian merupakan fokus penelitian (Nasution, 1988:29,31)⁵. Penalaran riset ini adalah induktif, dialektif dan diskriptif analitik (Belen,1996). Induktif dan dialiktif merujuk pada suatu cara memperoleh pemahaman yang jitu dan mendalam melalui penemuan makna. Pemahaman diperoleh bukan melalui upaya memantapkan kausalitas, tetapi melalui peningkatan pemahaman mengenai keseluruhan.

Peneliti dan subjek yang diteliti saling berinteraksi, yang proses penelitiannya dilakukan dari “luar” maupun dari “dalam” dengan banyak melibatkan *judgment*. Dalam pelaksanaannya, peneliti sekaligus berfungsi sebagai “alat penelitian” yang tentunya tidak bisa melepaskan diri sepenuhnya dari unsur subyektivitas. Dengan kata lain dalam penelitian ini tidak ada alat penelitian baku yang telah disiapkan sebelumnya (Sudjana dan Ibrahim, 1989:7).

Penggunaan *judgment* dalam penelitian ini mengimplikasikan bahwa metode yang digunakan adalah metode kualitatif. Objek yang diteliti tidak lepas dari konteks waktu/situasi sehingga penelitian ini cenderung berlangsung dalam *setting/lingkungan* nyata yang alamiah (*natural*). Hasil penelitian ini lebih merupakan deskripsi interpretasi yang bersifat tentatif dalam konteks waktu/situasi tertentu. Kebenaran hasil penelitian ini didukung melalui kepercayaan (*trustworthiness*) berdasarkan konfirmasi hasil oleh pihak-pihak yang diteliti dalam hal ini pengelola UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

B. 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 perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* dengan studi multisitus pada UIN Syarif

⁵S. Nasution, *Metode Penelitian Naturalistik Kualitatif*. (Bandung: Tarsito, 2002) hlm. 29, 31.

Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah tindakan yang manusiawi, karena setiap pelaku sebagai makhluk berkesadaran, yang tindakan-tindakannya bersifat *intensional*, melibatkan interpretasi dan pemaknaan.

Penelitian ini dimaksudkan untuk memahami pelaku dalam hal ini UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tersebut 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 Lincoln⁶ 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 Faisal⁷ 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 aksioma behaviorisme, melainkan suatu pilihan yang "diniati" berdasarkan kesadaran, interpretasi dan makna-makna tertentu.

Penelitian kualitatif memiliki sejumlah karakteristik yang membedakannya dengan penelitian jenis lainnya. Bogdan dan Biklen (1982:27-30) mengajukan lima buah ciri. Lincoln dan Guba (1985:39-44) mengajukan sepuluh ciri. Nasution (1988:9-12) mengajukan enambelas ciri. Sanapiah S. Faisal (2000) mengajukan tigabelas karakteristik. Sedang Moleong (1990:4-8) menyajikan sebelas ciri. Uraian karakteristik penelitian kualitatif ini merupakan hasil pengkajian dan sintesa beberapa pendapat di atas, yaitu:

⁶ Norman K. Denzin, & Yvonna S. Lincoln. "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), hlm. 2.

⁷ Sanapiah Faisal, *Penelitian Kualitatif*, Makalah Kuliah Metode Penelitian. (Malang: Program Pasacarsajana STAIN Malang, 2000).

- 1) Penelitian dilakukan pada latar yang sifatnya alamiah (*natural setting*), bukan pada situasi buatan yang berlangsung wajar dalam kenyataan sehari-hari.
- 2) Berpegang pada pandangan bahwa realitas sosial itu bersifat maknawi, yaitu tak terlepas dari sudut pandangan, frame, definisi dan atau makna yang terdapat pada diri manusia yang memandangnya.
- 3) Mengacu pada pemikiran teoritis yang menempatkan manusia sebagai aktor, setidak-tidaknya sebagai *agen* (bukan sekedar *role player*) sebagaimana yang ditawarkan oleh sejumlah aliran teori seperti fenomenologi, etnometodologi, interaksionisme simbolik, serta teori budaya ideasionalisme.
- 4) Tertuju untuk memahami makna yang tersembunyi di balik suatu tindakan, “perilaku”, atau hasil karya yang dijadikan fokus penelitian.
- 5) Dalam pelaksanaan penelitian, instrumen utamanya adalah peneliti itu sendiri karena dialah yang harus secara jeli dan cerdas menentukan arah “penyelidikan dan penyidikan” (sesuai dengan perkembangan data yang diperoleh) di dalam proses pengumpulan dan analisis data.
- 6) Kegiatan pengumpulan data dan analisis data berlangsung serempak (simultan), serta prosesnya tidak berlangsung linear sebagaimana studi verikatif konvensional, melainkan lebih berbentuk siklus dan interaktif antara kegiatan koleksi data, reduksi data, pemaparan data dan penarikan kesimpulan.
- 7) Teknik observasi dan wawancara mendalam bersifat sangat utama dalam proses pengumpulan data di lapangan. Observasi diperlukan untuk memahami *pattern of life* (dunia nyata sehari-hari) yang dijadikan fokus penelitian, sedangkan wawancara mendalam diperlukan untuk menyingkap dunia makna yang tersembunyi sebagai *pattern for life*.
- 8) Data hasil observasi dan wawancara (termasuk data yang diperoleh dengan teknik-teknik lain) dijadikan dasar dari konseptualisasi dan kategorisasi, baik dalam rangka penyusunan deskripsi maupun pengembangan teori (*theory building*) sehingga setiap konsep, kategori, deskripsi dan teori yang dihasilkan benar-benar berdasarkan data.

- 9) Subyek yang diteliti berkedudukan sama dengan peneliti, dalam arti tidak dianggap objek atau orang yang lebih rendah kedudukannya. Berdasarkan ini peneliti tidak menyatakan dirinya sebagai yang lebih tahu. Peneliti datang untuk belajar, menambah pengetahuan dan pemahamannya.
- 10) Untuk mencapai tujuan *understanding of understanding*, sangat mempedulikan dan bahkan mengutamakan *perspektik emik* ketimbang *perspektik etik*.
- 11) Lebih mempedulikan segi ke dalam ketimbang segi keluasan cakupan dalam suatu penelitian.
- 12) Mengacu pada konsep dan teknik *theoretical sampling* ketimbang pada konsep dan teknik *statistical sampling* ala penelitian kuantitatif konvensional.
- 13) Generalisasinya lebih bersifat transferabilitas ketimbang statistik ala penelitian kuantitatif konvensional.
- 14) Berpegang pada patokan kredibilitas, transferabilitas, dependabilitas dan konfirmabilitas guna menghasilkan temuan penelitian yang bisa dipertanggungjawabkan kebenarannya.
- 15) Peneliti menggunakan *audit trail*, yakni mencatat seluruh metode yang dipakai dan untuk data apa, sehingga langkah untuk mencapai kesimpulan dapat dilacak oleh pihak lain. Dengan demikian proses penelitian terbuka untuk dikritik.
- 16) Partisipasi tanpa mengganggu karena itu tidak menonjolkan diri. Kehadiran peneliti tidak dapat dianggap mengganggu kewajaran situasi.
- 17) Data ditonjolkan dalam rincian kontekstual, data tidak dipandang sebagai sesuatu yang lepas, namun saling berkaitan.
- 18) Laporan dan uraian penelitian berupa penguangan data deskriptif.

Realisasi setiap pendekatan penelitian memerlukan metode penelitian yang relevan. Salah satu metode penelitian yang cukup potensial di kawasan riset kualitatif adalah studi kasus (Mudzakir,1998:77). Berkenaan dengan metode ini Stake (1994:245) mengetengahkan antara lain bahwa: (1) studi kasus adalah salah satu metode ilmiah; (2) studi kasus bukan bertujuan menjelaskan dunia melainkan menjelaskan kasus; (3) studi kasus berguna untuk menyempurnakan teori dan

merekomendasikan aspek tertentu untuk penelitian berikutnya; dan (4) bisa merupakan refleksi pengalaman manusia.

Mengingat metode penelitian ini kualitatif jenis studi kasus/multisitus, sebagaimana sifat studi kasus tersebut, dalam menghasilkan generalisasi yang sah (valid) sangat terbatas, untuk itu kegunaannya yang utama bukanlah sebagai alat untuk menguji hipotesis, melainkan untuk menghasilkan hipotesis, yang kemudian dapat diuji melalui penelitian yang lebih kokoh (Furchan, 1982:417). Walaupun demikian dalam penelitian ini sesuai dengan kelebihan studi kasus/multisitus dari studi lainnya, peneliti dapat melakukan penyelidikan subyek terteliti secara mendalam dan menyeluruh serta teknik memperoleh data sangat komprehensif.

C. Lokasi Penelitian

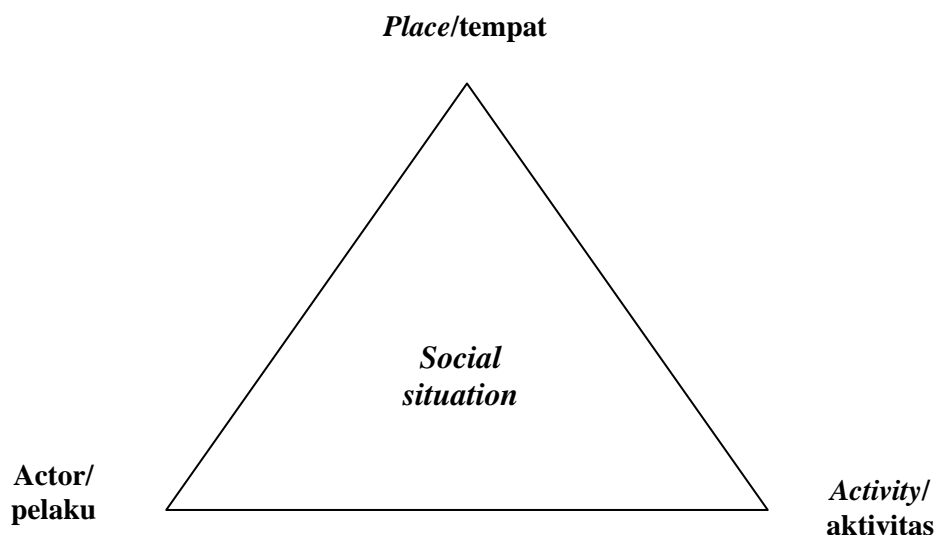
Penelitian ini mengambil lokasi di dua UIN, yaitu: *Pertama*, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang beralamatkan di Jl. Ir. H. Juanda No. 95 Ciputat Tangerang 15412 – Indonesia, Telp: 021 740 1925, Fax.: 021-7402982, Email: humas@uinjkt.ac.id, info@uinjkt.ac.id, dan Website: www.uinjkt.ac.id. *Kedua*, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang yang beralamatkan di Jalan Gajayana 50 Malang Jawa Timur, Telpon (0341) 551354, Fax (0341) 572533.

D. Situasi Sosial Penelitian

Pada penelitian ini yang menjadi situasi sosial penelitian adalah Pengelola ketiga UIN yaitu: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Dalam penelitian ini peneliti menetapkan situasi sosial penelitian pada tiga elemen yaitu: tempat (*place*), pelaku (*actors*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis, seperti yang dikatakan Spradley⁸ bahwa subyek penelitian kualitatif dinamakan “*social situation*”. Dengan demikian dalam penelitian kualitatif, sasaran penelitian tidak hanya orang, tetapi juga dokumen, lingkungan dan aktivitas sekelompok orang dalam situasi, lokasi dan waktu tertentu yang terkait dengan fokus penelitian yaitu strategi perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University*. Penjelasan

⁸James Spradley, *Participant Observation*, (Holt, Rinehart and Winston, 1980).

tentang situasi sosial yang menjadi subyek penelitian dapat dibagangkan sebagai berikut:



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

E. Informan Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, kata sumber data disebut informan penelitian. 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: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
2.	Situasi Sosial	Situasi sosial yang ada di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam menyusun perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class</i>

		<i>University.</i>
3.	Peristiwa/ <i>Activity</i>	Seluruh aktivitas di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam menyusun perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University.</i>
4.	Informan/ <i>Pelaku</i>	Rektor, Wakil Rektor, Lembaga Penjaminan Mutu, Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat, Unit Kerjasama, Perwakilan Dekanat, dan berbagai pihak civitas kampus yang terlibat dalam perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University.</i>

F. Instrumen Penelitian

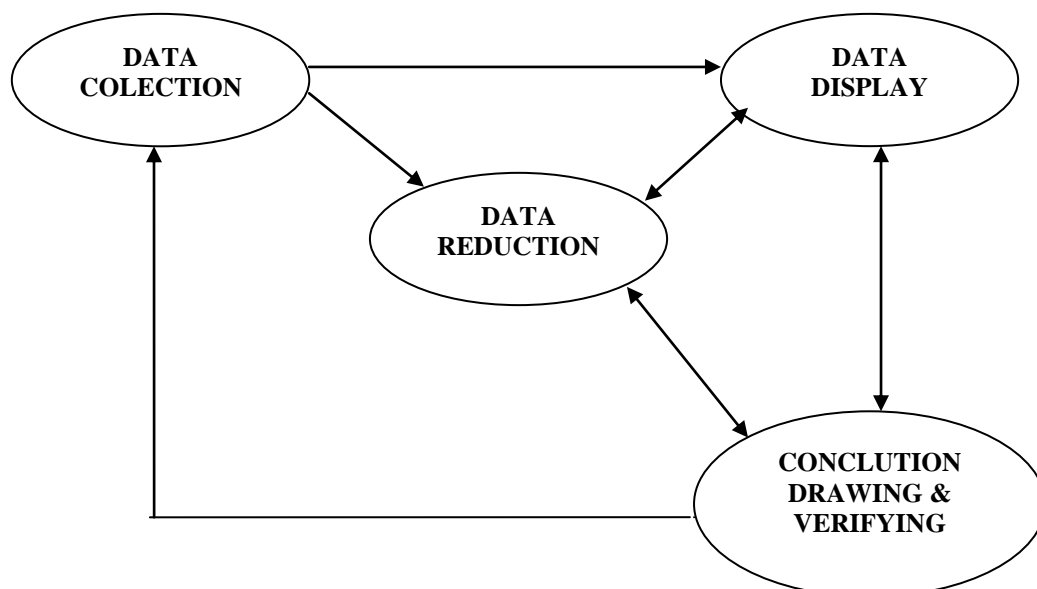
Peneliti sebagai instrumen pada proses penelitian, di mana peneliti aktif dan terlibat langsung dalam proses pengumpulan data. Peneliti sebagai instrumen utama dalam penelitian, berupaya untuk melakukan wawancara dengan para civitas kampus di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang; yang meliputi pimpinan di tingkat rektorat, dekanat, lembaga, unit, dan berbagai pihak civitas kampus yang terlibat dalam perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University.*

Dalam penggalian data dalam bentuk dokumen, peneliti bertindak sendiri untuk mencari berbagai data dokumen UIN yang berbentuk Renstra Fakultas dan Universitas, Program Kerja Tahunan, serta berbagai dokumen pendukung. Setelah data dokumen terkumpul maka peneliti bertindak sebagai pemilah dan pemilih data dokumen sesuai rumusan masalah.

Demikian juga dalam penggalian data melalui observasi, peneliti langsung bertindak sebagai instrumen penelitian sehingga dengan demikian peneliti berupaya secara maksimal memahami fokus penelitian secara holistik di latar penelitian.

G. Teknik Analisis Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data model interaktif seperti yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman⁹. 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 dibayangkan sebagai berikut:



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

H. Tahapan Kegiatan Penelitian

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

⁹M. 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.

Tabel 3.2 Tahapan Kegiatan Penelitian

No.	Tahapan	Sasaran	Luaran	Metodologi
1	Kajian Pustaka	Kajian pustaka tentang perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i>	Informasi, konsep dan seperangkat pengetahuan tentang perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i>	Kajian literatur yang membahas perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i>
2	Kajian Penelitian terdahulu	Kajian penelitian terdahulu tentang perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i>	Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i>	Mengkaji beberapa laporan penelitian, jurnal dan <i>searching</i> melalui <i>google scholar</i> tentang perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i> .
3	Penelitian pra lapangan	Peneliti telah melakukan penelitian pra lapangan tentang perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i> dengan studi multisitus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.	Ditemukan sejumlah data lapangan yang menunjukkan kegiatan perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i> dengan studi multisitus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.	Penelitian pra lapangan dilakukan melalui observasi, wawancara dan dokumen.
4	Penyusunan Proposal	Berdasarkan hasil kajian pustaka, penelitian	Proposal yang dilampiri instrumen pengumpul data.	Menyusun konsep berdasarkan latar belakang, tujuan

	dan IPD (Instrumen Pengumpul Data)	terdahulu dan pra lapangan, peneliti menyusun proposal sekaligus memuat metode penelitian yang akan dilaksanakan serta instrumen pengumpul data (IPD).		dan metode penelitian yang akan dilaksanakan dan IPD.
5	Pengumpulan Proposal ke LP2M UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Proposal yang sudah jadi dikumpulkan di LP2M UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	Terkumpulnya proposal dan terdaftar sebagai peserta penelitian kompetitif LP2M UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.	Dikumpulkan melalui <i>online</i> dan secara langsung.
6	Seminar Proposal	Apabila proposal ini diterima oleh LP2M, maka Peneliti siap untuk melaksanakan seminar proposal berdasarkan waktu dan tempat yang ditentukan oleh LP2M UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.	Diseminarkannya proposal penelitian ini dengan memperhatikan masukan dari berbagai pihak utamanya dari Tim <i>Reviewer</i>	Peneliti melaksanakan seminar proposal sesuai undangan LP2M.
7	Penelitian lapangan	Apabila proposal ini sudah diterima sebagai peserta Penelitian Kompetitif LP2M UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan bukti ditandatangani perjanjian, maka Peneliti melakukan penelitian di lapangan sesuai dengan subyek dan metode yang ada	Terkumpulnya data tentang kegiatan perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i>	Peneliti melakukan penelitian melalui observasi, wawancara dan dokumentasi.

		dalam proposal.		
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 LP2M serta 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

Penelitian ini dilakukan sejak kajian pustaka, penelitian terdahulu yang relevan, penelitian pra lapangan, penelitian di lapangan, penyusunan laporan yang meliputi 6 bab yaitu: I. Pendahuluan; II. Kajian Pustaka; III. Metode Penelitian; IV. Paparan Data Penelitian; V. Temuan dan Pembahasan; VI. Penutup. 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 perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i> .	X					
	b. Penelitian terdahulu yang relevan terkait perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i> .	X					
	c. Penelitian pra lapangan tentang kegiatan perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i> .	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	
	d. Penyerahan laporan akhir						X
	e. Publikasi di jurnal/cetak di penerbit						X

BAB IV

PAPARAN DATA PENELITIAN

A. Deskripsi Lokasi Penelitian

Penelitian ini mengambil lokasi di dua UIN, yaitu: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Masing-masing lokasi penelitian dapat dideskripsikan secara singkat sebagai berikut:

1. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta atau Universitas Islam Negeri (UIN) Jakarta (sebelumnya: IAIN Syarif Hidayatullah atau IAIN Jakarta) adalah sebuah universitas Islam negeri yang terletak di Jl. Ir. H. Djuanda No. 95, Ciputat, Tangerang Selatan 15412, Indonesia.¹² Secara singkat kampus ini dikenal dengan UIN Syahid, dengan jumlah mahasiswa pada tahun akademik 2016/2017 ini, mahasiswa UIN Jakarta berjumlah 24.246 orang, dengan rincian 23.622 orang mahasiswa S1, mahasiswa S2 sebanyak 380 orang, mahasiswa S3 sebanyak 171, 73 orang mahasiswa program profesi yang terdiri dari beberapa daerah dan provinsi yang ada di Indonesia, dan 202 mahasiswa asing yang tersebar di semua program studi dan strata.³

a. Sejarah

Pada 1 Juni 2007, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta merayakan *golden anniversary*. Selama setengah abad, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah menjalankan mandatnya sebagai institusi pembelajaran dan transmisi ilmu pengetahuan, institusi riset yang mendukung proses pembangunan bangsa, dan sebagai institusi pengabdian masyarakat yang menyumbangkan program-program peningkatan kesejahteraan sosial. Selama setengah abad itu pula, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah melewati beberapa periode sejarah sehingga sekarang ini telah menjadi salah satu universitas Islam terkemuka di Indonesia.

¹ Wikipedia bahasa Indonesia, *Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*, [Tersedia] <https://id.wikipedia.org/wiki/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:11.20

² Situs web pada www.uinjkt.ac.id.

³ UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, *Rektor: Jumlah Mahasiswa UIN Jakarta Terus Bertambah*, 6 Februari 2017, [Tersedia] <https://www.uinjkt.ac.id/id/>, [Online] Senin, 2 September 2019:14.10.

Secara singkat sejarah UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dapat dibagi ke dalam beberapa periode, yaitu periode perintisan (Sekolah Tinggi Islam dan Akademi Dinas Ilmu Agama), periode fakultas IAIN al-Jami'ah, periode IAIN Syarif Hidayatullah, dan periode UIN Syarif Hidayatullah.⁴

1) Periode Perintisan

Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta ditetapkan berdasarkan Surat Keputusan Presiden RI Nomor 031 Tahun 2002. Sejarah pendirian UIN Syarif Hidayatullah Jakarta merupakan mata rantai sejarah perkembangan perguruan tinggi Islam di Indonesia dalam menjawab kebutuhan pendidikan tinggi Islam modern yang dimulai jauh sebelum Indonesia merdeka. Pada zaman penjajahan Belanda, Dr. Satiman Wirjosandjojo, salah seorang muslim terpelajar, tercatat pernah berusaha mendirikan Pesantren Luhur sebagai lembaga pendidikan tinggi Islam. Namun, usaha ini gagal karena hambatan dari pihak penjajah Belanda.

Lima tahun sebelum proklamasi kemerdekaan Indonesia, Persatuan Guru Agama Islam (PGAI) di Padang mendirikan Sekolah Tinggi Islam (STI). STI hanya berjalan selama dua tahun (1940-1942) karena pendudukan Jepang. Umat Islam Indonesia tidak pernah berhenti menyuarakan pentingnya pendidikan tinggi Islam bagi kaum Muslim yang merupakan mayoritas pendudukan Indonesia. Pemerintah pendudukan Jepang kemudian menjanjikan kepada umat Islam untuk mendirikan Lembaga Pendidikan Tinggi Agama di Jakarta. Janji Jepang itu direspon tokoh-tokoh muslim dengan membentuk yayasan, Dr.(H.C.) Drs. H. Mohammad Hatta sebagai ketua dan Mohammad Natsir sebagai sekretaris.

Pada 8 Juli 1945, yayasan tersebut mendirikan Sekolah Tinggi Islam (STI). STI berkedudukan di Jakarta dan dipimpin oleh Prof. K.H. Abdul Kahar Mudzakkir. Beberapa tokoh Muslim lain ikut berjasa dalam proses pendirian dan pengembangan STI. Mereka antara lain Dr.(H.C.) Drs. H. Mohammad Hatta, K.H. Abdul Wahid Hasjim, K.H. Mas Mansur, K.H. Fathurrahman Kafrawi, dan Farid Ma'ruf. Pada 1946, STI dipindahkan ke Yogyakarta

⁴ Wikipedia bahasa Indonesia, *Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*, [Tersedia] <https://id.wikipedia.org/wiki/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:11.20

mengikuti kepindahan ibu kota negara dari Jakarta ke Yogyakarta. Sejalan dengan perkembangan STI yang semakin besar, pada 22 Maret 1948, nama STI diubah menjadi Universitas Islam Indonesia (UII) dengan penambahan fakultas-fakultas baru. Sampai dengan 1948, UII memiliki empat fakultas, yaitu:

- 1) Fakultas Agama
- 2) Fakultas Hukum
- 3) Fakultas Ekonomi
- 4) Fakultas Pendidikan

Kebutuhan akan tenaga fungsional di Departemen Agama Republik Indonesia menjadi latar belakang penting berdirinya perguruan tinggi agama Islam. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, Fakultas Agama UII dipisahkan dan ditransformasikan menjadi Perguruan Tinggi Agama Islam Negeri (PTAIN). Perubahan ini didasarkan kepada Peraturan Pemerintah (PP) No. 34 Tahun 1950. Dalam konsideran disebutkan bahwa PTAIN bertujuan memberikan pengajaran studi Islam tingkat tinggi dan menjadi pusat pengembangan serta pendalaman ilmu pengetahuan agama Islam. Berdasarkan PP tersebut, hari jadi PTAIN ditetapkan pada 26 September 1950. PTAIN dipimpin Prof. K.H.R. Muhammad Adnan dengan data jumlah mahasiswa per 1951 sebanyak 67 orang. Pada periode tersebut PTAIN memiliki tiga jurusan, yaitu:

- 1) Jurusan Tarbiyah
- 2) Jurusan Qadla (Syariah)
- 3) Jurusan Dakwah

Komposisi mata kuliah pada waktu itu terdiri dari Bahasa Arab, Pengantar Ilmu Agama, Fiqih, Ushul Fiqih, Tafsir, Hadits, Ilmu Kalam, Filsafat, Mantiq, Akhlaq, Tasawuf, Perbandingan Agama, Dakwah, Tarikh Islam, Sejarah Kebudayaan Islam, Ilmu Pendidikan dan Kebudayaan, Ilmu Jiwa, Pengantar Hukum, Asas-asas Hukum Publik dan Privat, Etnologi, Sosiologi, dan Ekonomi. Mahasiswa yang lulus bakaloreat dan doktoral masing-masing mendapatkan gelar Bachelor of Art (B.A.) dan Doktorandus (Drs). Komposisi mata kuliah PTAIN tersebut merupakan kajian utama

perguruan tinggi Islam yang terus berlanjut sampai masa-masa berikutnya. Gelar akademik yang ditawarkan juga terus bertahan sampai dengan dekade 1980-an.⁵

2) Periode ADIA (1957-1960)

Kebutuhan tenaga fungsional bidang guru agama Islam yang sesuai dengan tuntutan modernitas pada dekade 1950-an mendorong Departemen Agama mendirikan Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) di Jakarta. ADIA didirikan pada 1 Juni 1957 dengan tujuan mendidik dan mempersiapkan pegawai negeri guna mendapatkan ijazah pendidikan akademi dan semi akademi sehingga menjadi guru agama, baik untuk sekolah umum, sekolah kejuruan, maupun sekolah agama. Dengan pertimbangan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta merupakan kelanjutan dari ADIA, hari jadi ADIA 1 Juni 1957 ditetapkan sebagai hari jadi atau Dies Natalis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Sama seperti perguruan tinggi pada umumnya, masa studi di ADIA adalah 5 tahun yang terdiri dari tingkat semi akademi 3 tahun dan tingkat akademi 2 tahun.

ADIA memiliki tiga jurusan, yaitu Jurusan Pendidikan Agama, Jurusan Bahasa Arab, dan Jurusan Da'wah wal Irsyad yang juga dikenal dengan Jurusan Khusus Imam Tentara. Komposisi kurikulum ADIA tidak jauh berbeda dengan kurikulum PTAIN dengan beberapa tambahan mata kuliah untuk kepentingan tenaga fungsional. Komposisi lengkapnya adalah Bahasa Indonesia, Bahasa Arab, Bahasa Inggris, Bahasa Perancis, Bahasa Ibrani, Ilmu Keguruan, Ilmu Kebudayaan Umum dan Indonesia, Sejarah Kebudayaan Islam, Tafsir, Hadits, Musthalah Hadits, Fiqih, Ushul Fiqih, Tarikh Tasyri' Islam, Ilmu Kalam/Mantiq, Ilmu Akhlaq/Tasawuf, Ilmu Fisafat, Ilmu Perbandingan Agama, dan Ilmu Pendidikan Masyarakat. Kepemimpinan ADIA dipercayakan kepada Prof. Dr. H. Mahmoed Joenoes sebagai dekan dan Prof. Dr. H. Bustami Abdul Gani sebagai Wakil Dekan.

Terdapat dua ciri utama ADIA. *Pertama*, sesuai dengan mandatnya sebagai akademi dinas, mahasiswa yang mengikuti kuliah di ADIA terbatas

⁵ UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, *Pedoman Akademik Program Strata 1 2015/2016*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

pada mahasiswa tugas belajar. Mereka diseleksi dari pegawai atau guru agama di lingkungan Departemen Agama yang berasal dari wakil-wakil daerah di seluruh Indonesia. Kedua, sesuai dengan mandatnya untuk mempersiapkan guru agama modern, tanggung jawab pengelolaan dan penyediaan anggaran ADIA berasal dari Jawatan Pendidikan Agama (Japenda) Departemen Agama yang pada waktu itu memiliki tugas mengelola madrasah dan mempersiapkan guru agama Islam modern di sekolah umum.⁶

3) Periode fakultas IAIN al-Jami'ah Yogyakarta (1960-1963)

Dalam satu dekade, PTAIN memperlihatkan perkembangan menggembirakan. Jumlah mahasiswa PTAIN semakin banyak dengan cakupan pembelajaran yang semakin luas. Mahasiswa PTAIN tidak hanya datang dari berbagai wilayah Indonesia, tetapi juga datang dari negara tetangga seperti Malaysia, Brunei Darussalam, dan Singapura. Meningkatnya jumlah mahasiswa dan meluasnya *area of studies* yang menuntut perluasan dan penambahan, baik dari segi kapasitas kelembagaan, fakultas dan jurusan maupun komposisi mata kuliah. Untuk memenuhi kebutuhan tersebut, ADIA di Jakarta dan PTAIN di Yogyakarta diintegrasikan menjadi satu lembaga pendidikan tinggi agama Islam negeri. Integrasi terlaksana dengan keluarnya Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 11 Tahun 1960 tertanggal 24 Agustus 1960. Peraturan Presiden RI tersebut sekaligus mengubah dan menetapkan perubahan nama dari PTAIN menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) al-Jami'ah al-Islamiyah al-Hukumiyah. IAIN diresmikan oleh K.H. M. Wahib Wahab sebagai Menteri Agama Republik Indonesia dengan Rektor pertamanya yaitu Prof. Mr. Sunario Sastrowardoyo di Gedung Kepatihan Yogyakarta.

Dengan keluarnya Peraturan Presiden Republik Indonesia No. 27 Tahun 1963 mengakibatkan didirikannya IAIN Jakarta yang terpisah dari Yogyakarta. Kemudian berdasarkan keputusan Menteri Agama Republik Indonesia No. 49 Tahun 1963 tertanggal 25 Februari 1963 ditetapkan adanya dua IAIN di

⁶ UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, *Pedoman Akademik Program Strata 1 2013/2014*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2013, hlm. 5.

Indonesia, yaitu IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Asal Mula Nama “Syarif Hidayatullah”



Gambar 4.1 Syarif Hidayatullah alias Sunan Gunung Jati

Nama Syarif Hidayatullah diambil dari nama asli Sunan Gunung Jati, salah satu Walisongo, sembilan peniar Islam di Pulau Jawa. Syarif Hidayatullah (1448-1568) adalah putra Nyai Rara Santang, putri Prabu Siliwangi dari Pajajaran, yang menikah dengan Syarif Abdullah, penguasa di salah satu wilayah Mesir. Syarif Hdayatullah memiliki banyak gelar, antara lain Muhammad Nuruddin, Syaikh Nurullah, Sayyid Kamil, Maulana Syekh Makhdum Rahmatullah, dan Makhdum Jati. Setelah wafat ia diberi gelar Sunan Gunung Jati dan dimakamkan di Cirebon. Setelah mendapat pendidikan di tempat kelahirannya, Syarif Hidayatullah menjadi aktor penting penyiaran Islam di Jawa, terutama bagian Barat. Dia berhasil menempatkan putranya, Maulana Hasanuddin, sebagai penguasa Banten. Pada 1527 M, atas bantuan Falatehan (Fatahillah), dia berhasil menguasai Sunda Kelapa setelah mengusir pasukan Portugis yang dipimpin oleh Fransisco de Sa. Karena itu, Syarif Hidayatullah dikenal sebagai salah satu Walisongo yang memiliki peran ganda, yakni sebagai penguasa sekaligus ulama.

Syarif Hidayatullah melakukan dakwah langsung kepada pemimpin masyarakat dan bangsawan setempat dengan cara bijaksana (*bi al-hikmah wa mauidha hasanah*). Ia mulai dengan memberikan pengetahuan ajaran Islam atau *tazkirah* (peringatan) tentang pentingnya ajaran Islam dengan cara lemah lembut. Ia bertukar pikiran dari hati ke hati dengan penuh toleransi. Jika cara

ini dianggap kurang berhasil maka ia menempuh cara berdebat atau *mujadalah*. Cara terakhir ini diterapkan terutama kepada orang-orang yang secara terang-terangan menunjukkan sikap yang kurang setuju terhadap Islam. Metode dakwah yang dipergunakan oleh Syarif Hidayatullah telah berhasil menarik simpati masyarakat. Ia juga dikenal sebagai tokoh yang memiliki sikap sosial yang tinggi dengan banyak memberikan bantuan kepada masyarakat miskin. Ia banyak bergaul dengan bahasa rakyat, sehingga ajarannya dapat dengan mudah diterima.

Syarif Hidayatullah tidak bersikap frontal terhadap agama, kepercayaan, dan adat istiadat penduduk setempat. Sebaliknya ia memperlihatkan keindahan dan kesederhanaan Islam. Yang dilakukannya adalah menunjukkan kelebihan Islam dan persamaan derajat di antara sesama manusia. Dalam rangka membina keberagaman masyarakat dan berbagai etnis, ia menjalin ikatan perkawinan dengan adik Bupati Banten, putri Kunganten (1475), ibu Maulana Hasanuddin; seorang putri Cina, Ong Tien, pada tahun 1481 (tidak memperoleh keturunan); putri Arab bernama Syarifah Baghdad, ibu dari Pangeran Jaya Kelana dan Pangeran Brata Kelana; dan Nyi Tepasari dari Majapahit, ibu dari Ratu Winahon dan Pangeran Pasarean. Syarif Hidayatullah memiliki peranan yang besar dalam pengukuhan kekuasaan Islam di Sunda Kelapa yang di kemudian hari ia beri nama Jayakarta dan diubah menjadi Batavia oleh Belanda. Penamaan IAIN Jakarta dengan Syarif Hidayatullah antara lain bertujuan menghargai jasa sekaligus menjadikannya sebagai sumber inspirasi bagi pengembangannya pada masa yang akan datang.⁷

4) IAIN *with Wider Mandate*

IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai salah satu IAIN tertua di Indonesia yang bertempat di Jakarta, menempati posisi yang unik dan strategis. Ia tidak hanya menjadi "Jendela Islam di Indonesia", tetapi juga sebagai simbol bagi kemajuan pembangunan nasional, khususnya di bidang pembangunan sosial-keagamaan. Sebagai upaya untuk mengintegrasikan ilmu umum dan ilmu agama, lembaga ini mulai mengembangkan diri dengan konsep IAIN

⁷ Wikipedia bahasa Indonesia, *Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*, [Tersedia] <https://id.wikipedia.org/wiki/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:11.20

dengan mandat yang lebih luas (*IAIN with Wider Mandate*) menuju terbentuknya Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. Langkah konversi ini mulai diintensifkan pada masa kepemimpinan Prof. Dr. Azyumardi Azra, MA dengan dibukanya jurusan Psikologi dan Pendidikan Matematika pada Fakultas Tarbiyah, serta Jurusan Ekonomi dan Perbankan Islam pada Fakultas Syariah pada tahun akademik 1998/1999. Untuk lebih memantapkan langkah konversi ini, pada tahun 2000 dibuka Program Studi Agribisnis dan Teknik Informatika bekerja sama dengan Institut Pertanian Bogor (IPB) serta Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT) dan Program Studi Manajemen dan Akuntansi. Pada tahun 2001 diresmikan Fakultas Psikologi dan Dirasat Islamiyah bekerja sama dengan Al-Azhar, Mesir. Selain itu dilakukan pula upaya kerja sama dengan Islamic Development Bank (IDB) sebagai penyandang dana pembangunan kampus yang modern, McGill University melalui Canadian International Development Agencis (CIDA), Leiden University (INIS), Universitas Al-Azhar (Kairo), King Saud University (Riyadh), Universitas Indonesia, Institut Pertanian Bogor (IPB), Ohio University, Lembaga Indonesia Amerika (LIA), Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), Bank Negara Indonesia; Bank Muamalat Indonesia, dan universitas-universitas serta lembaga-lembaga lainnya.

Langkah perubahan bentuk IAIN menjadi UIN mendapat rekomendasi pemerintah dengan ditandatanganinya Surat Keputusan Bersama (SKB) antara Menteri Pendidikan Nasional RI Nomor 4/U/KB/2001 dan Menteri Agama RI Nomor 500/2001 tanggal 21 November 2001. Selanjutnya melalui suratnya Nomor 088796/MPN/2001 tanggal 22 Nopember 2001, Direktur Jenderal Pendidikan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional memberikan rekomendasi dibukanya 12 program studi yang meliputi program studi ilmu sosial dan eksakta, yaitu Teknik Informatika, Sistem Informasi, Akuntansi, Manajemen, Sosial Ekonomi Pertanian/Agribisnis, Psikologi, Bahasa dan Sastra Inggris, Ilmu Perpustakaan, Matematika, Kimia, Fisika, dan Biologi. Seiring dengan itu, rancangan Keputusan Presiden tentang Perubahan Bentuk IAIN menjadi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta juga telah mendapat rekomendasi dan pertimbangan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara RI dan Dirjen

Anggaran Departemen Keuangan RI Nomor 02/M-PAN/1/2002 tanggal 9 Januari 2002 dan Nomor S-490/MK-2/2002 tanggal 14 Februari 2002. Rekomendasi ini merupakan dasar bagi keluarnya Surat Keputusan Presiden RI Nomor 031 tanggal 20 Mei Tahun 2002 tentang Perubahan IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

5) Periode UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Dengan keluarnya Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 031 tanggal 20 Mei 2002, IAIN Syarif Hidayatullah Jakarta resmi berubah menjadi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Peresmian dilakukan oleh Wakil Presiden Republik Indonesia pada 8 Juni 2002 bersamaan dengan upacara Dies Natalis ke-45 dan Lustrum ke-9 serta pemancangan tiang pertama pembangunan Kampus UIN Syarif Hidayatullah Jakarta melalui dana Islamic Development Bank (IDB). Satu langkah lagi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menambah fakultas yaitu Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan (Program Studi Kesehatan Masyarakat) sesuai surat keputusan Menteri Pendidikan Nasional Nomor 1338/ D/T/2004 Tahun 2004 tanggal 12 April 2004 tentang izin Penyelenggaraan Program Studi Kesehatan Masyarakat (S-1) pada Universitas Islam Negeri dan Keputusan Direktur Jenderal Kelembagaan Agama Islam tentang izin penyelenggaraan Program Studi Kesehatan Masyarakat Program Sarjana (S-1) pada Universitas Islam Negeri (UIN) Syarif Hidayatullah Jakarta Nomor Dj.II/37/2004 tanggal 19 Mei 2004.

b. Makna Logo



4.2 Logo baru UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Logo baru UIN Syarif Hidayatullah Jakarta merupakan amanat Rapat Senat UIN Syarif Hidayatullah Jakarta tahun 2008. Logo baru itu mengandung 4 (empat) karakter utama, yaitu Keislaman, Keilmuan, Keindonesiaan, dan Globalisme. Ciri atau karakter tersebut tercermin dalam logo baru dengan penjelasan sebagai berikut:

1) Bayang-bayang bola dunia

- a) Menggambarkan wawasan global UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- b) Menggambarkan misi Islam sebagai rahmat bagi semesta (Rahmatan Li al-Alamin) yang juga diemban oleh UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- c) Menggambarkan Kubah masjid.

2) Garis edar elektron

- a) Menggambarkan ilmu pengetahuan yang secara terus menerus harus digali, diriset, dan dikembangkan.
- b) Menggambarkan perubahan dan dinamika kehidupan yang harus senantiasa ditanggapi atau direspon oleh UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- c) Menggambarkan keajegan hukum alam (sunnatullah) yang diperintahkan Allah SWT untuk selalu dibaca dan diteliti untuk kesejahteraan umat manusia.

3) Bunga lotus atau sidrah

Diambil dari al-Qur'an: Sidrah al-Muntaha. Sebuah lambang dan cita-cita setiap mukmin untuk menggapai pengetahuan kebenaran tertinggi (Ma'rifah al-Haq) demi kemaslahatan bersama.

4) Kitab

- a) Menggambarkan himpunan petunjuk kehidupan dan moral serta sumber inspirasi dan kaidah hukum yang tertulis di dalam Kitab Suci al-Qur'an dan al-Hadits yang harus ditaati bagi pengembangan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- b) Menggambarkan himpunan ilmu pengetahuan yang tertulis di dalam berbagai literatur yang harus terus digali dan dikembangkan oleh UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

5) Garis putih pada kata-kata UIN

- a) Menggambarkan sebuah tali pengikat UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai universitas yang kuat, yang istiqamah, yang teguh berpendirian dan senantiasa mengedepankan kejernihan intelektual dan moral.
- b) Menggambarkan Sirat al Mustaqim.

6) Warna biru

Melambangkan kedalaman ilmu, kedamaian dan kepulauan Nusantara yang berada di antara dua lautan besar, sebuah wilayah yang mempertemukan berbagai peradaban dunia.

7) Warna kuning

Melambangkan cita-cita UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju tahun-tahun keemasan, kecemerlangan, *Baladun Tayyibatun wa Rabbun Ghafur*.

c. Motto

Sejak 2007 UIN Syarif Hidayatullah menetapkan motto “*Knowledge, Piety, Integrity*”. Motto ini pertama kali disampaikan Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, Prof. Dr. Komaruddin Hidayat, dalam pidato Wisuda Sarjana ke-67 tahun akademik 2006-2007.

Knowledge mengandung arti bahwa UIN Syarif Hidayatullah memiliki komitmen menciptakan sumber daya insani yang cerdas, kreatif, dan inovatif. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta berkeinginan memainkan peranan optimal dalam kegiatan learning, discoveries, and angagement hasil-hasil riset kepada masyarakat. Komitmen tersebut merupakan bentuk tanggung jawab UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam membangun sumber insani bangsa yang mayoritas adalah Muslim. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ingin menjadi sumber perumusan nilai keislaman yang sejalan dengan kemodernan dan keindonesiaan. Oleh karena itu, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menawarkan studi-studi keislaman, studi-studi sosial, politik, ekonomi, sains dan teknologi modern dalam perspektif integrasi ilmu.

Piety mengandung pengertian bahwa UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki komitmen mengembangkan *inner quality* dalam bentuk kesalehan di kalangan sivitas akademika. Kesalehan yang bersifat individual (yang tercermin dalam terma habl min Allah) dan kesalehan sosial (yang tercermin dalam terma

habl min al-nas) merupakan basis bagi sivitas akademika UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam membangun relasi sosial yang lebih luas.

Integrity mengandung pengertian bahwa sivitas akademika UIN Syarif Hidayatullah Jakarta merupakan pribadi yang menjadikan nilai-nilai etis sebagai basis dalam pengambilan keputusan dan perilaku sehari-hari. *Integrity* juga mengandung pengertian bahwa sivitas akademika UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki kepercayaan diri sekaligus menghargai kelompok-kelompok lain.

Dalam moto “*Knowledge, Piety, Integrity*” terkandung sebuah spirit untuk mewujudkan kampus madani, sebuah kampus yang berkeadaban, dan menghasilkan alumni yang memiliki kedalaman dan keluasaan ilmu, ketulusan hati, dan kepribadian kukuh.

d. Arah Pengembangan

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah menjadi jendela keunggulan akademis Islam Indonesia (*window of academic excellence of Islam in Indonesia*) dan barometer perkembangan pembelajaran, penelitian, dan kerja-kerja sosial yang diselenggarakan kaum Muslim Indonesia dalam berbagai bidang ilmu. Dalam kerangka memperkuat peranannya tersebut UIN Syarif Hidayatullah Jakarta berkomitmen untuk mengembangkan diri sebagai universitas riset (*research university*) dan universitas kelas dunia (*world class university*).

Universitas riset dapat diartikan sebagai universitas yang menjadikan tradisi riset sebagai basis normatif aktivitas universitas. Secara operasional, universitas riset adalah universitas yang mengimplementasikan sistem pendidikan berbasis riset dengan menerapkan Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) dan Satuan Kredit Semester (SKS) secara utuh; keseluruhan aktivitas penelitian menerapkan standar ilmiah; penyelenggaraan manajemen universitas mengacu pada penerapan *total quality management* (TQM); dan mengupayakan produk-produk unggulan perguruan tinggi yang diapresiasi publik.

Sedangkan universitas kelas dunia, dapat diartikan bahwa pengembangan UIN Syarif Hidayatullah diarahkan untuk membangun jaringan kerja sama dengan universitas-universitas terkemuka di dunia. Jaringan kersajama itu dirancang dalam berbagai tingkatan, baik pembelajaran dalam bentuk pertukaran mahasiswa

(*exchange students*), penelitian, dan program-program pengabdian masyarakat (*social services*). Pada saat bersamaan pembangunan jaringan itu diharapkan dapat memberikan manfaat berupa pengakuan dunia internasional terhadap UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai salah satu universitas berkualitas dunia.

e. Penghargaan

- 1) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi perguruan tinggi Islam pertama di Indonesia yang mendapatkan sertifikasi *ASEAN University Network-Quality Assurance* (AUN-QA) pada tanggal 26 April 2016.
- 2) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menempati peringkat 20 universitas di Indonesia versi Webometrics Januari 2015, dan berada di ranking pertama perguruan tinggi Islam di Indonesia.
- 3) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menempati peringkat 36 universitas di Indonesia versi 4icu.org Januari 2015, dan berada di ranking pertama perguruan tinggi Islam negeri di Indonesia.
- 4) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memperoleh akreditasi A dari Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi (BAN-PT) yang diputuskan pada tanggal 24 Mei 2013.⁸

f. Rektorat

Adapun susunan pejabat di tingkat Rektorat r UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai berikut:

- 1) Rektor: Prof. Dr. Dede Rosyada, MA
- 2) Purek Bidang Akademik: Dr. Fadhilah Suralaga, M.Si
- 3) Purek Bidang Administrasi Umum: Prof. Dr. Abdul Hamid, MS
- 4) Purek Bidang Kemahasiswaan: Prof. Dr. Yusron Razak, M.Si
- 5) Purek Bidang Pengembangan Lembaga dan Kerja Sama: Prof. Dr. Murodi, MA.

g. Fakultas dan Jurusan/Program Studi

Sebagai bentuk reintegrasi ilmu, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sejak tahun akademik 2002/2003 menetapkan nama-nama fakultas dan program studi sebagai berikut:

⁸ Wikipedia bahasa Indonesia, *Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*, [Tersedia] <https://id.wikipedia.org/wiki/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:11.20

Tabel 4.1 Nama Fakultas dan Jurusan/Program Studi di UIN Jakarta

No.	Fakultas	Dekan/Direktur	Program Studi	Gelar Akademik
I.	Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK)	Prof. Dr. Ahmad Thib Raya, MA	Pendidikan Agama Islam (S1)	S.Pd.I.
			Pendidikan Bahasa Arab (S1)	S.Pd.I.
			Pendidikan Bahasa Inggris (S1)	S.Pd.
			Pendidikan Bahasa Indonesia (S1)	S.Pd.
			Pendidikan Biologi (S1)	S.Pd.
			Pendidikan Kimia (S1)	S.Pd.
			Pendidikan Fisika (S1)	S.Pd.
			Pendidikan Matematika (S1)	S.Pd.
			Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial (S1)	S.Pd.
			Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah/SD (S1)	S.Pd.I.
			Pendidikan Guru Raudhatul Athfal (S1)	S.Pd.I.
			Manajemen Pendidikan (S1)	S.Pd.I.
			Pendidikan Agama Islam (S2)	M.Pd.I.
			Pendidikan Bahasa Arab (S2)	M.Pd.I.
			Pendidikan Bahasa Inggris (S2)	M.Pd.
II.	Fakultas Adab dan Humaniora (FAH)	Prof. Dr. Sukron Kamil, MA	Bahasa dan Sastra Arab (S1)	S.Hum.
			Bahasa dan Sastra Inggris (S1)	S.S.
			Sejarah dan Peradaban Islam (S1)	S.Hum.
			Tarjamah (S1)	S.S.
			Ilmu Perpustakaan (S1)	S.I.P.
			Bahasa dan Sastra Arab (S2)	M.Hum.
			Sejarah dan Peradaban Islam (S2)	M.Hum.
III.	Fakultas Ushuluddin dan Filsafat (FUF)	Prof. Dr. Masri Mansoer, M.Ag	Perbandingan Agama (S1)	S.Ud.
			Akidah Filsafat (S1)	S.Ud.
			Tafsir Hadits (S1)	S.Ud.
			Perbandingan Agama (S2)	M.Ud.

			Akidah Filsafat (S2)	M.Ud.
			Tafsir Hadits (S2)	M.Ud.
IV.	Fakultas Syariah dan Hukum (FSH)	Dr. Asep Saepudin Jahar, MA	Perbandingan Madzhab dan Hukum (S1)	S.Sy.
			Jinayah Siyasa (Pidana Ketatanegaraan) (S1)	S.Sy.
			Ahwal Syakhshiyah (Hukum Keluarga) (S1)	S.Sy.
			Mu'amalat (Hukum Ekonomi Syariah) (S1)	S.Sy.
			Ilmu Hukum (S1)	S.H.
			Mu'amalat (Hukum Ekonomi Syariah) (S2)	M.Sy.
V.	Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi (FIDKOM)	Dr. Arief Subhan, M.Ag	Komunikasi dan Penyiaran Islam (S1)	S.Kom.I.
			Bimbingan dan Penyuluhan Islam (S1)	S.Kom.I.
			Pengembangan Masyarakat Islam (S1)	S.Kom.I.
			Kesejahteraan Sosial (S1)	S.Sos.I.
			Manajemen Dakwah (S1)	S.Kom.I.
			Komunikasi dan Penyiaran Islam (S2)	M.Kom.I.
VI.	Fakultas Dirasat Islamiyah (FDI)	Dr. Hamka Hasan, Lc, MA	Dirasat Islamiyah (S1)	S.S.I.
			Dirasat Islamiyah (S2)	M.S.I.
VII.	Fakultas Psikologi (FPSI)	Prof. Dr. Abdul Mujib, M.Ag, M.Si	Psikologi (S1)	S.Psi.
			Psikologi (S2)	M.Psi.
VIII.	Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB)	Dr. M. Arief Mufraini, Lc, M.Si	Manajemen (S1)	S.E.
			Akuntansi (S1)	S.E.Ak.
			Ilmu Ekonomi dan Studi Pembangunan (S1)	S.E.
			Perbankan Syariah (S1)	S.E.Sy.
			Ekonomi Syariah (S1)	S.E.Sy.
			Perbankan Syariah (S2)	M.E.Sy.
IX.	Fakultas Sains dan Teknologi (FST)	Dr. Agus Salim, S.Ag, M.Si	Teknik Informatika (S1)	S.T.
			Sistem Informasi (S1)	S.SI.
			Sosial Ekonomi	S.P.

			Pertanian/Agribisnis (S1)	
			Biologi (S1)	S.Si.
			Kimia (S1)	S.Si.
			Fisika (S1)	S.Si.
			Matematika (S1)	S.Si.
			Sosial Ekonomi Pertanian/Agribisnis (S2)	M.P.
X.	Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan (FKIK)	Dr. Arif Sumantri, SKM, M.Kes	Pendidikan Dokter (S1)	S.Ked.
			Ilmu Keperawatan (S1)	S.Kep.
			Farmasi (S1)	S.Farm.
			Kesehatan Masyarakat (S1)	S.K.M.
XI.	Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)	Prof. Dr. Zulkifli, MA	Hubungan Internasional (S1)	S.Sos.
			Ilmu Politik (S1)	S.Sos.
			Sosiologi (S1)	S.Sos.
XII.	Fakultas Sumber Daya Alam dan Lingkungan (FSDAL)		Teknik Pertambangan (S1)	S.T.
			Teknik Perminyakan (S1)	S.T.
			Teknik Geologi (S1)	S.T.
XIII.	Sekolah Pascasarjana (SPS)	Prof. Dr. Masykuri Abdillah, MA	Magister Studi Islam (S2)	M.A.
			Doktor Studi Islam (S3)	Dr.

h. Lembaga kemahasiswaan

Tingkat universitas

- 1) **KMU**: Kongres Mahasiswa Universitas
- 2) **SEMA-U**: Senat Mahasiswa Universitas
- 3) **DEMA-U**: Dewan Eksekutif Mahasiswa Universitas
- 4) **UKM**: Unit Kegiatan Mahasiswa:
 - a) LDK (Lembaga Dakwah Kampus)
 - b) HIQMA (Himpunan Qari-qari'ah Mahasiswa)
 - c) LPM INSTITUT (Lembaga Pers Mahasiswa Institut)
 - d) TEATER SYAHID
 - e) PSM (Paduan Suara Mahasiswa)
 - f) FORSA (Federasi Olahraga Mahasiswa)
 - g) KPA-ARKADIA (Kelompok Pencinta Alam - Arti Keagungan dan Keindahan Alam)

- h) PRAMUKA
- i) MENWA (Resimen Mahasiswa)
- j) KMM-RIAK (Komunitas Musik Mahasiswa - Ruang Inspirasi Atas Kegelisahan)
- k) KSR-PMI (Korps Suka Rela - Palang Merah Indonesia)
- l) KOPMA (Koperasi Mahasiswa)
- m) KMPLHK RANITA (Kelompok Mahasiswa Lingkungan Hidup Kemahasiswaan Kembara Insani Ibnu Batuttah)
- n) FLAT (Foreign Languages Association)
- o) KMF KALACITRA (Komunitas Mahasiswa Fotografi)

Tingkat fakultas[sunting | sunting sumber]

- 1) SEMAF: Senat Mahasiswa Fakultas
- 2) DEMAF: Dewan Eksekutif Mahasiswa Fakultas
- 3) Distrik Badan Eksekutif Mahasiswa Non Reguler

Tingkat jurusan/program studi[sunting | sunting sumber]

- 1) DPMJ: Dewan Perwakilan Mahasiswa Jurusan/Program Studi
- 2) HMJ: Himpunan Mahasiswa Jurusan/Program Studi

i. Fasilitas Pendidikan

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki tiga lokasi kampus. Pertama, Kampus I yang terletak di Jl. Ir. H. Djuanda Ciputat. Kedua, Kampus II yang terletak di Jl. Kertamukti Ciputat. Ketiga, Kampus III yang terletak di Desa Cikuya, Tigaraksa, Kabupaten Tangerang. Fasilitas pendidikan yang terdapat di Kampus I, II, dan III antara lain:

Kampus I:

- 1) Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan (FITK)
- 2) Fakultas Adab dan Humaniora (FAH)
- 3) Fakultas Ushuluddin dan Filsafat (FUF)
- 4) Fakultas Syariah dan Hukum (FSH)
- 5) Fakultas Ilmu Dakwah dan Ilmu Komunikasi (FIDKOM)
- 6) Fakultas Dirasat Islamiyah (FDI)
- 7) Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB)
- 8) Fakultas Sains dan Teknologi (FST)

- 9) Kantor Rektorat
- 10) Kantor Administrasi
- 11) Kantor Akademik
- 12) Auditorium Utama
- 13) Aula Madya
- 14) Perpustakaan Utama
- 15) Book Store
- 16) Pusat Laboratorium Terpadu
- 17) Student Center
- 18) Lapangan Olahraga
- 19) Cafe Cangkir
- 20) Gedung Parkir
- 21) Wisma Usaha
- 22) Bank Mandiri
- 23) Bank BNI
- 24) Bank BRI
- 25) Pemakaman
- 26) Masjid al-Jami'ah

Kampus II

- 1) Fakultas Psikologi (FPSI)
- 2) Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan (FKIK)
- 3) Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik (FISIP)
- 4) Sekolah Pascasarjana (SPS)
- 5) Perpustakaan Riset Pascasarjana
- 6) Pusat Layanan Psikologi
- 7) Pusat Bahasa dan Budaya
- 8) Pusat TIK Nasional
- 9) Pusat Pengkajian Islam dan Masyarakat (PPIM)
- 10) Center for the Study of Religion and Culture (CSRC)
- 11) Kantor Kopertais dan Pusat Pelatihan PTAIS
- 12) Syahida Inn
- 13) Ma'had Aly

- 14) Asrama Putra
- 15) Asrama Putri
- 16) Asrama Putra FKIK
- 17) Asrama Putri FKIK
- 18) Lapangan Tennis
- 19) Kebun Percobaan
- 20) Lahan Parkir
- 21) Pesantren Mahasiswa
- 22) Madrasah Pembangunan
- 23) TK Ketilang
- 24) Komplek Perumahan Dosen
- 25) Rumah Sakit Syarif Hidayatullah
- 26) Masjid Fathullah

Kampus III

Kampus III direncanakan akan dimanfaatkan sebagai Laboratorium Agrobisnis dan Bisnis Industri.

j. Alumni dan Tokoh

Alumni

Hingga tahun 2008 wisuda ke-72 UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah menghasilkan alumni sebanyak 36.099 orang, terdiri atas 19.174 Sarjana Strata Satu (S-1), 1.273 Sarjana Magister (S-2), dan 426 Sarjana Doktor (S-3). Sedangkan saat ini jumlah mahasiswa UIN Syarif Hidayatullah Jakarta berjumlah sekitar 23.000 mahasiswa, dengan jumlah dosen tetap berjumlah 732 orang dan dosen tidak tetap berjumlah 693 orang. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terus berupaya menyiapkan peserta didiknya menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan profesional yang dapat menerapkan, mengembangkan dan/atau menciptakan ilmu pengetahuan keagamaan dan ilmu-ilmu terkait lainnya (seperti kedokteran, sains dan teknologi) dalam arti yang seluas-luasnya.

Dalam kegiatan pendidikan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta terus menggali dan mengembangkan seluruh substansi pendidikannya, kemudian diterapkan kepada seluruh fakultas (baik fakultas agama maupun umum). Hal ini

dilakukan agar UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dapat bersaing dengan seluruh universitas dalam tingkat nasional maupun internasional. Dalam mengembangkan substansi pendidikannya, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta melakukan kerja sama dengan banyak universitas dalam dan luar negeri. Kerja sama juga dilakukan kepada berbagai institusi (lembaga) yang dipandang dapat memberikan dukungan terhadap kemajuan dan peningkatan kualitas UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Tokoh

Tokoh dari UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yang telah berjasa bagi dunia pendidikan, politik, agama, dan hiburan di Indonesia antara lain:

- 1) Prof. Dr. Harun Nasution
- 2) Prof. Dr. Bachtiar Effendy
- 3) Prof. Dr. H. Mukhtar Yahya
- 4) Prof. Dr. Nurcholish Madjid
- 5) Prof. Dr. H. Salmadani, MA
- 6) Prof. Dr. Hj. Zakiah Daradjat
- 7) Prof. Dr. H. M. Atho Mudzhar
- 8) Prof. Dr. Dede Rosyada, MA
- 9) Prof. Dr. H. M. A. Tihami, MA
- 10) Prof. Dr. H. Zaini Dahlan, MA
- 11) Prof. Dr. Azyumardi Azra, MA
- 12) Prof. Dr. Komaruddin Hidayat
- 13) Prof. Dr. K.H. Ahmadi Isa, MA
- 14) Prof. Dr. H. Mahmoed Joenoes
- 15) Prof. Dr. H. A. Fahmy Arief, MA
- 16) Prof. Dr. K.H. Said Aqil Siradj, MA
- 17) Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, MA
- 18) Prof. Dr. Hj. Siti Musdah Mulia, MA
- 19) Prof. Dr. H. M. Quraish Shihab, MA
- 20) Prof. Dr. H. Ahmad Athaillah, M. Ag
- 21) Prof. Dr. H. Akhmad Fauzi Aseri, MA
- 22) Prof. Dr. K.H. Ali Mustafa Yaqub, MA
- 23) Prof. Dr. Achmad Baiquni, M.Sc, Ph.D

- 24) Prof. Dr. H. Abdul Hafiz Anshari, AZ, MA
- 25) Prof. Dr. H. Said Agil Husin Al Munawar, MA
- 26) Prof. Dr. K.H. M. Sirajuddin Syamsuddin, MA
- 27) Dr. Tarmizi Taher
- 28) Dr. Uka Tjandrasasmita
- 29) Dr. H. Salim Segaf Al-Jufri
- 30) Dr. Satiman Wirjosandjojo
- 31) Dr. H. Anwar Abbas, MM, M.Ag
- 32) Dr. H. Shofwan Karim Elha, MA
- 33) Dr. H. M. Hidayat Nur Wahid, MA
- 34) Dr. K.H. M. Ahmad Sahal Mahfudh
- 35) Dr. K.H. Abdullah Syukri Zarkasyi, MA
- 36) Dr. H. Nadirsyah Hosen, LLM, MA, Ph.D
- 37) Dr. H. Saleh Partaonan Daulay, M.Ag, M.Hum, MA
- 38) Drs. H. Ade Komarudin, MH
- 39) Drs. K.H. Ahmad Syahiduddin
- 40) Drs. H. Suryadharma Ali, M.Si
- 41) Drs. H. Zulkarnaen Djabar, MA
- 42) Drs. H. Abdurrahman Mohammad Fachir
- 43) Brigjen. TNI (Purn.) Drs. H. Ahmad Nazri Adlani
- 44) Burhanuddin Muhtadi, MA
- 45) Nazaruddin Nasution, SH, MA
- 46) Refrizal
- 47) Ucu Agustin
- 48) Zarkasih Nur
- 49) Ray Rangkuti
- 50) Jamal D. Rahman
- 51) Pangi Syarwi Chaniago
- 52) Andi Mappetahang Fatwa
- 53) Muhammad Muzammil Basyuni
- 54) Emral Djamal Datuk Rajo Mudo
- 55) H. Dani Anwar

- 56) Hj. Tuty Alawiyah
- 57) Hj. Yoyoh Yusroh
- 58) Hj. Nursi Arsyirawati
- 59) K.H. Fahmi Basya
- 60) K.H. Zainuddin MZ
- 61) K.H. Syukri Ghozali
- 62) K.H. Fathurrahman Kafrawi
- 63) K.H. Lalu Gede M. Zainuddin Atsani, Lc, M.Pd.I
- 64) Ustadz Yusuf Mansur
- 65) Ustadz Shaleh Mahmud
- 66) Ustadzah Dedeh Rosidah
- 67) Personil Wali Band⁹

Sebagai salah satu institusi pendidikan tinggi Islam tertua di Indonesia, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki posisi penting dalam sejarah perkembangan pemikiran Islam Indonesia. Sebelum transformasi institusi UIN dari sebuah akademi (ADIA) dan institut (IAIN), UIN Jakarta memiliki reputasi yang dikenal sebagai lembaga penyemaian ide-ide pemikiran Islam yang moderat, toleran dan terbuka, khususnya dengan hadirnya beberapa sosok penting sebagai bagian dari civitas akademik seperti Prof. Dr. Mahmud Yunus, Prof. Dr. Harun Nasution dan Prof. Dr. Nurcholish Madjid telah memperkenalkan metode pemahaman dan penafsiran Islam yang lebih Modern, inklusif dan rasional.

2. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

“Agama dan sejarah memperluas pandangan agama ...” kata Moh. Hatta saat membuka kembali Sekolah Tinggi Islam (STI) di Yogyakarta, 10 April 1946. Kata-kata tersebut sengaja dikutip sebagai pengantar agar kita tidak perlu mempertanyakan lagi mengapa harus menulis sebuah sejarah apalagi sejarah kelembagaan. Mengacu pada kata-kata Moh. Hatta di atas, jelas bahwa uraian tentang sejarah sangat diperlukan dalam rangka memperluas cakrawala berpikir kita terhadap eksistensi sesuatu. Demikian halnya dengan uraian tentang sejarah

⁹ Wikipedia bahasa Indonesia, *Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*, [Tersedia] <https://id.wikipedia.org/wiki/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:11.20

kelembagaan UIN Maulana Malik Ibrahim (Maliki) Malang sengaja dipaparkan dalam rangka memperluas cakrawala kita terhadap eksistensi UIN Maliki Malang.

Adalah sangat sederhana jika kita memaknai sejarah hanya sebatas paparan tentang peristiwa di masa lalu. Sejarah memang membahas peristiwa di masa lalu, tetapi tidak untuk masa lalu itu sendiri. Sejarah dibuat dalam rangka sebagai media pembelajar bagi manusia demi eksistensinya di masa kini dan di masa yang akan datang. Demikian juga dengan paparan yang akan kita sajikan dalam baris demi baris berikut. Ia tidak berkepentingan demi masa lalu itu sendiri, tetapi agar kita dapat mengambil nilai sejarah itu demi kepentingan di masa kini dan masa depan.

Jika mampu mentransformasikan nilai-nilai sejarah demi kehidupan di masa kini dan masa yang akan datang, maka sebenarnya kita telah memaksimalkan apa yang disebut sebagai *transhistorical quotion* (TQ). Kemampuan inilah yang akan melengkapi *Intellegent Quotion* (IQ), *Emotional Quotion* (EQ), dan *Spiritual Quotion* (SQ). Kita bisa mencermati dalam sejarah sosial betapa banyak masyarakat yang tidak bisa belajar dari sejarah, apalagi mentransformasikannya. Tidak heran jika al-Qur'an dalam beberapa ayatnya selalu menandakan pentingnya belajar dari sejarah.

Dalam bagian ini akan dijelaskan dinamika perkembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sejak perintisannya hingga sekarang.

a. Pendirian Perguruan Tinggi Islam di Indonesia

Gagasan pendirian Perguruan Tinggi Islam (PTI) di Indonesia dapat dikatakan sejalan dengan munculnya gerakan kebangkitan nasional di Indonesia. Seiring dengan adanya Politik Etis yang dijalankan pemerintah Hindia Belanda, hingga tahun 1930-an di Indonesia didirikan 3 (tiga) lembaga pendidikan tinggi milik pemerintah Belanda yaitu *Technische Hoogeschool* (Sekolah Tinggi Teknik) ---kini menjadi Institut Teknologi Bandung (ITB) --- yang berdiri di Bandung tahun 1920, *Rechts Hoogeschool* (Sekolah Tinggi Hukum) yang berdiri di Jakarta tahun 1924, dan *Geneeskundige Hoogeschool* (Sekolah Tinggi Kedokteran) di Jakarta tahun 1927. Sekolah tinggi tersebut hanya diperuntukkan bagi para elit

priyayi saja. Kesempatan untuk menikmati pendidikan ini bagi masyarakat umum sangat sulit, terlebih bagi umat Islam kebanyakan.¹⁰

Kenyataan inilah yang kemudian mendorong munculnya gagasan untuk mendirikan lembaga pendidikan tinggi Islam. Beberapa artikel yang muncul terkait dengan gagasan itu di antaranya adalah tulisan Dr. Satiman Wirjosandjojo dalam Majalah *Pedoman Masyarakat* Nomor 15 Tahun IV (1938) yang mengemukakan gagasan pendirian Sekolah Tinggi Islam (Pesantren Luhur) sebagai tempat mendidik muballigh yang cakap dan berpengetahuan luas. Artikel itu direspon oleh M. Natsir dalam *Pandji Islam* dengan artikel yang berjudul "Menuju Koordinasi Perguruan-perguruan Islam". Tulisan ini intinya adalah perlunya ada koordinasi antara perguruan-perguruan Islam tingkat menengah dan perguruan tinggi yang akan didirikan untuk menyatukan visi dan misi. Akhirnya, gagasan pendirian perguruan tinggi Islam ini semakin mengerucut saat menjadi agenda pembicaraan dalam forum kongres al-Islam II Majelis Islam A'la Indonesia (MIAI) tahun 1939. Baru pada tanggal 8 Juli 1945, Sekolah Tinggi Islam (STI) berhasil dibuka atas usaha musyawarah dari tokoh-tokoh Islam yang disponsori Majelis Syuro Muslimin Indonesia (Masyumi) yang merupakan metamorfosis MIAI karena dibubarkan oleh pemerintah Jepang di Indonesia.¹¹

Pendirian STI didahului dengan pembentukan Panitia Perencana STI yang dipimpin oleh Moh. Hatta. Panitia inilah yang menyusun peraturan umum, peraturan rumah tangga, susunan badan waqaf, dewan pengurus, dan senat STI. Untuk pengurus, Moh. Hatta ditunjuk sebagai ketua dan M. Natsir sebagai sekretarisnya. Untuk senat STI, A. Kahar Muzakir ditunjuk sebagai Rektor dengan anggota: Mas Mansur, Dr. Slamet Imam Santoso, Moh. Yamin, Kasman Singodimejo, Mr. Soenardjo, dan Zain Djambek.¹²

Pada tahun 1947, tepatnya pada bulan November 1947, STI berubah menjadi Universitas Islam Indonesia (UII) yang peresmiannya dilaksanakan pada tanggal 10 Maret 1948 di Ndalem Kepatihan Yogyakarta. Perubahan dari STI ke

¹⁰ M. Amin Abdullah, *Transformasi IAIN Sunan Kalijaga Menjadi UIN Sunan Kalijaga*, (Yogyakarta: UIN Sunan Kalijaga, 2006), hlm. 6.

¹¹ *Ibid*, 8.

¹² *Ibid*, 9. lihat juga dalam M. Amin Abdullah, "Pidato Rektor pada Rapat Senat Terbuka" dalam rangka Dies Natalis ke-51 IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta tanggal 26 September 2002.

UII dilandasi oleh pemikiran untuk meningkatkan efektivitas dan fungsi STI. Pada saat ini dibuka empat Fakultas: Agama, Hukum, Ekonomi, dan Pendidikan.¹³

Pada tahun 1950 UII mendapat tawaran dari pemerintah untuk dinegerikan. Tawaran itu diterima dengan ketentuan bahwa status kelembagaan tetap di bawah Kementerian Agama. Karena itu, fakultas yang dinegerikan hanya Fakultas Agama UII, sedangkan yang lain tetap dikelola oleh UII. Penegerian Fakultas Agama UII yang kemudian menjadi PTAIN (Perguruan Tinggi Islam Negeri) ini diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 34 Tahun 1950 tertanggal 14 Agustus 1950 yang ditandatangani Assaat selaku Pemangku Jabatan Presiden RI. Peresmian PTAIN dilaksanakan pada tanggal 26 September 1951 dihadiri oleh Menteri Agama RI, A. Wahid Hasyim.¹⁴

Pada perkembangan selanjutnya, tepatnya tanggal 1 Juni 1957, selain ada PTAIN di Yogyakarta, berdiri juga Akademi Dinas Ilmu Agama (ADIA) di Jakarta.

Mencermati perkembangan yang ada dan karena keinginan yang besar untuk mengembangkan, meningkatkan, dan meluaskan status kelembagaan muncul keinginan untuk menggabungkan PTAIN dan ADIA menjadi sebuah "Institut". Akhirnya, pada tanggal 9 Mei 1960 terbitlah Peraturan Presiden Nomor 11 Tahun 1960 tentang Pembentukan Institut Agama Islam Negeri (IAIN) dengan nama *al-Jami'ah al-Islamiyyah al-Hukumiyyah*. Peraturan Presiden ini terbit berkat kesepakatan antara Menteri Pendidikan, Pengajaran dan Kebudayaan (PP&K), dan Menteri Agama. Sejak saat itulah Kementerian Agama memiliki kewenangan independen untuk mengawasi dan mengurus IAIN.¹⁵

IAIN yang merupakan leburan dari PTAIN Yogyakarta dan ADIA Jakarta akhirnya diresmikan pada tanggal 24 Agustus 1960 oleh Menteri Agama Wahib Wahab di Gedung Kepatihan Yogyakarta. Pada saat itu IAIN terdiri atas Fakultas Ushuluddin, Fakultas Syari'ah (di Yogyakarta), Fakultas Tarbiyah, dan Fakultas

¹³ M. Atho Mudzhar, "Pidato Rektor pada Rapat Senat Terbuka" dalam rangka Dies Natalis ke-50 IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta pada tanggal 26 September 2001, 3.

¹⁴ M. Amin Abdullah, *Transformasi...*, 14.

¹⁵ *Ibid.*, 15.

Adab (di Jakarta).¹⁶ Pada masa ini Presiden/Rektor dijabat oleh Prof. KH. R. Moh. Adnan.

Dari dua tempat inilah IAIN dengan cepat berkembang di belahan nusantara beserta fakultas-fakultas cabang yang berada di kota-kota sekitarnya untuk melayani dan memenuhi kebutuhan masyarakat terhadap pendidikan tinggi Islam. Perkembangan IAIN yang pesat, menyebabkan dikeluarkannya Peraturan Presiden No. 27 Tahun 1963, yang memungkinkan didirikannya IAIN yang terpisah dari pusat. Berdirilah untuk IAIN yang kedua yaitu IAIN Jakarta. Kemudian, disusullah dengan berdirinya berbagai IAIN di seantero negeri yang berjumlah 14 dengan dibukanya IAIN termuda di Sumatera Utara pada tahun 1970-an.¹⁷

b. Sejarah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

1) Periode Fakultas Tarbiyah Cabang IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

Pada masa kepemimpinan Prof. Mr. R.H.A. Soenarjo, PTAIN di Yogyakarta membuka beberapa fakultas cabang di berbagai daerah selain di Yogyakarta sendiri. Tercatat pada tahun ajaran 1960/1961 telah dibuka empat fakultas yaitu:

- 1) Fakultas Tarbiyah di Yogyakarta.
- 2) Fakultas Syari'ah di Kutaraja, Banda Aceh.
- 3) Fakultas Syari'ah di Banjarmasin.
- 4) Fakultas Syari'ah di Palembang.

Untuk mempersiapkan calon mahasiswa, didirikan juga beberapa Sekolah Persiapan IAIN, yaitu:

- 1) SP IAIN di Yogyakarta.
- 2) SP IAIN di Kutaraja, Banda Aceh.
- 3) SP IAIN di Banjarmasin.
- 4) SP IAIN di Palembang.

¹⁶ *Ibid.*, 16-17.

¹⁷ Ismail Lubis, dkk, *Buku Panduan IAIN Sunan Kalijaga*, (Yogyakarta: IAIN Sunan Kalijaga, 2000) hlm. 2.

Pada tahun ajaran 1961/1962, IAIN Yogyakarta membuka tiga fakultas lagi, yaitu: Fakultas Adab di Yogyakarta, Fakultas Syari'ah di Surabaya, dan Fakultas Tarbiyah di Malang.

Dengan demikian, pada awalnya Fakultas Tarbiyah di Malang merupakan fakultas cabang IAIN di Yogyakarta. Fakultas Tarbiyah ini berdiri berdasarkan KMA No. 17 Tahun 1961. Berdirinya fakultas cabang di Jawa Timur tidak lain karena keinginan dari tokoh agama di Jawa Timur untuk mendirikan suatu perguruan tinggi Islam di bawah naungan Departemen Agama RI dan juga untuk memenuhi kebutuhan tenaga agama pada saat itu. Peresmian dua fakultas cabang IAIN Yogyakarta di Jawa Timur tersebut dilaksanakan pada tanggal 28 Oktober 1961 yang dipusatkan di Surabaya¹⁸.

2) Periode Fakultas Tarbiyah Cabang IAIN Sunan Ampel Surabaya

Pada tahun 1963 terbit Peraturan Presiden Nomor 27 Tahun 1963 yang memungkinkan penggabungan 3 fakultas menjadi sebuah IAIN baru. Dalam sejarah panjang kelembagaan IAIN Yogyakarta diketahui bahwa pada tahun 1962/1963 telah membuka beberapa fakultas cabang dan SP IAIN di berbagai daerah, yaitu:

- 1) Fakultas Syari'ah di Serang.
- 2) Fakultas Ushuluddin di Jakarta.
- 3) Fakultas Syari'ah di Makasar.
- 4) Fakultas Syari'ah di Jambi.
- 5) Fakultas Tarbiyah di Banda Aceh.
- 6) Fakultas Tarbiyah di Padang.
- 7) Fakultas Ushuluddin di Banda Aceh.
- 8) SP IAIN di Purwokerto.
- 9) SP IAIN di Makasar.
- 10) SP IAIN di Kediri.
- 11) SP IAIN di Purworejo.
- 12) SP IAIN di Mataram.

¹⁸ Pusat Sistem Teknologi Informasi & Pangkalan Data, UIN Sunan Ampel Surabaya, *Sejarah UIN Sunan Ampel Surabaya*, 2014. [Tersedia] <http://www.uinsby.ac.id/>, [Online] Selasa, 16 Agustus 2016:09.02.

Dengan adanya Peraturan Presiden tersebut berdirilah beberapa IAIN baru di Indonesia sebagai langkah untuk mempermudah koordinasi, yaitu:

1. IAIN di Yogyakarta mengkoordinasi Fakultas Tarbiyah, Syari'ah, Adab, dan Ushuluddin, serta Fakultas Tarbiyah di Purwokerto, SP IAIN di Yogyakarta, Purwokerto, dan Purworejo.
2. IAIN di Jakarta mengkoordinasi semua fakultas dan SP IAIN di Jawa Barat, DKI Jakarta, dan Sumatra.
3. IAIN di Banjarmasin, mengkoordinasi semua fakultas di Banjarmasin, Barabai, Amuntai, dan Kandangan.
4. IAIN di Surabaya, mengkoordinasi fakultas di Surabaya, Malang dan Kediri.
5. IAIN di Makasar, mengkoordinasi semua fakultas yang ada di Makasar.

Berdasarkan hal tersebut, lahirnya IAIN di Surabaya yang kemudian diberi nama IAIN Sunan Ampel Surabaya berarti merupakan hasil otonomisasi dalam rangka mempermudah koordinasi bagi fakultas-fakultas cabang IAIN Yogyakarta yang ada di wilayah Jawa Timur. Nama 'Sunan Ampel' Surabaya sendiri didasarkan atas KMA No. 20/1965 tanggal 5 Juli 1965.¹⁹

Dengan demikian, kelahiran Fakultas Tarbiyah Sunan Ampel di Malang yang kemudian menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang tidak dapat dipisahkan dari sejarah IAIN pendahulunya yaitu IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan IAIN Sunan Ampel Surabaya.

3) Periode Menjadi STAIN Malang

Sebagaimana telah disebutkan, bahwa pada awalnya perguruan tinggi ini merupakan bagian dari IAIN Sunan Ampel Surabaya, dikenal dengan nama Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Malang. IAIN Sunan Ampel pada waktu itu terdiri atas tiga fakultas induk, yaitu Fakultas Syari'ah di Surabaya, Fakultas Ushuluddin di Kediri, dan Fakultas Tarbiyah di Malang. Sekalipun pada awalnya berstatus sebagai fakultas induk di lingkungan IAIN Sunan Ampel, akan tetapi sejak awal tahun 1980-an ketika IAIN Sunan Ampel Surabaya membuka Fakultas Tarbiyah sendiri di Surabaya, maka status sebagai

¹⁹ <http://www.sunan-ampel.ac.id> [Online] Jum'at, 14 Maret 2008.

fakultas induk tersebut dengan sendirinya berubah menjadi fakultas cabang, sama dengan fakultas-fakultas lainnya di daerah.

Dalam catatan perkembangan kelembagaan IAIN Sunan Ampel Surabaya, hingga tahun 1993 terdapat 13 fakultas cabang yang berada di bawah koordinasinya yaitu:

- 1) Fakultas Syari'ah di Surabaya.
- 2) Fakultas Tarbiyah di Malang.
- 3) Fakultas Ushuluddin di Kediri.
- 4) Fakultas Tarbiyah di Jember.
- 5) Fakultas Ushuluddin di Surabaya.
- 6) Fakultas Tarbiyah di Mataram.
- 7) Fakultas Tarbiyah di Pamekasan.
- 8) Fakultas Adab di Surabaya.
- 9) Fakultas Tarbiyah di Tulungagung.
- 10) Fakultas Syari'ah di Ponorogo.
- 11) Fakultas Dakwah di Surabaya.
- 12) Fakultas Tarbiyah di Surabaya.
- 13) Fakultas Syari'ah di Mataram.²⁰

Fakultas Tarbiyah Malang sendiri, sejak berdiri tahun 1961 sampai tahun 1997, yaitu sejak menjadi cabang IAIN Sunan Kalijaga Yogyakarta dan IAIN Sunan Ampel Surabaya, telah dipimpin oleh 8 orang Dekan. Secara berturut-turut adalah,

- 1) Prof. Dr. H. Moh. Koesnoe, SH. (1961-1967)
- 2) KH. R. Oesman Mansoer (1967-1972)
- 3) KH. Maksoem Oemar (1972-1974)
- 4) Prof. Syafi'i A. Karim (Pj. Dekan 1974-1975)
- 5) Drs. KH. Abdul Mudjib (1975-1979)
- 6) Prof. Dra. Hj. Zuhairini (1979-1988)
- 7) Drs. H. Moh. Anwar, Bc. Hk. (1988-1994)
- 8) Drs. H. M. Djumrasjah Indar, M.Ed. (1994-1997).²¹

²⁰ Tim Penyusun, *Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan IAIN Sunan Ampel Surabaya*, (Surabaya: IAIN Sunan Ampel, 1995).

Pembukaan fakultas-fakultas cabang di berbagai daerah tersebut pada awalnya diharapkan mampu memberikan pelayanan pendidikan tinggi yang lebih luas terhadap masyarakat muslim yang jauh dari kota propinsi di mana umumnya IAIN didirikan. Namun, di sisi lain, keadaan fakultas cabang ini juga menimbulkan kendala terutama yang berkaitan dengan aspek manajerial pada tinggak IAIN Induk. Terlebih, pada dasa warsa pertama tahun 1990-an sedang gencar-gencarnya wacana peningkatan kualitas pendidikan tingggi Islam menghadapi era globalisasi. Karena itu, kemudian muncul wacana untuk melakukan rasionalisasi organisasi dan otonomi fakultas cabang. Lahirlah Keppres No. 11 Tahun 1997 tentang Pendirian Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri.²²

Berdasarkan Keppres No. 11 Tahun 1997 tersebut, seluruh fakultas cabang di lingkungan IAIN berubah menjadi Sekolah Tinggi (STAIN). Berdasarkan ketentuan tersebut, Fakultas Tarbiyah Sunan Ampel Malang yang saat itu menjadi cabang IAIN Sunan Ampel Surabaya juga berubah menjadi Sekolah Tinggi yang kemudian dikenal dengan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang. Kampus ini selanjutnya dikenal dengan nama STAIN Malang. Jabatan Ketua STAIN pada fase awal ini adalah Drs. HM. Djumransjah Indar, M.Ed. (1997-1998) meneruskan masa jabatannya dan kemudian digantikan Prof. Dr. H. Imam Suprayogo (1998-2013).

Dengan status baru sebagai Sekolah Tinggi yang memperoleh otonomisasi dalam pengelolaan pendidikannya, STAIN Malang menjadi lebih leluasa untuk mengembangkan diri, termasuk dalam pengembangan kelembagaannya. Terkait dengan pengembangan kelembagaan ini, STAIN Malang berusaha untuk merubah status menjadi Universitas Islam Negeri (UIN). Proposal perubahan status ini diajukan ke Departemen Agama RI sejak tahun 1999 bersamaan dengan usulan perubahan status dari beberapa IAIN di Indonesia, seperti IAIN Syarif Hidayatullah di Jakarta, IAIN Syarif Qosim di

²¹ Lebih lanjut tentang tokoh-tokoh tersebut dapat dibaca dalam *Jejak Tokoh Pengembangan UIN Malang*, M. Lutfi Mustofa, M.Ag. (ed.), (Malang: UIN Malang, 2004).

²² Arief Furqon, "Sambutan" dalam Samsul Hady dan Rasmianto (ed.), *Konversi STAIN Malang Menjadi UIN Malang*, Malang: Aditya Media-UIN Malang, 2004, iii.

Pekanbaru, IAIN Sunan Gunung Djati di Bandung dan IAIN Sunan Kalijaga di Yogyakarta.

Rencana perubahan STAIN Malang menjadi UIN Malang sejalan dengan Rencana Strategis Pengembangan STAIN Malang 10 Tahun Ke Depan (1998-2008). Dalam RSP tersebut disebutkan bahwa pada tahun 2004/2005 STAIN Malang telah berstatus sebagai Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. Dalam RSP tersebut dijelaskan tentang tahapan pengembangan STAIN Malang mulai dari pengembangan akademik, kelembagaan, kemahasiswaan, alumni, hingga pengembangan fisik seperti yang saat ini.

Keinginan besar warga kampus STAIN Malang untuk menjadi UIN tidak lain didasari atas pemikiran bahwa secara kelembagaan adalah kurang leluasa dalam pengembangan keilmuan jika bentuk kelembagaan masih berupa Sekolah Tinggi. Sebab, tujuan pendidikan Islam tidak lain adalah untuk mengembangkan nilai-nilai Islam yang bersifat universal yang berarti mencakup berbagai macam disiplin keilmuan baik yang dikenal dengan istilah “ilmu umum” ataupun “ilmu agama”. Dengan menjadi Universitas diharapkan lembaga ini mampu mengembangkan berbagai disiplin keilmuan yang sedemikian luas sejalan dengan semangat universalitas Islam.²³

4) Periode menjadi UIIS (Universitas Islam Indonesia Sudan)

Di tengah proses pembahasan usulan alih status menjadi Universitas Islam Negeri (UIN), STAIN Malang ditunjuk oleh Menteri Agama sebagai pelaksana MoU antara Pemerintah Republik Sudan dengan Indonesia yang di antara isi MoU itu adalah kedua negara sepakat untuk menyelenggarakan pendidikan tinggi dengan nama Universitas Islam Indonesia Sudan. Atas dasar Surat Keputusan Menteri Agama Nomor 353 Tahun 2002 tanggal 17 Juli 2002, STAIN Malang ditetapkan menjadi Universitas Islam Indonesia Sudan (UIIS) yang peresmianya dilakukan oleh Wakil Presiden Republik Indonesia, Dr. (Hc) H. Hamzah Haz yang juga dihadiri oleh para pejabat tinggi

²³ Lebih lanjut baca *Paradigma Pengembangan Keilmuan di Perguruan Tinggi: Konsep Pendidikan Tinggi yang Dikembangkan UIN Malang* oleh Prof. Dr. H. Imam Suprayogo, (Malang: UIN Malang Press, 2005).

pemerintah Sudan. dan disaksikan oleh Wakil Presiden dan para pejabat tinggi Pemerintah Republik Sudan pada tanggal 21 Juli 2002 di Malang.²⁴

Akan tetapi, status UIIS yang disandang STAIN Malang tersebut ternyata justru menghalangi keinginannya untuk menjadi UIN. Sebab, perundang-undangan yang berlaku di Indonesia tidak mengenal adanya pengelolaan perguruan tinggi negeri dengan menggunakan nama dua negara. Karena itu, setelah melalui proses panjang, sebagai jalan keluarnya disepakati oleh pihak-pihak yang terkait yaitu Menteri Agama dan Menteri Pendidikan Nasional bahwa untuk dapat melakukan perubahan status kelembagaan menjadi Universitas Islam Negeri, maka kampus ini tidak lagi menggunakan nama Universitas Islam Indonesia Sudan (UIIS) melainkan nama Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.²⁵

5) Periode menjadi UIN Malang

Akhirnya, setelah melalui proses yang sangat panjang, pada tanggal 21 Juni 2004 diperoleh hasil perubahan status kelembagaan dengan ditandatanganinya Keputusan Presiden Nomor 50 Tahun 2004 tentang perubahan STAIN Malang menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) Malang. Peresmianya sendiri dilakukan oleh Menteri Koordinator Kesejahteraan Rakyat, Prof. DR. H. Malik Fadjar, M.Si, bersama Menteri Agama, Prof. DR. H. Said Agil al-Munawar, atas nama Presiden Republik Indonesia, pada tanggal 8 Oktober 2004. Lebih lanjut, UIN Malang memperoleh rekomendasi dari Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara untuk membuka 6 Fakultas, yaitu (1) Fakultas Tarbiyah, (2) Fakultas Syari'ah, (3) Fakultas Ekonomi, (4) Fakultas Psikologi, (5) Fakultas Humaniora dan Budaya dan (6) Fakultas Sains dan Teknologi.²⁶

Perjuangan mengubah status dari sekolah tinggi menjadi universitas memerlukan waktu yang panjang, energi yang banyak dan berat, serta biaya yang tidak sedikit. Itu semua dilakukan karena didorong oleh cita-cita, idealisme dan niat yang dipandang mulia untuk mewujudkan UIN Malang

²⁴ Tim Penyusun, *Pedoman Pendidikan UIN Malang TA 2005/2006*, (Malang: UIN Malang, 2005), 4.

²⁵ *Ibid*, 5.

²⁶ *Ibid*, 5.

menjadi universitas negeri yang memiliki ciri khusus yang berbeda dari universitas pada umumnya, termasuk dengan universitas yang menyandang nama atau identitas Islam yang sudah ada selama ini. Perbedaan identitas yang dimaksud tergambar pada bangunan keilmuan, ciri khas sebagai kekuatan yang ingin dikembangkan, tradisi maupun pilar-pilar universitas yang hendak dibangun. Meskipun ada perbedaan identitas yang ingin dibangun, hal itu tidak dimaksudkan untuk menyimpang dari aturan umum yang diberlakukan oleh perundang-undangan dan aturan pemerintah Republik Indonesia. Sebagai universitas negeri dan bagian dari sistem pendidikan nasional, UIN Malang sesungguhnya hanya berupaya meningkatkan kualitas manusia yang ingin dihasilkan dari proses pendidikan di dalamnya.

Dalam perkembangan saat itu, tahun 2007, UIN Malang telah memiliki 6 fakultas dengan 15 jurusan. Yaitu,

1. Fakultas Tarbiyah, dengan 3 jurusan dan 1 program,
 - a. Jurusan Pendidikan Agama Islam (PAI)
 - b. Jurusan Ilmu Pengetahuan Sosial (IPS)
 - c. Jurusan Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah (PGMI)
 - d. Program Akta IV
2. Fakultas Syariah, dengan 1 jurusan, yaitu al-Ahwal al-Syahiyyah.
3. Fakultas Humaniora dan Budaya, dengan 3 jurusan,
 - a. Jurusan Bahasa dan Sastra Arab
 - b. Jurusan Bahasa dan Sastra Inggris
 - c. Jurusan Pendidikan Bahasa Arab
4. Fakultas Ekonomi, dengan 1 jurusan, yaitu jurusan Ekonomi.
5. Fakultas Psikologi, dengan 1 jurusan, yaitu jurusan Psikologi.
6. Fakultas Sains dan Teknologi, dengan 6 jurusan,
 - a. Jurusan Matematika
 - b. Jurusan Biologi
 - c. Jurusan Fisika
 - d. Jurusan Kimia
 - e. Jurusan Teknik Informatika
 - f. Jurusan Teknik Arsitektur

Selain itu, UIN Malang juga telah mempunyai Program Pascasarjana, Magister (S-2) maupun Doktor (S-3), dengan 4 program, yaitu:

1. Program Magister Pembelajaran Bahasa Arab
2. Program Magister Manajemen Pendidikan Islam
3. Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam
4. Program Doktor Pendidikan Bahasa Arab

Dengan lokasi yang strategis mudah dijangkau, di Jalan Gajayana, 50, Dinoyo, Malang, dan menempati lahan seluas 14 hektar, UIN Malang menjadi semakin memadai bagi upaya mewujudkan cita-citanya. Dengan dukungan dana pembangunan dari *Islamic Development Bank* (IDB) melalui Surat Persetujuan IDB No. 41/IND/1287 tanggal 17 Agustus 2004, sarana dan prasarana yang dimiliki UIN Malang, mulai dari gedung perkuliahan, perkantoran, laboratorium, masjid, ma'had dan sarana lainnya semakin mendukung tekatnya untuk menjadikan lembaga ini sebagai *center of excellence* dan *center of Islamic civilization* sekaligus mengimplementasikan ajaran Islam sebagai rahmat li al-alamin.

6) Periode Menjadi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Sebagai titik puncak dari usaha panjang memperjuangkan status sebagai Universitas Islam Negeri, akhirnya pada tanggal 29 Januari 2009 Presiden Republik Indonesia Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono berkenan memberikan nama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang. Mengingat nama tersebut terlalu panjang diucapkan, maka pada pidato dies natalis ke-4, Rektor menyampaikan singkatan nama universitas ini menjadi UIN Maliki Malang.

Perjuangan mengubah status dari sekolah tinggi menjadi universitas memerlukan waktu yang panjang, energi yang banyak dan berat, serta biaya yang tidak sedikit. Itu semua dilakukan karena didorong oleh cita-cita, idealisme dan niat yang dipandang mulia untuk mewujudkan UIN Maliki Malang menjadi universitas negeri yang memiliki ciri khusus yang berbeda dari universitas pada umumnya, termasuk dengan universitas yang menyandang nama atau identitas Islam yang sudah ada selama ini. Perbedaan identitas yang dimaksud tergambar pada bangunan keilmuan, ciri khas sebagai

kekuatan yang ingin dikembangkan, tradisi maupun pilar-pilar universitas yang hendak dibangun. Meskipun ada perbedaan identitas yang ingin dibangun, hal itu tidak dimaksudkan untuk menyimpang dari aturan umum yang diberlakukan oleh perundang-undangan dan aturan pemerintah Republik Indonesia. Sebagai universitas negeri dan bagian dari sistem pendidikan nasional, UIN Maliki Malang sesungguhnya berupaya meningkatkan kualitas manusia yang ingin dihasilkan dari proses pendidikan di dalamnya.

Bangunan ilmu yang dikembangkan oleh UIN Maliki Malang tidak lain diarahkan untuk melahirkan lulusan yang disebut “Intelekt Profesional yang Ulama’ dan Ulama’ Profesional yang Intelekt.” Untuk mencapai pada tujuan itu, pendidikan di UIN Maliki Malang dikemas dalam bentuk sintesis antara tradisi perguruan tinggi dan pesantren atau Ma’had ‘Aly. Sebagai universitas negeri, UIN Maliki Malang dalam proses pendidikannya tetap mengikuti sistem pendidikan tinggi pada umumnya, namun di dalamnya terdapat Ma’had ‘Aly. Seluruh mahasiswa diwajibkan bertempat tinggal di ma’had tersebut, untuk saat ini selama satu tahun, dan diwajibkan pula mengikuti proses pendidikan dan/atau tradisi yang dikembangkan di dalamnya, seperti sholat wajib secara berjama’ah di masjid, sholat malam, tadarrus al-Qur’an, belajar bahasa Arab dan Inggris, dan kegiatan pendidikan lainnya. Melalui proses pendidikan seperti itu diharapkan para mahasiswa UIN Maliki Malang mampu mengembangkan empat kekuatan sekaligus, yaitu: (1) kekokohan aqidah dan kedalaman spiritual, (2) keagungan akhlak, (3) keluasan ilmu dan (4) kematangan profesional.²⁷

c. Profil UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Universitas Islam Negeri (UIN) Malang adalah lembaga pendidikan tinggi milik negara yang secara administratif berada dalam tanggung jawab Departemen Agama R.I. dan Departemen Pendidikan Nasional (Depdiknas). dan Sebagai lembaga pendidikan tinggi yang dinaungi oleh kedua departemen tersebut, maka Universitas Islam Negeri (UIN) Malang mengemban dua misi sekaligus, yaitu misi *keilmuan* dan *keagamaan* (dakwah).

²⁷ Fakultas Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, *Pedoman Pendidikan Fakultas Tarbiyah*, (Malang: Fakultas Tarbiyah UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2010), hlm. 4-5.

Atas dasar itu, pengelolaan dan pengembangan UIN Malang diarahkan pada usaha untuk memenuhi kualifikasi keilmuan dan keagamaan (keislaman) melalui pendekatan integratif. Sebagai lembaga keilmuan, ia dituntut untuk dapat memenuhi tugas-tugas pendidikan dan pengajaran, penelitian, serta pengabdian pada masyarakat. Adapun sebagai lembaga keagamaan, UIN Malang mengemban misi mengejawantahkan semangat, ajaran, nilai-nilai dan tradisi Islam dalam konsep maupun implementasi pendidikannya.

Berpedoman pada pengembanan kedua tugas tersebut, maka misi pertama pendidikan di UIN Malang adalah untuk melahirkan sarjana yang memiliki empat kekuatan, yaitu *kemantapan akidah* dan *kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu* serta *kematangan profesional*. Dengan empat kekuatan itu UIN Malang mengdiealisasikan manusia yang berkarakter *ulama yang intelek profesional* dan *intelek profesional yang ulama*. Dalam pengertian ini, maka Sumber Daya Manusia (*human resources*) yang diharapkan di sini adalah mereka yang mampu memahami ajaran Islam secara mandiri dari sumber-sumber aslinya (kitab-kitab berbahasa Arab), menghayati, serta mengamalkan ajaran agama. Selain itu, mereka merupakan orang-orang yang menguasai beberapa disiplin ilmu sesuai dengan pilihan profesinya.

1) Visi

Menjadi universitas Islam terkemuka dalam penyelenggaraan pendidikan dan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat untuk menghasilkan lulusan yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional, dan menjadi pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang bercirikan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat.

2) Misi

1. Mengantarkan mahasiswa memiliki kemantapan akidah dan kedalaman spiritual, keluasan ilmu dan kematangan profesional.
2. Memberikan pelayanan dan penghargaan kepada penggali ilmu pengetahuan, khususnya ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni yang bernafaskan Islam.

3. Mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui pengkajian dan penelitian ilmiah.
4. Menjunjung tinggi, mengamalkan, dan memberikan keteladanan dalam kehidupan atas dasar nilai-nilai Islam dan budaya luhur bangsa Indonesia.

3) Tujuan

Universitas Islam Negeri (UIN) Malang bertujuan,

1. Menyiapkan mahasiswa agar menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademik dan / atau professional yang dapat menerapkan, mengembangkan, dan / atau menciptakan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bercirikan Islam
2. Mengembangkan dan menyebarkan ilmu pengetahuan dan teknologi serta seni dan budaya yang bercirikan Islam, dan mengupayakan penggunaannya untuk meningkatkan taraf kehidupan masyarakat dan memperkaya kebudayaan nasional.

4) Orientasi

Pengembangan universitas berorientasi pada usaha bersama untuk menghasilkan lulusan yang memiliki:

1. kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, dan keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional.
2. kecakapan untuk menerapkan, mengembangkan dan memperkaya khasanah ilmu pengetahuan, teknologi dan seni.
3. integritas tinggi, tanggung jawab terhadap kesejahteraan masyarakat, serta wawasan kebangsaan dan budaya Indonesia, kemandirian, daya-cipta, dan jiwa kewirausahaan.

5) Upaya penelitian dan pengabdian kepada masyarakat untuk:

1. pengembangan ilmu agama, ilmu alam, teknologi dan humaniora secara kreatif dan inovatif untuk mewujudkan keunggulan bangsa.
2. pemanfaatan pengetahuan ilmiah, teknologi dan humaniora untuk pembangunan nasional dan daerah, serta pemberdayaan masyarakat.
3. pengayaan budaya dan peradaban untuk mendukung kemandirian dan keutuhan bangsa dan negara.

6) Upaya peningkatan pengelolaan dan sumberdaya universitas untuk:

1. Transformasi organisasi dan pengelolaan universitas melalui penerapan kaidah kesatuan administratif kemandirian akademik (KAKA) untuk mendukung produktivitas dan efisiensi pelayanan.
2. Penyediaan sarana-prasarana kampus untuk mendukung dengan keunggulan akademik dan relevansi program menuju universitas dengan baku-mutu dan reputasi internasional.
3. Pengembangan jaringan kerjasama universitas untuk memperkuat kedudukan universitas sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni yang bercirikan Islam serta menjadi penggerak kemajuan masyarakat.

7) Tradisi Pendidikan

1. Tradisi Pendidikan UIN Malang adalah perpaduan antara pendidikan tinggi dan pendidikan pesantren (*ma'had*). Tradisi demikian senantiasa dikembangkan untuk mengantarkan para lulusan menjadi manusia yang memiliki kekokohan aqidah, kedalaman spiritual, keluhuran akhlak, keluasan ilmu, dan kematangan profesional.
2. Tradisi pendidikan tinggi bertugas pokok melahirkan lulusan dengan sikap keilmuan dan profesionalisme (*scientific attitude and professionalism*). Karena itu, pengembangan seluruh komponen universitas diarahkan untuk memperkuat kedudukan universitas sebagai lembaga pendidikan akademik dan profesional.
3. Tradisi pesantren bertugas pokok melahirkan lulusan dengan perilaku takwa dan budi pekerti mulia (*akhlaqul karimah*). Karena itu, pengembangan seluruh komponen ma'had diarahkan untuk memperkuat kedudukan ma'had sebagai pusat pengembangan kepribadian muslim yang penuh keimanan, berilmu mendalam, beramal shaleh, dan berbudi pekerti mulia.
4. Tradisi pesantren juga dikembangkan sebagai wahana pendidikan kepemimpinan umat, sosialisasi multikultural, dan pengembangan kecakapan berbahasa Arab dan Inggris.

8) Tradisi Kebahasaan

1. Tradisi kebahasaan mewajibkan setiap peserta didik universitas ini untuk menguasai sekurang-kurangnya dua bahasa asing, Bahasa Arab dan Bahasa Inggris, menjadi modal dasar untuk menjadi universitas bilingual.
2. Keberhasilan mewujudkan universitas bilingual merupakan landasan untuk menjadi tidak hanya universitas Islam yang unggul, dengan tradisi perkuliahan berbahasa Arab sebagai bahasa ilmu-ilmu keagamaan Islam, tetapi juga menjadi dasar untuk menjadi universitas internasional, dengan tradisi perkuliahan berbahasa Inggris sebagai bahasa sains dan teknologi.
3. Penguatan tradisi kebahasaan bilingual senantiasa dikembangkan dengan memberdayakan semua wahana pembelajaran, khususnya Ma'had Sunan Ampel al-'Aly, Program Khusus Pembelajaran Bahasa Arab (PKPBA), dan Program Khusus Pembelajaran Bahasa Arab (PKPBI), *Self Access Center* (SAC).

d. Meneladani Kepeloporan Sunan Maulana Malik Ibrahim

Nama Maulana Malik Ibrahim sebagai salah satu dari Wali songo yang paling senior dijadikan nama pada UIN Malang oleh Presiden ke VI RI Bapak Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono pada waktu peresmian perubahan nama UIN Malang menjadi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada 27 Januari 2009. Pada kata sambutannya, Presiden RI keenam tersebut berpesan bahwa pemberian nama dengan “Maulana Malik Ibrahim” sebagai wali songo yang pertama tersebut agar seluruh civitas UIN Malang dapat meneladani sepak terjang perjuangannya dalam menyebarkan agama Islam di tanah Jawa. Agar para civitas UIN Maliki Malang dapat mengetahui lebih mendalam sehingga dapat meneladani perjuangan Sunan Gresik tersebut maka dalam laporan penelitian ini, peneliti bermaksud memaparkan riwayat singkatnya sebagai wahana meneladani kepeloporannya.

Berikut dijelaskan secara singkat riwayat hidup dan perjuangannya.



Gambar 4.3 Maulana Malik Ibrahim atau Sunan Gresik

Maulana Malik Ibrahim atau yang disebut juga dengan Sunan Gresik (w. 1419 M/882 H) adalah nama salah seorang Walisongo, yang dianggap yang pertama kali menyebarkan agama Islam di tanah Jawa.²⁸ Maulana Malik Ibrahim yang juga dikenal penduduk setempat sebagai Kakek Bantal itu diperkirakan datang ke Gresik pada tahun 1404 M. Beliau berdakwah di Gresik hingga akhir wafatnya yaitu pada tahun 1419 M.²⁹ Ia dimakamkan di desa Gapurosukolilo, kota Gresik, Jawa Timur.

Sejarah mencatat bahwa jauh sebelum Maulana Malik Ibrahim datang ke Pulau Jawa, sebenarnya sudah ada masyarakat Islam di daerah-daerah pantai utara termasuk di desa Leran. Hal itu bisa dibuktikan dengan adanya makam seorang wanita bernama Fatimah Binti Maimun yang meninggal pada tahun 475 Hijriyah atau pada tahun 1082 M. Jadi sebelum jaman Wali Songo, Islam sudah ada di pulau Jawa, yaitu daerah Jepara dan Leran. Tetapi Islam pada masa itu masih belum berkembang secara besar-besaran.³⁰

1) Asal Keturunan

Tidak terdapat bukti sejarah yang meyakinkan mengenai asal keturunan Maulana Malik Ibrahim, meskipun pada umumnya disepakati bahwa ia bukanlah orang Jawa asli. Sebutan *Syekh Maghribi* yang diberikan masyarakat

²⁸ <https://id.wikipedia.org/>, *Sunan Gresik*, 5 Maret 2016:09.11, [Online] Senin, 15 Agustus 2016:21.25.

²⁹ <http://kisah-kisahwalisongo.blogspot.co.id/>, *Syekh Maulana Malik Ibrahim*, Januari 2012, [Online] Senin, 15 Agustus 2016:20.52.

³⁰ <http://kisah-kisahwalisongo.blogspot.co.id/>, *Syekh Maulana Malik Ibrahim*, Januari 2012, [Online] Senin, 15 Agustus 2016:20.52.

kepadanya, kemungkinan menisbatkan asal keturunannya dari wilayah Arab Maghrib di Afrika Utara.

Babad Tanah Jawi versi J.J. Meinsma menyebutnya dengan nama *Makhdum Ibrahim as-Samarqandy*, yang mengikuti pengucapan lidah Jawa menjadi *Syekh Ibrahim Asmarakandi*. Ia memperkirakan bahwa Maulana Malik Ibrahim lahir di Samarkand, Asia Tengah, pada paruh awal abad 14.³¹ Suatu riwayat menjelaskan bahwa ia lahir di Provinsi Samarqand negara Uzbekistan yang dulu masuk wilayah Uni Soviet dengan nama orang tua Syekh Jumadil Qubro.

Dalam keterangannya pada buku *The History of Java* mengenai asal mula dan perkembangan kota Gresik, Raffles menyatakan bahwa menurut penuturan para penulis lokal, “*Mulana Ibrahim*, seorang *Pandita* terkenal berasal dari Arabia, keturunan dari *Jenal Abidin*, dan sepupu raja *Chermen* (sebuah negara *Sabrang*), telah menetap bersama para *Mahomedans*³² lainnya di *Desa Leran di Jang’gala*”.³³

Namun, kemungkinan pendapat yang terkuat adalah berdasarkan pembacaan J.P. Moquette atas baris kelima tulisan pada prasasti makamnya di desa Gapura Wetan, Gresik; yang mengindikasikan bahwa ia berasal dari Kashan, suatu tempat di Iran sekarang.³⁴

Terdapat beberapa versi mengenai silsilah Maulana Malik Ibrahim. Ia pada umumnya dianggap merupakan keturunan Rasulullah SAW, melalui jalur keturunan Husain bin Ali, Ali Zainal Abidin, Muhammad al-Baqir, Ja’far ash-Shadiq, Ali al-Uraidhi, Muhammad al-Naqib, Isa ar-Rumi, Ahmad al-Muhajir, Ubaidullah, Alwi Awwal, Muhammad Sahibus Saumiah, Alwi ats-Tsani, Ali Khali' Qasam, Muhammad Shahib Mirbath, Alwi Ammi al-Faqih, Abdul Malik (Ahmad Khan), Abdullah (al-Azhamat) Khan, Ahmad Syah Jalal, Jamaluddin

³¹ J.J. Meinsma, *Serat Babad Tanah Jawi, Wiwit Saking Nabi Adam Dumugi ing Tahun 1647*. S’Gravenhage, 1903.

³² Mahomedans adalah istilah sebutan Raffles untuk penganut agama Islam. Lihat artikel Muhammad untuk keterangan lebih lanjut.

³³ Sir Thomas Stamford Raffles F.R.S., *The History of Java, from the earliest Traditions till the establishment of Mahomedanism*. Published by John Murray, Albemarle-Street. Vol II, 2nd Ed, Chap X, 1830, page 122.

³⁴ J.P. Moquette. “*De oudste Mohammedaansche inscriptie op Java end Madura de graafsteen te Leran*”, 1912.

Akbar al-Husaini (Maulana Akbar), dan Maulana Malik Ibrahim^{35, 36, 37, 38} yang berarti ia adalah keturunan orang Hadrami yang berhijrah. Sedang keturunan Maulana Malik Ibrahim yaitu dua anak: Sunan Ampel dan Ali Murthada; cucu: Sunan Bonang, Sunan Drajat, Syarifah, dan Asyikah; serta cicit: Sunan Kudus, Trenggana, Jayeng Katon, Jayeng Rono.

2) Penyebaran agama

Maulana Malik Ibrahim merupakan wali senior di antara para Walisongo lainnya.³⁹ Beberapa versi babad menyatakan bahwa kedatangannya disertai beberapa orang. Daerah yang ditujunya pertama kali ialah desa Sembalo, sekarang adalah daerah Leran, Kecamatan Manyar, yaitu 9 kilometer ke arah utara kota Gresik. Ia lalu mulai menyiarkan agama Islam di tanah Jawa bagian timur, dengan mendirikan masjid pertama di desa Pasucinan, Manyar.

Aktivitas pertama yang dilakukannya ketika itu adalah berdagang dengan cara membuka warung. Warung itu menyediakan kebutuhan pokok dengan harga murah. Selain itu secara khusus Malik Ibrahim juga menyediakan diri untuk mengobati masyarakat secara gratis. Sebagai tabib, kabarnya, ia pernah diundang untuk mengobati istri raja yang berasal dari Campa. Besar kemungkinan permaisuri tersebut masih kerabat istrinya.

Kakek Bantal juga mengajarkan cara-cara baru bercocok tanam. Ia merangkul masyarakat bawah kasta yang disisihkan dalam Hindu. Maka sempurnalah misi pertamanya, yaitu mencari tempat di hati masyarakat sekitar yang ketika itu tengah dilanda krisis ekonomi dan perang saudara⁴⁰.

Syekh Maghribi itu berhasil mendekati masyarakat melalui budi bahasa yang ramah-tamah senantiasa diperlihatkannya di dalam pergaulan sehari-hari. Ia tidak menentang secara tajam agama dan kepercayaan hidup dari penduduk

³⁵ Umar Hasyim. *Riwayat Maulana Malik Ibrahim*. Menara Kudus, 1981.

³⁶ H. Sayid Husein Al-Murtadho, dan KH Abdullah Zaky Al-Kaaf, Drs. Maman Abd. Djaliel, *Keteladanan Dan Perjuangan Wali Songo Dalam Menyiarkan Islam Di Tanah Jawa*. Bandung: CV Pustaka Setia, 1999.

³⁷ *Nasab-Alwi (Ammu al-Faqih)*, Situs Asyraf Malaysia (Situs Persatuan Alawiyin Malaysia)

³⁸ G. W. J. Drewes, *New Light on the Coming of Islam to Indonesia?*, Bijdragen tot de Taal-, Land- en Volkenkunde, 1968.

³⁹ G. W. J. Drewes, *New Light on the Coming of Islam to Indonesia?*, Bijdragen tot de Taal-, Land- en Volkenkunde, 1968.

⁴⁰ <http://duniabaca.com/>, *Sejarah Biografi Maulana Malik Ibrahim*, [Online] Senin, 15 Agustus 2016:20.52.

asli, melainkan hanya memperlihatkan keindahan dan kebaikan yang dibawa oleh agama Islam. Berkat keramah-tamahannya, banyak masyarakat yang tertarik masuk ke dalam agama Islam.⁴¹

Setelah berhasil memikat hati masyarakat sekitar, aktivitas selanjutnya yang dilakukan Maulana Malik Ibrahim ialah meningkatkan usaha dagangannya. Ia berdagang di tempat pelabuhan terbuka, yang sekarang dinamakan desa Roomo, Manyar.⁴² Perdagangan membuatnya dapat berinteraksi dengan masyarakat banyak, selain itu raja dan para bangsawan dapat pula turut serta dalam kegiatan perdagangan tersebut sebagai pelaku jual-beli, pemilik kapal atau pemodal.⁴³

Setelah cukup mapan di masyarakat, Maulana Malik Ibrahim kemudian melakukan kunjungan ke ibukota Majapahit di Trowulan. Raja Majapahit meskipun tidak masuk Islam tetapi menerimanya dengan baik, bahkan memberikannya sebidang tanah di pinggiran kota Gresik. Wilayah itulah yang sekarang dikenal dengan nama desa Gapura. Cerita rakyat tersebut diduga mengandung unsur-unsur kebenaran; mengingat menurut Groeneveldt pada saat Maulana Malik Ibrahim hidup, di ibukota Majapahit telah banyak orang asing termasuk dari Asia Barat.⁴⁴

Demikianlah, dalam rangka mempersiapkan kader untuk melanjutkan perjuangan menegakkan ajaran-ajaran Islam, Maulana Malik Ibrahim membuka pesantren-pesantren yang merupakan tempat mendidik pemuka agama Islam pada masa selanjutnya.

3) Legenda rakyat

Menurut legenda rakyat, dikatakan bahwa Syeh Maulana Malik Ibrahim atau **Sunan Gresik** berasal dari Persia. Syeh Maulana Malik Ibrahim dan Syeh Maulana Ishaq disebutkan sebagai anak dari Syeh Maulana Ahmad Jumadil Kubro, atau Syekh Jumadil Qubro. Syeh Maulana Ishaq disebutkan menjadi

⁴¹ Solichin Salam. *Sekitar Walisanga*. Kudus: Menara Kudus, 1960: hlm 24-25.

⁴² Munif, Drs. Moh. Hasyim, 1995. *Pioner & Pendekar Syiar Islam Tanah Jawa*, hlm 5-6, Yayasan Abdi Putra Al-Munthasimi, Gresik.

⁴³ Tjandrasasmita, Uka (Ed.), 1984. *Sejarah Nasional Indonesia III*, hlm 26-27, PN Balai Pustaka, Jakarta.

⁴⁴ Groeneveldt, W.P., 1960. *Historical Notes on Indonesia and Malaya Compiled from Chinese Sources*. Bhratara, Jakarta.

ulama terkenal di Samudera Pasai, sekaligus ayah dari Raden Paku atau Sunan Giri. Syeh Jumadil Qubro dan kedua anaknya bersama-sama datang ke pulau Jawa. Setelah itu mereka berpisah; Syekh Jumadil Qubro tetap di pulau Jawa, Syeh Maulana Malik Ibrahim ke Champa, Vietnam Selatan; dan adiknya Syeh Maulana Ishak mengislamkan Samudera Pasai.

Syeh Maulana Malik Ibrahim disebutkan bermukim di Champa (dalam legenda disebut sebagai negeri Chermain atau Cermin) selama tiga belas tahun. Ia menikahi putri raja yang memberinya dua putra; yaitu Raden Rahmat atau Sunan Ampel dan Sayid Ali Murtadha atau Raden Santri. Setelah cukup menjalankan misi dakwah di negeri itu, ia hijrah ke pulau Jawa dan meninggalkan keluarganya. Setelah dewasa, kedua anaknya mengikuti jejaknya menyebarkan agama Islam di pulau Jawa.

Syeh Maulana Malik Ibrahim dalam cerita rakyat kadang-kadang juga disebut dengan nama *Kakek Bantal*. Ia mengajarkan cara-cara baru bercocok tanam. Ia merangkul masyarakat bawah, dan berhasil dalam misinya mencari tempat di hati masyarakat sekitar yang ketika itu tengah dilanda krisis ekonomi dan perang saudara. Selain itu, ia juga sering mengobati masyarakat sekitar tanpa biaya. Sebagai tabib, diceritakan bahwa ia pernah diundang untuk mengobati istri raja yang berasal dari Champa. Besar kemungkinan permaisuri tersebut masih kerabat istrinya.

4) Filsafat

Mengenai filsafat ketuhanannya, disebutkan bahwa Maulana Malik Ibrahim pernah menyatakan mengenai apa yang dinamakan Allah. Ia berkata: “Yang dinamakan Allah ialah sesungguhnya yang diperlukan ada-Nya.”

5) Tamu dari Negeri Carmain (Champa)

Ada ganjalan di hati Syekh Maulana Malik Ibrahim, dia telah berhasil mengislamkan sebagian besar rakyat Gresik. Yang mana saat itu Gresik merupakan bagian dari wilayah Majapahit. Kalau seluruh rakyat sudah memeluk Islam sementara Raja Brawijaya penguasa Majapahit masih beragama Hindu, apakah di belakang hari tidak timbul ketegangan antara rakyat dengan rajanya. Untuk menghindari hal itu maka Syekh Maulana Malik

Ibrahim mempunyai rencana mengajak Raja Brawijaya untuk masuk agama Islam.

Hal itu diutarakan kepada sahabatnya yaitu Raja Carmain (Champa). Ternyata Raja Carmain juga mempunyai maksud serupa. Sudah lama Raja Carmain ingin mengajak Prabu Brawijaya masuk agama Islam. Pada tahun 1321 M. Raja Carmain datang ke Gresik disertai putrinya yang cantik rupawan. Putri Raja Carmain itu bernama Dewi Sari, tujuannya dalam misi tersebut adalah untuk memberikan bimbingan kepada para putri istana Majapahit mengenal agama Islam.

Bersama Syekh Maulana Malik Ibrahim rombongan dari negeri Carmain itu menghadap Prabu Brawijaya. Usaha mereka ternyata gagal. Prabu Brawijaya bersikeras mempertahankan agama lama dengan ucapan diplomatis. Bahwa dia bersedia masuk Islam bila Dewi Sari bersedia dipersuntingnya sebagai isteri. Dewi Sari menolak, tidak ada gunanya masuk Islam bila ditunggangi dengan kepentingan duniawi. Beragama seperti itu hanya akan merusak keagungan agama Islam.

Rombongan dari negeri Carmain lalu kembali ke Gresik. Mereka beristirahat di Leran sembari menunggu selesainya perbaikan kapal untuk berlayar pulang. Sungguh sayang sekali, selama peristirahatan di Leran banyak anggota dari negeri Carmain yang diserang wabah penyakit. Banyak diantara mereka yang tewas, termasuk Dewi Sari.

Kabar kematian Dewi Sari terdengar ke telinga Prabu Brawijaya, Raja yang memang tertarik dan merasa jatuh cinta kepada Dewi Sari itu kemudian menyempatkan diri beserta para punggawanya berkunjung ke Leran. Raja Brawijaya memerintahkan kepada para punggawanya untuk menggali kubur dan memakamkan Dewi Sari dengan upacara kebesaran.

Setelah rombongan dari negeri Carmain itu meninggalkan pantai Leran Prabu Brawijaya menyerahkan seluruh daerah Gresik kepada Syekh Maulana Malik Ibrahim untuk diperintah sendiri dibawah kedaulatan Majapahit. Penyerahan wilayah itu adalah siasat dari sang Raja agar rakyat Gresik yang beragama Islam itu tidak memberontak kepada Rajanya yang masih beragama Hindu. Amanat Raja Majapahit itu diterima oleh Syekh

Maulana Malik Ibrahim dengan sukarela. Sesuai dengan ajaran Islam yang menganjurkan perdamaian walaupun dengan kafir zimmi yaitu orang-orang bukan muslim yang mau hidup berdampingan dengan aman dalam suatu negara.⁴⁵

6) Wafat

Setelah selesai membangun dan menata pondokan tempat belajar agama di Leran, Syeh Maulana Malik Ibrahim wafat di Gresik pada 7 April 1419 atau 12 Rabi'ul Awwal 822 H. Makamnya kini terdapat di desa Gapura, Gresik, Jawa Timur. Inskripsi dalam bahasa Arab yang tertulis pada makamnya adalah sebagai berikut:

Ini adalah makam almarhum seorang yang dapat diharapkan mendapat pengampunan Allah dan yang mengharapakan kepada rahmat Tuhannya Yang Maha Luhur, guru para pangeran dan sebagai tongkat sekalian para sultan dan wazir, siraman bagi kaum fakir dan miskin. Yang berbahagia dan syahid penguasa dan urusan agama: Malik Ibrahim yang terkenal dengan kebaikannya. Semoga Allah melimpahkan rahmat dan ridha-Nya dan semoga menempatkannya di surga. Ia wafat pada hari Senin 12 Rabi'ul Awwal 822 Hijriah.



Gambar 4.4 Peneliti bersama Mahasiswa Berziarah ke Makam Maulana Malik Ibrahim guna Mendoakan dan Meneladani Perjuangannya pada Mei 2012

Hingga saat ini makamnya masih diziarahi orang-orang yang menghargai usahanya menyebarkan agama Islam berabad-abad yang silam. Setiap malam Jumat Legi, masyarakat setempat ramai berkunjung untuk berziarah. Ritual ziarah tahunan atau *haul* juga diadakan setiap tanggal 12 Rabi'ul Awwal, sesuai tanggal wafat pada prasasti makamnya. Pada acara haul biasa dilakukan *khataman* Al-

⁴⁵ <http://kisah-kisahwalisongo.blogspot.co.id/>, Syekh Maulana Malik Ibrahim, Januari 2012, [Online] Senin, 15 Agustus 2016:20.52.

Quran, *mauludan* (pembacaan riwayat Nabi Muhammad), dan dihidangkan makanan khas bubur harisah.⁴⁶ Saat ini, jalan yang menuju ke makam tersebut diberi nama Jalan Malik Ibrahim.⁴⁷ Demikianlah sekilas tentang Syekh Maulana Malik Ibrahim, seorang waliyullah yang dianggap sebagai ayah dari Wali Songo.



Gambar 4.5 Makam Maulana Malik Ibrahim di Gresik yang selalu ramai dipadati para Peziarah dari berbagai Daerah utamanya di wilayah Jawa Timur

Dari paparan data di atas dapat dipahami bahwa beberapa alasan penting UIN Maliki Malang dijadikan subyek penelitian yang terkait dengan implementasi integrasi sains dan Al-Qur'an serta program WCU dalam manajemen pengembangan kurikulum dan pembelajaran dapat disimpulkan sebagai berikut:

Pertama, Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang merupakan bentuk pengembangan dan peningkatan status dari Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Malang kemudian menjadi STAIN Malang pada tahun 1998, setelah itu menjadi UIIS (Universitas Islam Indonesia Sudan) Malang pada tahun 2002, kemudian berubah menjadi UIN Malang pada tahun 2004 serta diresmikan oleh Presiden RI Keenam, Dr. H. Susilo Bambang Yudhoyono menjadi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang pada Selasa, 27 Januari 2009. Dengan status kemandiriannya itu, UIN Maliki Malang mengharapkan akan mempunyai peran yang semakin penting dan mantap dalam meningkatkan kecerdasan, harkat dan martabat bangsa, dengan menghasilkan tenaga ahli/sarjana Islam yang memiliki wawasan yang luas dan terbuka, kemampuan berfikir integratif dan persfektif, dan memiliki kemampuan manajemen dan teknologi yang profesional sesuai dengan tuntutan

⁴⁶ *Jejak Para Wali dan Ziarah Spiritual*, Penerbit Buku Kompas, Desember 2006.

⁴⁷ *Jejak Para Wali dan Ziarah Spiritual*, Penerbit Buku Kompas, Desember 2006.

kebutuhan masyarakat dalam era global saat ini. Harapan untuk menghasilkan lulusan yang integratif tersebut maka UIN Malang sedang melakukan berbagai program pengembangan kampus utamanya dalam pengembangan mutu akademik.

Kedua, perubahan bentuk dari Fakultas Tarbiyah IAIN Sunan Ampel di Malang dan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Malang menjadi UIN Maliki Malang memberikan otonomi yang lebih besar untuk mengembangkan diri. Bahkan UIN Maliki Malang diproyeksikan menjadi Universitas Islam Negeri “Unggulan”. Untuk merealisasikan cita-cita tersebut sekaligus mempersiapkan dalam menuju otonomi perguruan tinggi maka UIN Maliki Malang sejak awal perubahan statusnya telah mengupayakan *managemen strategis sekaligus integratif* dalam pengembangan kelembagaan salah satunya mengintegrasikan tradisi kampus dan tradisi pesantren, sehingga mengupayakan terwujudnya budaya kampus yang *edukatif-ilmiah-riligijs*.

Ketiga, beberapa keunggulan dengan terwujudnya perpaduan antara kampus dan pesantren sebagaimana yang dikembangkan UIN Maliki Malang, antara lain: (1) menempatkan pendidikan nilai keagamaan dalam konteks pengembangan kepribadian utuh; (2) mengunggulkan bahasa Arab dan bahasa Inggris sebagai bahasa ilmu pengetahuan dan profesionalitas; (3) memiliki semangat untuk menjadikan peserta didiknya menjadi “*ulama intelek yang profesional*” atau “*intelek profesional yang ulama*”; dan (4) memiliki syi’ar ma’had “*kunu uli al-ilmi, kunu uli al-nuha, kunu uli al-abshar, kunu uli al-albab, wa jaahidu fi Allahi haqqa jihadihi*”. Konsep tersebut tentunya berbeda dengan kampus maupun pesantren yang berdiri sendiri atau konvensional.

B. Hasil Analisis Lingkungan dalam Penyusunan Perencanaan Strategik Pengembangan Program Akademik Menuju *World Class University* dilingkungan UIN

1. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Sebagai salah satu perguruan tinggi Islam terbesar di Indonesia, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengemban amanat umat untuk menjadi salah satu perguruan tinggi unggulan. Dalam usianya yang ke 60 (1957 - 2017), UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah mengalami berbagai perubahan, baik kelembagaan maupun wilayah kajian. Salah satu perubahan kelembagaan penting yang mengembangkan peran lembaga pendidikan tinggi Islam ini adalah transformasi kelembagaan dari Institut Agama Islam Negeri (IAIN) menjadi Universitas Islam Negeri (UIN) pada tahun 2002. Transformasi tersebut dipandang tidak hanya sebagai sebuah kemajuan signifikan, namun juga sebagai tantangan untuk meningkatkan infrastruktur, pengembangan sistem dan kualitas sumber daya manusia (SDM), serta memberikan kontribusi nyata bagi perkembangan ilmu pengetahuan dan masyarakat, baik pada level nasional maupun internasional. Dalam konteks inilah pengembangan UIN membutuhkan strategi yang lebih terstruktur dan terukur baik dari sisi pengembangan sistem dan struktur organisasi dan tata kelola sumber daya manusia yang lebih rasional, budaya dan etos kerja yang lebih profesional serta sistem tata kelola keuangan yang lebih transparan dan akuntabel.

Renstra UIN Syarif Hidayatullah 2012-2016 menekankan pentingnya konstruksi filosofis penyelenggaraan perguruan tinggi dalam konteks universitas yang memiliki label Islam. Rencana Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021 mencoba menerjemahkan kerangka filosofis tersebut ke dalam rencana penguatan kelembagaan dengan target menjadikan UIN Syarif Hidayatullah sebagai salah satu destinasi atau pusat kajian dan penelitian pemikiran Islam kebanggaan bangsa Indonesia di tingkat regional maupun global. Mimpi mulia ini bukan tanpa alasan. Sejak berdirinya lembaga pendidikan tinggi ini tahun 1957 dalam bentuk ADIA (Akademi Dinas Ilmu Agama), IAIN (Institut Agama Islam negeri) sejak tahun 1960 dan UIN (Universitas Islam Negeri) sejak tahun 2002,

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dikenal sebagai Kampus Pembaharuan Pemikiran Islam. Salah satu alumni lembaga Pendidikan tinggi ini, yaitu Nurcholish Madjid bahkan dikenal sebagai “Gerbong” penarik gerakan pembaharuan pemikiran tersebut. Kita memiliki pemikir yang mumpuni dalam kajian Islam, seperti Harun Nasution (almarhum) dalam pembaharuan pemikiran Islam, Quraish Shihab dalam bidang Tafsir al-Qur’an, Mulyadi Kartanegara dalam kajian filsafat Islam, Kautsar Azhari Noor dalam studi agama-agama, Azyumardi Azra dalam bidang sejarah (dan politik Islam), Din Syamsuddin, Bahtiar Effendy, dan Saeful Mujani dalam kajian politik (Islam), Satria Effendi (almarhum), Atho Mudzhar dan Masykuri Abdullah dalam kajian hukum Islam, Zakiyah Daradjat (almarhum) dalam psikologi penyuluhan dan bimbingan keagamaan Islam, dan Mulyanto dan Husni Rahim dalam bidang Pendidikan, dll.¹

a. Hasil Analisis SWOT

Dalam sebuah proses perencanaan strategis, analisis terhadap dimensi eksternal maupun internal dilakukan untuk mengidentifikasi sejumlah isu yang menjadi faktor penentu dan karenanya harus dicermati dalam perumusan kebijakan dan program. Secara kategoris, analisis terhadap dimensi eksternal bermuara pada isu-isu strategis dalam bentuk ancaman dan peluang, sedangkan analisis terhadap dimensi internal berujung pada identifikasi isu-isu strategis dalam bentuk kekuatan dan kelemahan organisasi.

1. Kekuatan

- 1) UIN Syarif Hidayatullah adalah lembaga pendidikan tinggi Islam tertua di Indonesia. Aspek keunikan historis ini merupakan salah satu kekuatan utama UIN Syarif Hidayatullah dalam berkiprah dan berperan di kancah nasional bahkan internasional.
- 2) UIN Syarif Hidayatullah memiliki tradisi yang unggul dalam pengembangan studi-studi keislaman (*Islamic studies*). Hal

¹Prof. Dr. Dede Rosyada, MA. (Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta), *Kata Pengantar : Menjadi Destinasi Kajian Islam dan Menguatkan Legasi Modernisasi Pemikiran Keagamaan: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Menuju WCU*, Jakarta, 31 Januari 2017, [Tersedia] <https://www.uinjkt.ac.id/id/renstra-uin/>, [Online] Jum’at, 9 Agustus 2019: 14.46.

tersebut dapat menjadi basis keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) sebagai bagian dari upaya menuju *World Class University*.

- 3) UIN Syarif Hidayatullah sebagai katalisator mobilitas sosial bagi kaum santri. Kekuatan ini memungkinkan kaum santri untuk meningkatkan peran dan kiprah mereka dalam kancah nasional maupun internasional.
- 4) Banyaknya program studi *non-islamic studies* membuka peluang UIN Syarif Hidayatullah membangun keunggulan komparatif (*comparative advantages*) terhadap perguruan tinggi umum.
- 5) Perkembangan pesat berbagai pusat kajian dan penelitian, yang sebagian di antaranya sudah memiliki rekognisi internasional. Mereka memainkan peran penting dalam mengembangkan budaya akademik sivitas akademika.
- 6) Peningkatan jumlah mahasiswa selama periode 2007-2011 mengindikasikan tingginya minat masyarakat untuk menempuh studi di UIN Syarif Hidayatullah.
- 7) Kualitas SDM berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagian besar memiliki pendidikan terakhir S-2 dan S-3, terutama pada SDM tenaga pendidik (dosen).
- 8) UIN Syarif Hidayatullah memiliki prasarana dan sarana yang secara umum memenuhi standar pelayanan pendidikan tinggi.
- 9) Kinerja penelitian dosen PNS cukup baik yang tercermin pada antusiasme yang tinggi untuk berpartisipasi dalam penelitian, serta kualitas penelitian mereka yang semakin meningkat.
- 10) Potensi kerjasama yang tinggi dengan berbagai lembaga pemerintah dan non-pemerintah baik dalam maupun luar negeri.
- 11) Komitmen pemerintah untuk meningkatkan alokasi anggaran dari APBN, di samping dukungan penerimaan dari masyarakat (PNBP) yang semakin meningkat, yang dipicu terutama oleh pertumbuhan jumlah mahasiswa baru dari tahun ke tahun.

- 12) Alumni UIN Syarif Hidayatullah memiliki peran penting dan posisi strategis dalam berbagai lini dan profesi di pemerintahan, lembaga swasta, dan kemasyarakatan.

2. Kelemahan

- 1) Perkembangan program studi yang pesat kurang diimbangi dengan perencanaan pelaksanaan, koordinasi, dan regulasi yang matang dan komprehensif. Selain itu, pemantauan dan evaluasi terhadap program studi juga belum dilaksanakan secara optimal.
- 2) Pada aspek SDM, terdapat ketimpangan pada konfigurasi keahlian dosen PNS. Sebagian besar dosen PNS memiliki latar belakang bidang *Islamic Studies*. Akibat dari ketimpangan ini, rasio dosen PNS-mahasiswa pada program studi *non-Islamic Studies* belum berada pada rasio ideal 1:30.
- 3) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk bidang akademik belum optimal. Hal ini disebabkan masih terbatasnya kompetensi penggunaan TIK di kalangan sivitas akademika.
- 4) Sungguhpun kinerja penelitian dosen berada pada kondisi yang baik ditinjau dari aspek partisipasi dosen, kelemahan masih ditemukan terutama dalam mutu, relevansi, dan manfaat penelitian yang umumnya belum banyak menyentuh kebutuhan pengembangan ilmu dan dinamika kebutuhan dan permasalahan masyarakat dan bangsa.
- 5) Kelemahan pada aspek publikasi ilmiah terletak pada pemantauan dan evaluasi yang belum optimal baik terhadap mutu tulisan yang dipublikasi maupun terhadap media publikasi itu sendiri. Selain belum memiliki jurnal ilmiah dalam versi *online*, sebagian besar jurnal ilmiah yang diterbitkan belum terakreditasi.
- 6) Tingginya jumlah nota kesepahaman (MoU) dengan kalangan institusi internasional belum diikuti oleh implementasi dalam bentuk program kerjasama yang konkret.
- 7) Meski terjadi peningkatan penerimaan baik dari negara (APBN) maupun masyarakat (PNBP), kapasitas finansial UIN Syarif

Hidayatullah untuk peningkatan mutu dan daya saing pendidikan masih sangat terbatas, khususnya dalam konteks pengembangan menjadi *World Class University*.

3. Ancaman

- 1) Menguatnya pengaruh politik dalam perumusan kebijakan pemerintah, termasuk dalam bidang pendidikan, berpotensi mengarah pada politisasi yang mengancam obyektivitas suatu kebijakan.
- 2) Menguatnya proses politik berpotensi menjadi perangkap yang dapat menyeret baik bagi lembaga maupun individu sivitas akademika UIN Syarif Hidayatullah ke dalam politik praktis yang sarat konflik kepentingan dan mengabaikan norma-norma akademik.
- 3) Pertumbuhan ekonomi belum optimal dapat berakibat pada masih tingginya potensi angka pengangguran terbuka, terutama bagi angkatan kerja lulusan perguruan tinggi.
- 4) Meningkatnya gejala pragmatisme berpotensi melahirkan disorientasi moral pada masyarakat. Pragmatisme juga berpotensi menjadi ancaman terhadap pelaksanaan norma-norma akademik kampus, yang tercermin antara lain dalam kasus *plagiarisme* baik di kalangan mahasiswa maupun dosen.
- 5) Meningkatnya gerakan keagamaan radikal yang intoleran dan cenderung menghalalkan kekerasan mengancam integrasi bangsa dan merugikan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai Perguruan Tinggi Agama Islam yang mengusung pemahaman keagamaan yang kritis, progresif, moderat dan toleran.
- 6) Meningkatnya iklim kompetisi di kalangan perguruan tinggi. Selain ditandai dengan gencarnya promosi perguruan tinggi terkemuka mancanegara seiring berlakunya pasar bebas jasa, kompetisi untuk menjadi world class university di kalangan perguruan tinggi dalam negeri juga cukup marak.

- 7) Keberadaan perguruan tinggi swasta di Indonesia pada umumnya, dan di wilayah Tangerang khususnya, berpotensi menjadi alternatif pilihan bagi calon mahasiswa baru.

4. Peluang

- 1) Kondisi makro perekonomian nasional yang cenderung membaik memungkinkan pemerintah meningkatkan anggaran pembiayaan pendidikan. Kondisi ini memberikan peluang bagi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk mempercepat pencapaian *World Class University*.
- 2) Dukungan Kementerian Agama untuk pengembangan pendidikan Islam dewasa ini semakin meningkat.
- 3) Dengan status sebagai Badan Layanan Umum (BLU), UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki peluang untuk mengembangkan kapasitas kelembagaan secara mandiri dan berkelanjutan.
- 4) Dengan komitmen UIN Jakarta untuk membangun sebuah kultur akademik yang mengedepankan kritisisme, objektivitas dan integritas bagi segenap sivitas akademika, UIN Jakarta memiliki peluang untuk menciptakan kehidupan politik bangsa yang lebih sehat melalui kiprah alumninya yang memiliki karakter seperti tersebut di atas.
- 5) Dengan menetapkan *knowledge, piety dan integrity* sebagai nilai dasar (*basic values*) lulusan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki peluang untuk menjadikan visi pembangunan karakter sebagai salah satu keunggulan kompetitifnya (*competitive advantages*).
- 6) Meningkatnya kesadaran akan bahaya radikalisme agama dan pentingnya saling pengertian antar umat beragama merupakan peluang bagi penguatan eksistensi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai institusi yang konsisten dan terdepan dalam pengembangan dan

penyebarluasan pemahaman keagamaan Islam yang progresif dan toleran di Indonesia.²



Gambar 4.6 Gedung Rektorat UIN Jakarta yang Megah Menuju WCU

b. Alasan UIN Jakarta Menuju WCU

Ikhtiar UIN Jakarta menjadi universitas berkelas dunia atau *World Class University* bukan semata-mata ingin direkognisi oleh publik dunia, khususnya masyarakat akademik global. Lebih dari itu, keinginan menjadi *world class university* berangkat dari keinginan menampilkan wajah Islam Indonesia yang dinilai ramah dibanding wajah Islam di berbagai negara lain, terutama negara-negara asal kawasan Timur Tengah.

Demikian disampaikan Rektor Prof. Dr. Dede Rosyada MA saat membuka Rapat Kerja Pimpinan (Rakerpim) UIN Jakarta pada Minggu malam, 21 Januari 2018 di Hotel el Royale, Kawasan Braga, Bandung, Jawa Barat. Rakerpim yang dihadiri para pengambil kebijakan di lingkungan

²UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, *Rencana Strategis 2012-2016* "Exelling for Global Academic Distintion", [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/id/renstra-uin/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:11.00.

rektorat, fakultas, lembaga, dan jurusan sendiri mengambil tema *Transforming into A World Class University*.

“Keinginan menjadi *World Class University*, bukan semata keinginan agar direkognisinya karya akademik UIN Jakarta oleh masyarakat akademik dunia, bukan semata diterimanya sarjana lulusan kampus ini oleh pasar kerja. Tapi lebih dari itu, kita ingin menonjolkan *uniqueness*, keunikan, yang dimiliki Islam Indonesia, utamanya UIN Jakarta,” paparnya.

Keunikan demikian, paparnya, adalah karakter moderat atau *wasathiyah*-nya Islam di Indonesia. Karakter demikian terlihat dari sikap toleransi dan penghargaan sebagian besar masyarakat Muslim kawasan ini terhadap masyarakat non-Muslim lainnya.

Rektor UIN Jakarta, Prof. Dr. Dede Rosyada MA menjelaskan bahwa beberapa waktu sebelumnya, dia diundang ke Belgia. Banyak yang dia temui dalam berbagai forum diskusi formal dan non formal mengapresiasi betapa indahnnya penghargaan atas keragaman di Indonesia. Apresiasi demikian, sebut Rektor, bukan semata penghargaan terhadap Islam dan masyarakat Muslim tanah air. Lebih dari itu, apresiasi itu mensuratkan ekspektasi masyarakat dunia terhadap Islam yang penuh dengan sikap toleransi, penghargaan, termasuk kesiapan mengembangkan ilmu dan peradaban dunia. Atas dasar itu, sambungnnya, UIN Jakarta harus mengejar posisi menjadi universitas berkelas dunia yang ditandai banyaknya mahasiswa asing belajar Islam dan ilmu pengetahuan di UIN Jakarta. Kelak setelah lulus, para mahasiswa inilah yang akan menjadi agen penebar karakter Islam yang ramah dan penuh penghargaan terhadap realitas perbedaan.

UIN Jakarta sendiri, sambung Rektor, siap memperluas fasilitasi mahasiswa asing yang ingin belajar di UIN Jakarta. Jika tahun-tahun sebelumnya hanya diberikan beasiswa, maka nantinya UIN Jakarta akan membangun asrama khusus mahasiswa asing. Di asrama ini, mereka bisa tinggal dan belajar dengan lebih fokus. Asrama mahasiswa asing, sambungnnya, akan dibangun di wilayah kampus II atau di lahan depan Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan. Untuk biaya dan pembangunannya,

UIN Jakarta telah memegang komitmen dari Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (Kemen PUPR)³.

c. Disasar Program 2000 Mahasiswa Asing

Segendang sepenyerian dengan keinginan memperluas fasilitasi mahasiswa asing belajar di UIN Jakarta, Direktur Jenderal Pendidikan Islam Prof. Dr. Phil. Kamaruddin Amin MA meminta kesediaan UIN Jakarta menjadi salah satu perguruan tinggi sasaran Program 2000 Mahasiswa Asing yang belajar di Indonesia.⁴

“Kementerian Agama punya agenda, dimana tahun 2018 ini, kami akan mengundang 2000 mahasiswa asing untuk belajar di Indonesia. Dan saya kira, UIN Jakarta bisa berperan lebih besar dari yang lain,” katanya saat menjadi narasumber dalam Rakerpim UIN Jakarta 2018 di Bandung, Senin (22/1/2018).

Namun Kamaruddin belum memberikan kepastian berapa jumlah mahasiswa asing yang bisa dialokasikan ke UIN Jakarta. “Mudah-mudahan UIN Jakarta 100 orang. Nanti akan saya sampaikan ke Pak Direktur Pendidikan Tinggi Islam (Prof. Dr. Arskal Salim GP MA, red.),” imbuhnya.

Terkait tawaran program 2000 mahasiswa asing belajar di Indonesia, Rektor sendiri mengungkapkan keinginannya agar UIN Jakarta bisa menerima asing dari banyak negara. Alasannya, Rektor ingin sebaran alumni UIN Jakarta bisa lebih luas. Dengan sebaran seperti demikian, bukan tidak mungkin mereka akan menjadi duta-duta Islam ala Indonesia yang toleran dan penuh penghargaan atas setiap bentuk keragaman. Semoga! (farah nh/yuni nk/zm)⁵

d. Kenapa Harus WCU?

Kenapa Harus WCU?, Kiranya pertanyaan tersebut yang layak menjadi tema sambutan Rektor UIN Jakarta Prof Dr Dede Rosyada MA, pada rangkaian

³Berita UIN Online - UIN Jakarta, *Inilah Alasan UIN Jakarta Kejar World Class University*, 2 Maret 2018, [Tersedia] <https://www.uinjkt.ac.id/id/>, [Online] Jum'at, 9 Agustus 2019:14.28.

⁴Berita UIN Online - UIN Jakarta, Ibid.

⁵Berita UIN Online - UIN Jakarta, Ibid.

acara Milad-61 UIN Jakarta, Sabtu (28/07/2018), bertempat di taman hijau Student Center (SC).⁶

Rektor menjelaskan, bahwa cita-cita UIN Jakarta menjadi *World Class University* (WCU), merupakan mandatori Menteri. “Menjadi WCU merupakan mandatori Menteri yang diberikan kepada lima PTIN termasuk UIN Jakarta. Namun, baru UIN Jakarta yang saat ini sudah *on the track* dan terus berusaha mengejar cita-cita tersebut,” katanya.

Dijelaskannya pula, UIN Jakarta mendapatkan mandatori tersebut, karena UIN senantiasa memegang teguh pluralisme, menjunjung tinggi perdamaian, dan mengecam segala hal yang menjurus pada kekerasan dan radikalisme.

“Bila kampus UIN sudah *go internasional*, dikenal masyarakat dunia, maka langsung atau pun tidak pemikiran-pemikiran positif sebagaimana dijelaskan tadi akan mudah sampai kepada masyarakat dunia. Dengan demikian, maka UIN Jakarta turut membantu menyebarluaskan intisari *Islam rahmatan lil alamin* sebagaimana yang kita harapkan,” tandas Guru Besar UIN Jakarta tersebut.

Masih menurut rektor, langkah-langkah menuju WCU diantaranya memperbanyak sitasi dan mahasiswa asing di kampus UIN Jakarta. Sitasi dapat meningkat, bergantung pada seberapa banyak publikasi internasional dari sivitas akademika UIN Jakarta.

“Kita saat ini menduduki peringkat ketiga sitasi nasional, dan yakin akan terus naik. Sampai detik ini pula, jurnal internasional hampir mencapai angka 500 jurnal. Kami sangat yakin, angka tersebut akan semakin bertambah, karena kami juga menaikkan alokasi anggaran untuk penelitian dan publikasi,” kata Dede.

Dalam kesempatan yang sama, tidak lupa rektor juga menyampaikan capaian-capaian UIN Jakarta hingga saat ini. Diantaranya sertifikasi AUN QA. Dengan perolehan tersebut, maka alumni UIN Jakarta dapat berdiaspora ke negara-negara ASEAN dan mengembangkan karir di negara-negara tersebut.

⁶Berita UIN Online - UIN Jakarta, *Kenapa Harus WCU?*, 29 Juli 2018, [Tersedia] <https://www.uinjkt.ac.id/id/>. [Online] Jum'at, 9 Agustus 2019:14.25.

“Alumni UIN Jakarta nantinya berkesempatan berdiaspora dan berkarir di negara-negara ASEAN. Selain itu, kampus UIN sudah dikenal dan diakui oleh negara-negara yang ada di lingkung ASEAN,” paparnya.

Di akhir sambutannya, rektor juga mengucapkan selamat dan apresiasi kepada panitia Milad UIN Jakarta ke-61, serta mahasiswa yang telah memeriahkan rangkaian kegiatan milad tersebut.

Dari pantauan BERITA UIN *Online* di lokasi terlihat, acara berlangsung khidmat dan nampak hadir para pimpinan fakultas, lembaga serta alumni UIN Jakarta dari berbagai kalangan. (Irf)⁷

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa dalam sebuah proses perencanaan strategis, analisis terhadap dimensi eksternal maupun internal dilakukan untuk mengidentifikasi sejumlah isu yang menjadi faktor penentu dan karenanya harus dicermati dalam perumusan kebijakan dan program.

Pertama, hasil analisis terhadap dimensi internal berujung pada identifikasi isu-isu strategis dalam bentuk kekuatan dan kelemahan organisasi dalam hal ini UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, yaitu: 1) Kekuatan utamanya: a) UIN Syarif Hidayatullah adalah lembaga pendidikan tinggi Islam tertua di Indonesia. Aspek keunikan historis ini merupakan salah satu kekuatan utama UIN Syarif Hidayatullah dalam berkiprah dan berperan di kancah nasional bahkan internasional. b) UIN Syarif Hidayatullah memiliki tradisi yang unggul dalam pengembangan studi-studi keislaman (*Islamic studies*). Hal tersebut dapat menjadi basis keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) sebagai bagian dari upaya menuju *World Class University*. 2) Kelemahan utamanya meliputi: a) Perkembangan program studi yang pesat kurang diimbangi dengan perencanaan pelaksanaan, koordinasi, dan regulasi yang matang dan komprehensif. Selain itu, pemantauan dan evaluasi terhadap program studi juga belum dilaksanakan secara optimal. b) Pada aspek SDM, terdapat ketimpangan pada konfigurasi keahlian dosen PNS. Sebagian besar dosen PNS memiliki latar belakang bidang *Islamic Studies*. Akibat dari ketimpangan ini, rasio dosen PNS-mahasiswa pada program

⁷Berita UIN Online - UIN Jakarta, *Kenapa Harus WCU?*, 29 Juli 2018, [Tersedia] <https://www.uinjkt.ac.id/>. [Online] Jum'at, 9 Agustus 2019:14.25.

studi *non-Islamic Studies* belum berada pada rasio ideal 1:30. c) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk bidang akademik belum optimal. Hal ini disebabkan masih terbatasnya kompetensi penggunaan TIK di kalangan sivitas akademika.

Kedua, secara kategoris, analisis terhadap dimensi eksternal bermuara pada isu-isu strategis dalam bentuk ancaman dan peluang, yaitu : Pertama, Ancaman meliputi: 1)Menguatnya pengaruh politik dalam perumusan kebijakan pemerintah, termasuk dalam bidang pendidikan, berpotensi mengarah pada politisasi yang mengancam obyektivitas suatu kebijakan. 2) Menguatnya proses politik berpotensi menjadi perangkap yang dapat menyeret baik bagi lembaga maupun individu sivitas akademika UIN Syarif Hidayatullah ke dalam politik praktis yang sarat konflik kepentingan dan mengabaikan norma-norma akademik. 3) Pertumbuhan ekonomi belum optimal dapat berakibat pada masih tingginya potensi angka pengangguran terbuka, terutama bagi angkatan kerja lulusan perguruan tinggi. *Kedua*, Peluang yang utama yaitu: 1)Kondisi makro perekonomian nasional yang cenderung membaik memungkinkan pemerintah meningkatkan anggaran pembiayaan pendidikan. Kondisi ini memberikan peluang bagi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk mempercepat pencapaian *World Class University*. 2) Dukungan Kementerian Agama untuk pengembangan pendidikan Islam dewasa ini semakin meningkat. 3) Dengan status sebagai Badan Layanan Umum (BLU), UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki peluang untuk mengembangkan kapasitas kelembagaan secara mandiri dan berkelanjutan.

Sedang alasan utama mengapa UIN Jakarta harus menjadi WCU? Ada beberapa alasan rasional, yaitu: 1) UIN Jakarta bercita-cita menjadi WCU merupakan mandatori Menteri Agama yang diberikan kepada lima PTKIN termasuk UIN Jakarta. 2) Dari kelima PTKIN yang mendapat mandate Menteri Agama, baru UIN Jakarta yang saat ini sudah *on the track* dan terus berusaha mengejar cita-cita tersebut. 3) UIN Jakarta senantiasa memegang teguh pluralisme, menjunjung tinggi perdamaian, dan mengancam segala hal yang menjurus pada kekerasan dan radikalisme. 4) Pada saat UIN Jakarta sudah *go internasional*, dikenal masyarakat dunia, maka langsung atau pun tidak pemikiran-pemikiran

positif tentang memegang teguh pluralisme, menjunjung tinggi perdamaian, dan mengecam segala hal yang menjurus pada kekerasan dan radikalisme sebagaimana dijelaskan tadi akan mudah sampai kepada masyarakat dunia. 5) Langkah-langkah menuju UIN Jakarta menuju WCU diantaranya: a) memperbanyak sitasi; b) meningkatkan jumlah mahasiswa asing di kampus UIN Jakarta. c) meningkatkan publikasi internasional dari sivitas akademika UIN Jakarta. d) Alumni UIN Jakarta nantinya berkesempatan berdiaspora dan berkarir di negara-negara ASEAN. e) Selain itu, kampus UIN sudah dikenal dan diakui oleh negara-negara yang ada di lingkungan ASEAN.

2. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagai salah satu lembaga pendidikan tinggi Islam terkemuka di Indonesia secara periodik telah menetapkan rencana strategis pengembangannya yang memperhatikan keselarasan antara kebijakan dan program dalam Renstra dengan kebijakan pembangunan nasional. Rencana Strategis 2018-2022 adalah milestone kedua dari rangkaian tiga milestones UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju visi jangka panjang menjadi *international Recognition and Reputation* pada tahun 2030. Momentum satu dasawarsa ini menjadi momentum untuk melakukan review sekaligus evaluasi sejauh mana pencapaian yang diperoleh setelah perubahan tersebut. Renstra ini disusun bukan didasarkan atas daftar keinginan (*wish list*) kelembagaan, tetapi atas dasar pertimbangan hasil evaluasi sekaligus memperhatikan kebutuhan strategi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dimasa mendatang.

Pada saat ini UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah memasuki masa kedua dari rencana panjang universitas, yaitu tahap kedua dari tahap *regional recognition and reputation*. Pada tahap ini UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merencanakan untuk menjadi Perguruan Tinggi yang mampu berperan dalam berbagai kegiatan di kawasan Asia Tenggara dan kemudian Asia. Tahapan ini akan terus dikembangkan menjadi tahapan pengembangan: *International Recognition and Reputation* pada tahun 2030.

Renstra ini juga merupakan salah satu upaya dan strategi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam mengawal berbagai harapan dan keinginan dari *stakeholders* agar dapat direalisasikan. Secara internal Renstra ini merupakan pedoman dan rujukan bagi berbagai unit di lingkungan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam merencanakan dan melaksanakan berbagai kebijakan dan program agar lebih integratif dan komprehensif sekaligus berfungsi sebagai pemandu bagi seluruh sivitas akademika dalam mengarahkan dan mengerahkan sumberdaya dan upayanya menuju akhir yang diharapkan (*desirable ends*).

Renstra ini pada dasarnya merupakan kelanjutan dan pengembangan dari Rencana Strategikterdahulu. Perumusan ulang pandangan ke depan (*revision*) rencana strategik pengembangan Universitas ini harus dilakukan sejalan dengan tahapan perkembangan berdasarkan rencanastrategik terdahulu berupa perubahan kelembagaan dari STAIN Malang menjadi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. Pada periode 2018 – 2022 ini memberikan penekanan pada pencapaianpengakuan regional dan memberi dasar bagi pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malangmenuju universitas dengan pengakuan dan reputasi internasional.

a. Hasil analisis Lingkungan Internal

Dari hasil analisis lingkungan dalam penyusunan perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju World Class University di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, yaitu : Pertama, hasil analisis terhadap dimensi internal berujung pada identifikasi isu-isu strategis dalam bentuk kekuatan dan kelemahan organisasi dalam hal ini UIN Malang, yaitu: 1) Kekuatan utamanya: a) Struktur keilmuan yang dikembangkan dengan metafora Pohon Ilmu yang merupakan wujud dari konsep integrasi Islam dan sains. b) Internalisasi wacana Regional Recognition and Reputation yang telah disusun sejak Renstra UIN Malang kedua 2005 s.d 2030. c) Kelembagaan yang meliputi akreditasi yaitu 11 Prodi (33%) mendapat nilai A, 16 Prodi (49%) mendapat nilai B, mendapat nilai C 1 Prodi dan proses pengajuan akreditasi ada 5 Prodi (15%) dan sertifikasi ISO 9001:2015. d) Jumlah mahasiswa yang terus meningkat dengan rekrutmen mahasiswa baru melalui berbagai jalur. e) Sumber Daya Manusia yang setiap tahun terus meningkat baik pada tenaga

dosen dan pegawai yang berstatus PNS maupun Non PNS. f) Meningkatnya sarana dan prasarana berupa perluasan tanah, pembangunan gedung maupun fasilitas kampus yang terus bertambah. g) Manajemen keuangan dan anggaran yang berstatus BLU sejak 2013 yang memberikan keleluasaan dalam penggalan dan pengelolaan anggaran. Kedua, kelemahan utama UIN Malang menuju WCU yaitu: a) Konsep integrasi Islam dan Sains kurang terpadu dengan Tridharma Perguruan Tinggi. b) Budaya kampus baik budaya akademik dan budaya sosial kurang kuat sebagai WCU. c) Belum kokohnya bidang pendidikan dan pembelajaran karena belum terintegrasi dengan proses penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta belum terbangunnya jalinan kerjasama dengan dunia industri terkait dengan serapan lulusan. d) Mutu penyelenggaraan dan produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat perguruan tinggi masih rendah, sehingga perlu ditingkatkan relevansi antara sasaran penelitian dengan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan kebutuhan nyata masyarakat, industri, dan pemerintah. e) Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) dan struktur organisasi belum sepenuhnya mengacu persyaratan PK-BLU serta masih rendahnya pemahaman sivitas akademika tentang tata pamong dan tata kelola yang benar. f) Sistem penjaminan mutu dan SOP proses layanan akademik di masing-masing Program Studi/Jurusan, Fakultas maupun di level Universitas belum mendapatkan kepuasan optimal dari mahasiswa baik dari kinerja dosen dan pegawai. g) Belum optimalnya ketersediaan, penggunaan dan perawatan berbagai fasilitas perkuliahan, fasilitas penunjang akademik yang meliputi: laboratorium, perpustakaan, olahraga, asrama/ma'had serta program bahasa Arab dan Inggris sesuai tingkat kebutuhan dan kepuasan mahasiswa.

b. Hasil Analisis Lingkungan Eksternal

Sepuluh tahun belakangan ini pendidikan tinggi dihadapkan pada arus globalisasi. Peningkatan pasar dunia yang kompetitif, munculnya zona-zona perdagangan bebas, tumbuhnya perusahaan-perusahaan multinasional dan aliran informasi, telah mengakibatkan tumbuhnya ekonomi berbasis pengetahuan

(*knowledge based economy*) yang membutuhkan dukungan orang-orang yang mampu bekerja secara radikal, etika dan lingkungan berbeda, dan orang-orang tersebut mempunyai kualifikasi dapat diterima secara luas. Secara jelas bahwa lulusan perguruan tinggi harus mampu memenuhi kriteria-kriteria tersebut untuk mampu bersaing di pasar kerja global.

Perkembangan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) yang sedemikian cepat menyebabkan waktu dan ruang bukan lagi menjadi hambatan. Dengan bantuan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan seseorang mengakses informasi kapanpun, dimanapun dan dari manapun. Paradigma pembelajaran menjadi berubah, dari sebelumnya sumber pembelajaran terbatas dari dosen dan lingkungan sekitarnya, sekarang mahasiswa sudah dapat mencari sumber pembelajarannya secara luas dengan memanfaatkan perkembangan TIK. Oleh karena itu, terjadi perubahan proses pembelajaran dari *teachercentered learning* (TCL) menjadi *student centered learning* (SCL). Persaingan untuk memanfaatkan TIK sebagai salah satu nilai utama (*core value*) perguruan tinggi sangat tinggi. Di samping itu, pemanfaatan TIK untuk meningkatkan efisiensi manajemen institusi dan kemudahan akses eksternal atau dunia luar menjadi suatu yang esensial bila ingin suatu perguruan tinggi mendapat pengakuan internasional.

Isu global terkait dengan konflik dan perpecahan umat manusia harus disikapi dengan baik oleh perguruan tinggi agar perguruan tinggi dapat memberikan kontribusi unity di era global ini. Peran perguruan tinggi yang diharapkan itu telah dituangkan dalam satu pilar pendidikan di abad ke 21 oleh UNESCO yaitu *learning to live together*.

Aliansi global di bidang ekonomi dan perdagangan, seperti *Asean Economic Community* yang diterapkan di Tahun 2015, *Asean Free Trade Area (AFTA)* dan *World Trade Organization (WTO)*, juga telah memberikan pengaruh signifikan terhadap orientasi pendidikan tinggi. Pemerintah Indonesia merespon globalisasi dengan mengeluarkan Perpres Nomor 8 Tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) yang implementasinya diatur dalam Permendikbud Nomor 73 Tahun 2013 dengan tujuan untuk menghindari keragaman kualifikasi lulusan dari bidang dan jenjang pendidikan yang sama pada perguruan tinggi di Indonesia. KKNI juga ditujukan untuk menyetarakan lulusan perguruan tinggi di Indonesia dengan perguruan tinggi luar negeri. Setiap jenjang program studi harus memenuhi

kualifikasi minimal mengacu pada empat kriteria dari KKNI. Setiap program studi di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, baik sarjana, magister maupun doktor, harus melakukan kajian terhadap kurikulum dan proses pembelajarannya, selanjutnya melakukan reorientasi berbasis relevansi dan jangka panjang sesuai dengan perubahan global dan KKNI. Selain itu, sebagai penjabaran dari UU Nomor 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, pemerintah telah mengeluarkan Permenristekdikti Nomor 44 Tahun 2016 tentang Standar Nasional Pendidikan Tinggi, Permenristekdikti Nomor 62 Tahun 2016 tentang Sistem Penjaminan Mutu Pendidikan Tinggi dan Permenristekdikti Nomor 32 Tahun 2016 tentang Akreditasi Program Studi dan Perguruan Tinggi.

1. Peluang

- 1) Secara geografis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berada di kota yang memiliki keunggulan. Sebagai kota pendidikan dan pariwisata yang berhawa sejuk, biaya hidup relatif rendah, sarana transportasi yang mudah, dan keberadaan lebih dari 50 Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta yang menyemarakkan Malang sebagai kota pendidikan.
- 2) Sebagai lembaga pendidikan yang berstatus negeri, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki landasan yuridis sebagai acuan penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.
- 3) Perkembangan keilmuan yang mengintegrasikan sains dan Islam yang didukung oleh potensi jumlah muslim di Indonesia dan Asia sangat prospektif dan menjanjikan penyerapan kebutuhan tenaga terdidik di pasar tenaga kerja dengan kompetensi di berbagai keahlian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang .
- 4) Sistem rating perguruan tinggi: non diskriminatif. Salahsatu indicator kuncidarimuarapengembanganuniversitasadalahdiperolehnya peringkat tertentu di skema rating internasional, misalnya Webometric, QS, dan THES. Karena itu, kita perlu memahami bersama dengan baik bahwa sistem dan kriteria rating tersebut terbuka, sangat terukur, dan berlaku non diskriminatif. Perguruan tinggi dari manapun asalkan sudah masuk di dalam sistem informasi yang berlaku internasional, memiliki peluang sama untuk diperhitungkan kinerja dan prestasinya. Artinya kalau kita sepakat dengan kriteria dan standar yang berlaku internasional, maka

menjadi kewajiban universitas untuk mengupayakan pencapaiannya melalui segenap unit, jajaran, dan warga kampus.

- 5) Terbuka jaringan kerjasama dalam dan luar negeri. Dewasa ini terbuka luas kesempatan kerjasama dengan berbagai pihak baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Cakupan, bentuk, dan persyaratan kerjasama juga sangat beragam. Kerjasama dapat dalam bidang penelitian, seminar, publikasi, pendidikan, bahkan pendanaan dan pengadaan barang dan jasa. Kerjasama dapat dengan sesama perguruan tinggi, lembaga penelitian, industri, pemerintah daerah, perorangan dan/atau institusi. Sudah barang tentu banyak sekali manfaat yang dapat dipetik dari berbagai kesempatan kerjasama tersebut untuk kepentingan pengembangan universitas. Perkembangan program kerjasama UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan lembaga lain tahun 2014 sampai 2015 terus meningkat, baik kerjasama dalam negeri (KDN) maupun kerjasama luar negeri (KLN)
- 6) Terbukanya kesempatan memperoleh dana dari luar negeri terutama dari kawasan Timur Tengah. Dengan adanya jaringan kerja sama yang dimiliki oleh pimpinan manajemen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, terutama dengan donatur dari luar negeri, kesempatan memperoleh pembiayaan pendidikan dari luar negeri sangat besar. Namun selama ini kesempatan tersebut kurang optimal dikarenakan adanya birokrasi dan administrasi keuangan negara yang cukup menghambat. Dengan pola keuangan Badan Layanan Umum, diharapkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mampu mengoptimalkan pendanaan pendidikan dari hibah luar negeri, terutama dari kawasan Timur Tengah.

2. Ancaman

- 1) Kompetisi antar perguruan tinggi dalam/luar negeri semakin ketat (prodi, penelitiandan pengembangan, publikasi, rekrutmen mahasiswa). Pada saatperguruan tinggi menetapkan targetyang hendak dicapai, targetperingkat misalnya, maka harus mempertimbangkan dinamika perguruan tinggi lain sebagai pesaingnya. Bidang-bidang yang menjadi ajang kompetisi adalah sosialisasi program studi, perekrutan calon mahasiswa, perebutan skim Penelitian dan Pengembangan (R&D).

Beberapa kompetisi diwadahi dalam bentuk lomba, seperti lomba hasil R&D, pentas seni, dan beberapa kompetisi tidak dilombakan, melainkan mengikuti mekanisme pasar atau persaingan memenangkan pengguna jasa pendidikan tinggi.

- 2) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang sangat cepat. Perkembangan IPTEK pada saat ini bergerak demikian cepatnya, sehingga perguruan tinggi harus mengikuti perkembangan masyarakat yang hidup di era digital. Apabila tidak mampu mengikuti perkembangan tersebut, maka perguruan tinggi akan ditinggalkan oleh masyarakat dan mereka dalam mencari pengetahuan cukup menggantinya dengan mengakses internet.
- 3) Akselerasi dan tekanan dari tuntutan dunia kerja. Pendekatan perencanaan dengan paradigma kebutuhan tenaga kerja, meskipun pernah diragukan feasibility-nya, namun hingga dewasa ini banyak mempengaruhi keputusan kebijakan pemerintah. Keputusan tersebut dapat dipahami dari sudut pandang pendidikan sebagai investasi, dan oleh karenanya pendidikan perlu diarahkan pada simpul-simpul investasi yang paling menguntungkan dalam batas jangkauan kepemilikan kapital. Meski demikian, yang tidak boleh dilupakan adalah sifat atau karakteristik perkembangan dunia kerja. Perubahan dapat dengan cepat dan semakin cepat terjadi, dengan risiko bahwa sepanjang pendidikan hanya mengikuti perkembangan dunia kerja, maka pendidikan menyandang risiko tertinggal.
- 4) Di era padat modal dan padat teknologi dewasa ini bermunculan jenis-jenis pekerjaan baru yang tidak terduga pada beberapa tahun sebelumnya. Sementara itu beberapa jenis pekerjaan mengalami penyusutan atau bahkan sudah hilang sama sekali. Untuk itu pendidikan perlu mengantisipasi perkembangan dunia kerja agar supaya mampu menghasilkan tenaga yang relevan dengan kebutuhan nyata dan memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan. Dunia kerja sebagai representasi industri memang merupakan salah satu parameter

kekuatan, di samping birokrasi pemerintah dan masyarakat sipil yang dapat mengarahkan perubahan masyarakat, termasuk dunia pendidikan.

Dari uraian di atas dapat dipahami tentang hasil analisis lingkungan eksternal UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dalam mengembangkan program akademik menuju WCU yaitu: 1) **Peluang yang utama yaitu:** a) Secara geografis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berada di kota yang memiliki keunggulan. Sebagai kota pendidikan dan pariwisata yang berhawa sejuk, biaya hidup relatif rendah, sarana transportasi yang mudah, dan keberadaan lebih dari 50 Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta yang menyemarakkan Malang sebagai kota pendidikan. b) Sebagai lembaga pendidikan yang berstatus negeri, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki landasan yuridis sebagai acuan penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. c) Perkembangan keilmuan yang mengintegrasikan sains dan Islam yang didukung oleh potensi jumlah muslim di Indonesia dan Asia sangat prospektif dan menjanjikan penyerapan kebutuhan tenaga terdidik di pasar tenaga kerja dengan kompetensi di berbagai keahlian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. 2) **Ancaman yang utama yaitu:** a) Kompetisi antar perguruan tinggi dalam/luar negeri semakin ketat (prodi, peneltiandan pengembangan, publikasi, rekrutmen mahasiswa). b) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang sangat cepat, sehingga perguruan tinggi harus mengikuti perkembangan masyarakat yang hidup di era digital. c) Akselerasi dan tekanan dari tuntutan dunia kerja yang semakin cepat terjadi, dengan risiko bahwa sepanjang pendidikan hanya mengikuti perkembangan dunia kerja, maka pendidikan menyandang risiko tertinggal. d) Di era padat modal dan padat teknologi dewasa ini bermunculan jenis-jenis pekerjaan baru yang tidak terduga pada beberapa tahun sebelumnya sehingga perguruan tinggi harus mengejar perkembangan dunia kerja baru tersebut.

C. Kerangka Kebijakan Pengembangan Akademik Menuju *World Class University*

1. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki komitmen untuk mengembangkan lembaga Pendidikan Tinggi Islam kelas dunia (*World Class University*). *World Class University* adalah universitas yang mendapatkan pengakuan global, yang ditandai dengan reputasi akademik yang unggul, lulusan yang berdaya saing, jumlah sitasi dosen yang tinggi, rasio dosen dan mahasiswa yang ideal, serta jumlah mahasiswa dandosen asing yang tinggi.

Kerangka kebijakan UIN Jakarta dalam merumuskan visi, misi dan programnya merujuk kepada berbagai dokumen Renstra sebagaimana disebut di atas. Substansi dari berbagai regulasi tersebut menunjukkan adanya orientasi yang kuat pada peningkatan mutu dan daya saing perguruan tinggi yang berbanding lurus dengan tuntutan terhadap penguatan posisi strategis (*strategic positioning*) perguruan tinggi. Dalam berbagai dokumen perencanaan tersebut, perguruan tinggi ditempatkan sebagai garda terdepan dalam proses peningkatan daya saing bangsa dalam kancah internasional. Dalam konteks inilah, visi pengembangan perguruan tinggi dalam skala nasional menuju *World Class University* menjadi sangat relevan.

Dalam merespon kebijakan tersebut, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah merumuskan visi, misi dan tujuannya dalam beberapa tahap (*milestones*) yang pada akhirnya diharapkan akan mengantarkan UIN Jakarta menjadi salah satu *World Class university* (WCU) pada tahun 2036. Perumusan visi, misi dan tujuan yang berorientasi pada WCU tersebut, bukan hanya sebagai respon yang bersifat reaktif terhadap isu pembangunan perguruan tinggi bertaraf internasional, tetapi juga didorong oleh cita-cita luhur untuk ikut mewujudkan perguruan tinggi yang berkualitas, yang mampu memberikan kontribusi nyata bagi terwujudnya sumberdaya manusia yang unggul, pengembangan ilmu pengetahuan yang berkesinambungan, dan pemanfaatan ilmu untuk peningkatan kualitas hidup masyarakat.

Sebagai strategi dalam rangka merealisasikan visi tersebut, Renstra jangka panjang UIN Jakarta disusun dalam 3 (tiga) tahapan (*milestones*) sebagai berikut:

1) Tahap *Capacity Strengthening* (2012-2016)

Tahap ini difokuskan pada pembenahan internal dan pembangunan karakter kelembagaan baik pada aspek substansi akademik melalui pengembangan budaya penelitian dan penguatan kerangka integrasi keilmuan maupun aspek tata kelola kelembagaan dan keuangan. Keberhasilan tahap ini ditandai dengan terpenuhinya berbagai kondisi kelembagaan baik dari sisi sistem akademik, tata kelola kelembagaan yang meliputi keuangan, organisasi dan sumber daya manusia maupun ketersediaan sarana prasarana sebagaimana yang dituangkan dalam matriks sebagaimana terlampir.

2) Tahap *Progressing towards Excellence* (2017-2021)

Tahap ini difokuskan pada peningkatan kinerja pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Tri Dharma Perguruan Tinggi) dalam kesatuan yang sinergis. Pada tahap ini pengembangan diorientasikan pada peningkatan penyelenggaraan jaminan mutu pendidikan baik pada aspek akademik maupun aspek non akademik. Keberhasilan tahap ini ditandai dengan meningkatnya kerjasama UIN dengan berbagai institusi baik di dalam maupun luar negeri. Pada tahap ini UIN Jakarta diharapkan sudah masuk menjadi salah satu dari 100 universitas terbaik di Asia.

3) Tahap *Global Recognition* (2022-2026)

Kebijakan pada tahap ini difokuskan pada penguatan eksistensi dan daya saing UIN Syarif Hidayatullah pada taraf internasional. Keberhasilan tahap ini ditandai dengan terpenuhinya seluruh indikator *world class university* dan tampilnya UIN Syarif Hidayatullah di jajaran 300 perguruan tinggi teratas dunia versi lembaga pemeringkat universitas yang kredibel.¹

¹UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, *Rencana Strategis 2012-2016 "Exelling for Global Academic Distinction"*, [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/id/renstra-uin/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:11.00.

Sedang dalam *Rencana Strategis [Renstra] UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021*, periodisasi pencapaian menuju WCU sampai tahun 2036. Hal ini merujuk pada Milestones UIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah dokumen rencana pembangunan jangka panjang UIN Jakarta periode 2017–2036 yang memuat serangkaian pernyataan kehendak sivitas akademika UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, yang disusun oleh tim yang dibentuk oleh rektor yang beranggotakan wakil-wakil Majelis Wali Amanat (MWA), Rektor, Senat Akademik (SA), dan Dewan Guru Besar (DGB). Dokumen Milestones UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi panduan penyusunan Rencana Strategis UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (RPJM - UIN Syarif Hidayatullah Jakarta), yang merupakan prioritas program renstra dan kegiatan rektor dalam mengelola UIN Syarif Hidayatullah Jakarta selama periode lima tahun yang dituangkan dalam rencana Strategis (renstra), dengan maksud untuk memberikan arah sekaligus menjadi acuan seluruh Sivitas akademika dalam mewujudkan visi dan misi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta melalui penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi yang terintegrasi nilai keislaman dan keindonesiaan.

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki gagasan besar yaitu secara konsisten dan berkelanjutan melaksanakan penguatan, pengembangan dan pemanfaatan tridharma perguruan tinggi dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, diakui sebagai “Guru Bangsa” serta menjadi universitas unggulan di Asia.

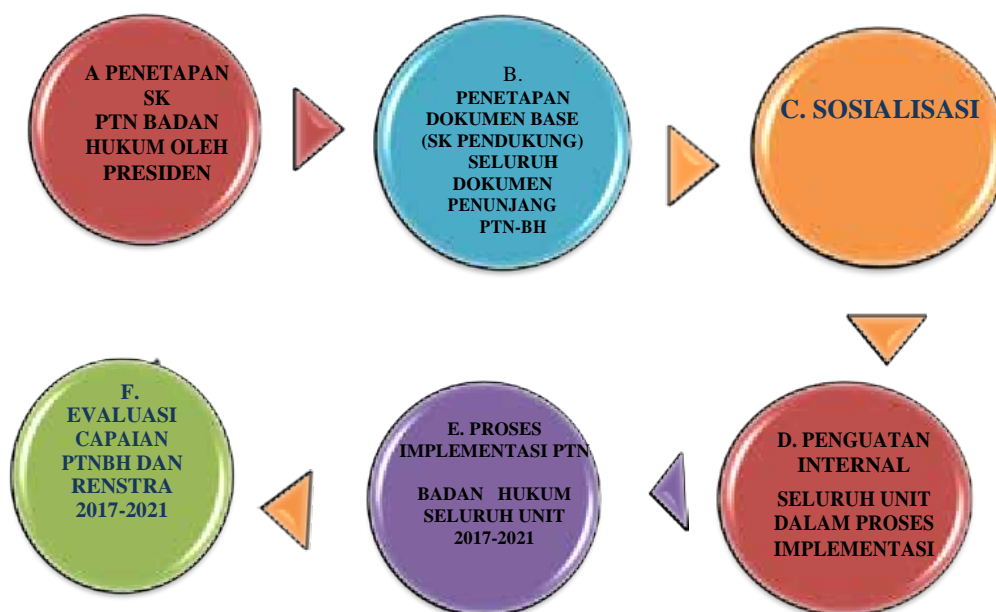
Dengan memperhatikan secara seksama kondisi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dewasa ini, maka Milestones yang diproyeksikan untuk jangka waktu 20 (dua puluh) tahun di bagi menjadi empat tahap yang khusus dalam rangka UIN Syarif Hidayatullah bertransformasi menjadi PTN Badan Hukum. Setiap tahap berlangsung selama 5 (lima) tahun dengan sasaran strategis masing-masing yang terus meningkat pada setiap tahapnya. Tahapan dan sasaran strategis tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) **Tahap I (2016-2021).** UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengkonsolidasikan semua potensi yang dimilikinya dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi, sehingga UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi PTN Badan Hukum yang mandiri dan unggul serta mampu menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, menuju unggulan di Asia Tenggara.
- 2) **Tahap II (2022-2026).** UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memperkuat penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi dan berperan sebagai advokator dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan masuk ke peringkat 25 (dua puluh lima) besar di Asia Tenggara.
- 3) **Tahap III (2027-2031).** UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengembangkan dan memanfaatkan tridharma perguruan tinggi untuk menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan memantapkan diri sebagai 100 (seratus) besar di tingkat Asia.
- 4) **Tahap IV (2032-2036).** UIN Syarif Hidayatullah Jakarta secara konsisten melanjutkan penguatan, pengembangan dan pemanfaatan tridharma perguruan tinggi dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat regional maupun global, sehingga mampu menjadi universitas unggulan di level rekognisi internasional.

UIN Syarif Hidayatullah Jakarta direncanakan berubah status menjadi perguruan tinggi negeri Badan Hukum (PTN Badan Hukum). Rencana itu akan dilakukan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta setelah di perolehnya SK peraturan pemerintah diawal mulai periode implementasi Renstra ini yakni tahun 2017. Perubahan status dari BLU (Badan Layanan Umum) menjadi PTN Badan Hukum membuat terjadinya perubahan signifikan, yaitu: (1) tata kelola pengambilan keputusan secara mandiri; (2) Hak mengelola dana secara mandiri, transparan dan akuntabel; (3) Wewenang mengangkat dan memberhentikan sendiri dosen serta tenaga kependidikan; (4) Wewenang mendirikan badan usaha dan mengembangkan dana abadi; (5) Wewenang membuka dan menyelenggarakan serta menutup program studi (www.uinjkt.ac.id, Desember 2016).

Persiapan lain yang senantiasa dilaksanakan oleh UIN Syarif Hidayatullah Jakarta yakni penguatan dan pengembangan dalam bidang akademis, administrasi dan keuangan, kemahasiswaan dan pengembangan, serta kerjasama untuk menuju implementasi PTN Badan Hukum.

Adapun tahapan perencanaan implementasi PTN BH UIN Jakarta mengacu pada *milestone* pertama UIN Syarif Jakarta dijabarkan sebagai berikut:



Gambar 4.7 Planning Implementasi PTN Badan Hukum UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021

6 (enam) tahapan yang akan dijalankan dalam proses implementasi atas transformasi kelembagaan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi PTN Badan Hukum akan difokuskan pada : 1) penetapan SK PTN Badan Hukum oleh presiden RI; 2) penetapan dokumen base SK pendukung seluruh dokumen penunjang PTN Badan Hukum; 3) Sosialisasi; 4) penguatan internal seluruh Fakultas/ unit dalam proses implementasi, 5) proses implementasi PTN Badan

Hukum untuk seluruh sivitas akademika UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan 6) evaluasi capaian PTN Badan Hukum tahap pertama untuk periode 2017-2021.²

Dari uraian di atas dapat dipahami tentang kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju *World Class University* dengan menyusun kerangka kebijakan strategis sebagai berikut: *pertama*, memperkuat komitmen UIN Jakarta untuk mengembangkan lembaga Pendidikan Tinggi Islam kelas dunia (*World Class University*) yaitu universitas yang mendapatkan pengakuan global, yang ditandai dengan: 1) reputasi akademik yang unggul, 2) lulusan yang berdaya saing, 3) jumlah sitasi dosen yang tinggi, 4) rasio dosen dan mahasiswa yang ideal, serta 5) jumlah mahasiswa dan dosen asing yang tinggi. *Kedua*, dalam *Rencana Strategis [Renstra] UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021*, periodisasi pencapaian menuju WCU sampai tahun 2036. Hal ini merujuk pada Milestones UIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah dokumen rencana pembangunan jangka panjang UIN Jakarta periode 2017–2036 yang memuat serangkaian pernyataan kehendak sivitas akademika UIN Syarif Hidayatullah Jakarta melalui 4 tahap, yaitu: 1) *Tahap I (2016-2021)*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengkonsolidasikan semua potensi yang dimilikinya dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi, sehingga UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi PTN Badan Hukum yang mandiri dan unggul serta mampu menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, menuju unggulan di Asia Tenggara. 2) *Tahap II (2022-2026)*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memperkuat penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi dan berperan sebagai advokator dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan masuk ke peringkat 25 (dua puluh lima) besar di Asia Tenggara. 3) *Tahap III (2027-2031)*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengembangkan dan memanfaatkan tridharma perguruan tinggi untuk menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan memantapkan diri sebagai 100 (seratus) besar di tingkat Asia. 4) *Tahap IV (2032-2036)*. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta secara konsisten melanjutkan penguatan,

² UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, *Rencana Strategis [Renstra] UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021*, (Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah, 2017) hlm. 55-58.

pengembangan dan pemanfaatan tridharma perguruan tinggi dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat regional maupun global, sehingga mampu menjadi universitas unggulan di level rekognisi internasional.

2. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* mengacu pada rangka pembangunan bidang pendidikan sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJPN) Indonesia 2005-2025, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama menerbitkan tahapan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2015-2019. Penyusunan Rencana Strategis Pendidikan Islam 2015-2019 diselaraskan dengan rencana strategis pendidikan nasional yang tercantum dalam RPJMN 2015-2019 dan disinergikan dengan Rencana Strategis Kementerian Agama RI 2015- 2019 dalam aspek visi dan misi, tujuan dan sasaran strategis, serta program kegiatan dan indikator kinerja.

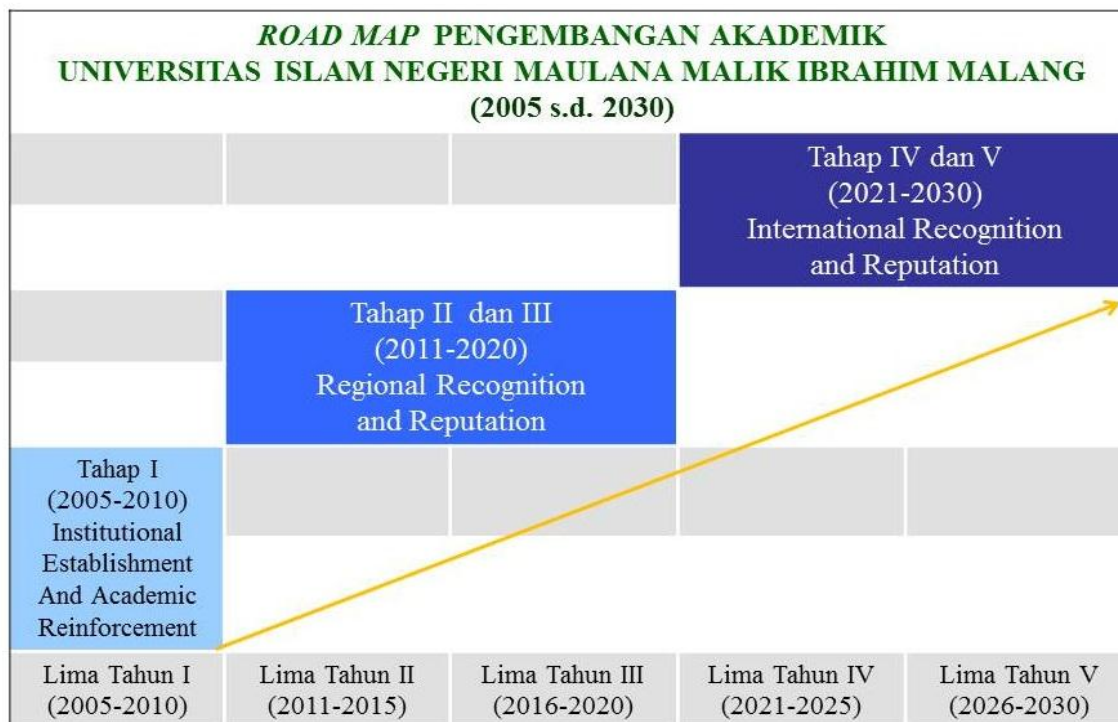
UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mempunyai peranan strategis untuk merealisasikan pembangunan nasional, khususnya dalam meningkatkan daya saing bangsa dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang diharapkan menjadi salah satu kunci bagi kemajuan bangsa dengan menghasilkan lulusan yang berkarakter Ulul Albab dan mampu menerapkan dan mengembangkan kesatuan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni untuk kemakmuran bangsa, maupun melalui penciptaan inovasi yang relevan bagi pembangunan. Agar tujuan pembangunan dapat direalisasikan, maka UIN Maulana Malik Ibrahim Malang diharapkan memiliki kemampuan dan kesanggupan untuk menanggapi tuntutan-tuntutan masa depan yang tersurat dalam: (1) Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJPN) Indonesia 2005-2025, (2) cetak biru pembangunan pendidikan nasional, (3) Rencana Strategis Direktorat Pendidikan Tinggi Islam Tahun 2015-2019, (4) Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2015–2019, (5) Rencana Strategis Kementerian Agama RI Tahun 2015–2019 dan disinergikan dengan Rencana Strategis

Pendidikan Nasional yang tercantum dalam RPJMN 2015–2019.

Sebagaimana tertuang dalam Rencana Jangka Panjang Pembangunan Pendidikan Nasional 2005-2025, pengembangan pembangunan pendidikan diarahkan untuk menghasilkan insan Indonesia yang cerdas dan kompetitif. Selaras dengan pengembangan pembangunan pendidikan tersebut, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dituntut menyiapkan diri untuk menghadapi tuntutan pengembangan pendidikan nasional tersebut.

Untuk mencapai hal yang telah dijelaskan sebelumnya, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang harus melakukan perubahan-perubahan terhadap strategi pencapaian kompetensi lulusannya, kurikulumnya, proses belajar mengajarnya, penilaian prestasi belajarnya, pendidik dan tenaga kependidikannya, sarana dan prasarannya, pendanaannya, dan pengelolaannya. Perubahan-perubahan tersebut dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan dengan tetap mempertimbangkan kondisi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang secara umum. Di samping itu, arah kebijakan dan strategi pengembangannya mempertimbangkan isu-isu strategis dan kebijakan strategis.

Untuk mencapai visi, misi, dan tujuan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mengembangkan Rencana Strategis Pengembangan Jangka Panjang 25 Tahun ke Depan (2006– 2030) yang disebut dengan *road map* pengembangan akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sebagaimana digambarkan pada bagan berikut:



Gambar 4.8 *Road Map* Pengembangan Akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang(2005 s.d 2030)

Rencana Jangka Panjang merupakan cita-cita UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 25 tahun ke depan (2005-2030). Rencana ini berfungsi sebagai pemandu bagi seluruh sivitas akademika dalam mengarahkan dan mengerahkan sumberdaya dan upayanya menuju akhir yang diharapkan (desirable ends). Rencana Jangka Panjang Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang disusun dan dikembangkan pertama kali pada tahun 2005, sehingga rencana ini disebut dengan Rencana Jangka Panjang 2005-2030. Rencana Jangka Panjang 2005-2030 pada dasarnya merupakan kelanjutan dan pengembangan dari Rencana Strategik terdahulu (1998/1999 s.d 2008/2009). Perumusan ulang pandangan ke depan (revision) rencana pengembangan universitas ini harus dilakukan sejalan dengan tahapan perkembangan berdasarkan rencanastrategik sebelumnya. 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 *roadmap* tersebut maka kerangka pengembangan akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* 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;

Kedua, Jangka Lima Tahun II (2011-2015) *Regional Recognition and Reputation* Tahap 1. 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. 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).

Ketiga, Jangka Lima Tahun III (2016-2020) *Regional Recognition and Reputation* tahap 2. Kebijakan umum pada tahap ini diarahkan pada pemenuhan baku-mutu program sarjana unggulan, sehingga memberi peluang untuk dikenal sebagai program sarjana dengan reputasi regional. Demikian juga 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.

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. Adapun arah pengembangan tahap ini adalah:

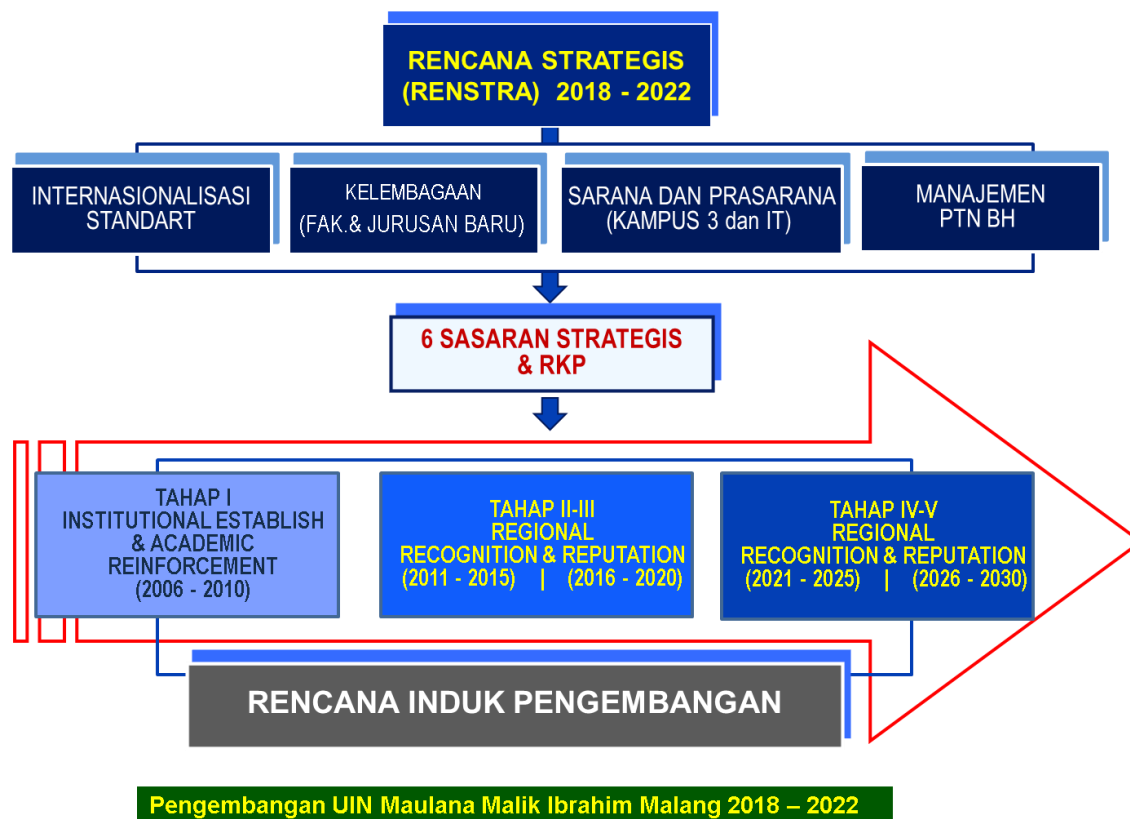
- 1) Memenuhi semua baku mutu kelayakan dan kinerja sebagai penyelenggara program pendidikan dengan reputasi internasional.
- 2) Memenuhi semua persyaratan sebagai program pendidikan unggulan di kalangan masyarakat Islam internasional.
- 3) Memenuhi baku-mutu minimum sebagai program pendidikan internasional.
- 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. Pada tahap ini 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 manajemen pengembangan Program studi yang berkarakter dan spesifik untuk mewujudkan keunggulan secara nasional, ASEAN maupun internasional.
- 2) Meningkatkan kerja sama dengan universitas 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 di tingkat Asia dan dunia.
- 3) Memantapkan diri untuk menjadi Universitas, Fakultas, dan Program studi sebagai salah satu pilar Pusat Unggulan (*Centre of Excellence*) dan Pusat Peradaban Islam (*Centre of Islamic Civilization*).

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang saat ini telah menjadi salah satu perguruan tinggi dengan status BLU dan pernah dipromosikan oleh Kementerian Agama untuk menjadi universitas kelas dunia. Di samping itu, untuk lebih meningkatkan perannya pada pembangunan nasional telah dicanangkan pula cita-cita UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menjadi *The Center of Excellence dan The Center of Islamic Civilization* sebagai langkah mengimplementasikan ajaran Islam sebagai rahmat bagi semesta alam (*al Islam rahmat li al-alam*). Oleh karena itu, pengembangan ke depan perlu diarahkan menjadi *Regional Recognition and Reputation* dengan status otonom (PTN-BH). Berdasarkan arah pengembangan ini diharapkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki daya saing tinggi serta mampu berkompetisi secara sehat dengan perguruan tinggi lainnya di dunia. Upaya menuju Universitas dengan *Regional Recognition and Reputation* diharapkan mulai terealisasi pada tahun 2020, sementara usaha - usaha sudah selayaknya harus dimulai dari sekarang. Secara rinci arah pengembangan ke depan disajikan dalam gambar berikut.



Gambar 4.9 Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 2018-2022

Rencana Jangka Panjang tersebut dibagi menjadi 3 bagian dan 5 tahap. Bagian pertama terdiri dari 1 tahap yang direncanakan pada tahun 2005-2010. Tahap ini disebut dengan Institutional Establishment and Academic Reinforcement. Indikator ketercapaian pada tahap ini diantaranya meliputi:

- 1) Terbangunnya infrastruktur yang memadai untuk perkantoran baik pada tingkat universitas maupun fakultas.
- 2) Terbangunnya infrastruktur yang memadai untuk ma'had yang dapat menampung 3000 mahasiswa.
- 3) Terbangunnya infrastruktur yang memadai untuk kegiatan perkuliahan, kegiatan praktikum di laboratorium, bengkel, dan studio.
- 4) Terbangunnya infrastruktur yang memadai untuk kegiatan kemahasiswaan, sarana olahraga, dan seni.
- 5) Terbangunnya ruang-ruang pelayanan yang nyaman.
- 6) Terbangunnya sistem tata kelola yang baik di seluruh universitas.

- 7) Terbentuknya sistem penyelenggaraan universitas yang kredibel, akuntabel, efektif, efisien dengan dilandasi budaya yang kuat yang bersumber dari nilai-nilai Islam.
- 8) Terbentuknya sistem kepemimpinan dan manajemen yang terpercaya.
- 9) Terwujudnya kurikulum yang mengarah kepada ketercapaian visi, memiliki kompetensi yang jelas, dan memiliki *body of knowledge* yang tepat.
- 10) Terbentuknya sistem akademik yang tertata baik pada pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat.
- 11) Tumbuhnya suasana akademik dan menurunnya nuansa politis di seluruh universitas.
- 12) Terwujudnya sistem informasi berbasis Teknologi Informasi.
- 13) Program studi yang terakreditasi oleh BAN-PT.

Bagian kedua terdiri dari 2 tahap yang direncanakan pada tahun 2011-2015 (Tahap 2) dan 2016-2020 (Tahap 3). Tahap ini disebut dengan tahap pencapaian *Regional Recognition and Reputation*. Indikator ketercapaian pada tahap ini diantaranya meliputi:

- 1) Tertatanya infrastruktur perkantoran untuk berbagai layanan berstandar internasional yang dibuktikan dengan diperolehnya sertifikasi kelas regional Asia.
- 2) Tertatanya sistem ma'had untuk dapat ditempati oleh mahasiswa Indonesia dan lintas negara dengan pendidikan karakter Islam yang khas dan terukur. Dengan kapasitas mahad mencapai 4.000 mahasiswa.
- 3) Tertatanya infrastruktur dan sarana perkuliahan, laboratorium, studi, dan bengkel untuk perkuliahan standar internasional yang dibuktikan dengan diperolehnya sertifikat kelas regional Asia.
- 4) Tertatanya infrastruktur pendukung untuk kegiatan minat dan bakat mahasiswa pada lingkup akademik maupun non akademik untuk even berskala nasional dan regional.
- 5) Tertatanya pelayanan yang Islami dan modern untuk layanan seluruh stakeholders termasuk stakeholders lintas negara.

- 6) Terbangunnya sistem tata kelola yang efektif dan efisien melalui kepemimpinan yang akuntabel, kredibel, transparan, bertanggung jawab dan adil.
- 7) Sistem remunerasi yang tepat dan adil dengan penghasilan minimum tenaga kependidikan PNS sebesar 150% dari UMR Kota Malang per bulan.
- 8) Terbangunnya madrasah terpadu.
- 9) Terjalannya kerjasama dengan lembaga-lembaga Luar Negeri yang fungsional dan saling menguntungkan.
- 10) Terbangunnya sistem promosi lintas negara khususnya pada negara-negara ASEAN melalui berbagai media dan kegiatan promosi yang terencana.
- 11) Tumbuhnya berbagai kegiatan akademik dan non akademik yang dilakukan oleh
- 12) Universitas dengan lembaga-lembaga Luar Negeri.
- 13) Tumbuhnya jumlah mahasiswa asing khususnya yang berasal dari negara-negara ASEAN.
- 14) Tumbuhnya jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang mampu berbahasa Inggris atau Arab yang diimplementasikan dalam perkuliahan dan pelayanan.
- 15) Tumbuhnya kelas-kelas internasional yang diikuti oleh mahasiswa lintas negara dan diajar oleh 10% hingga 20% dosen dari Perguruan Tinggi Luar Negeri yang memiliki ranking di bawah 1000 versi Webometric.
- 16) Memiliki program studi pada rumpun kedokteran dan ilmu kesehatan.
- 17) 70% Program Studi terakreditasi A oleh BAN-PT dan 50% terakreditasi AUN atau Asosiasi Profesi Internasional.
- 18) Mahasiswa pascasarjana mencapai 40% dari keseluruhan jumlah mahasiswa di universitas.
- 19) Kurikulum yang memiliki kompetensi internasional dengan kekhasan integrasi sains dan Islam yang dibuktikan dengan review dari pakar kurikulum pada ilmu sejenis pada Perguruan Tinggi ranking di bawah 1000 versi Webometric.

- 20) Berkembangnya sistem layanan berbasis IT dan sistem e-learning untuk pembelajaran pada bidang-bidang khusus.
- 21) Tumbuhnya dosen-dosen yang mengajar/menjadi nara sumber pada Perguruan Tinggi ranking di bawah 1000 versi Webometric.
- 22) Tumbuhnya jumlah penelitian dengan hibah dari Luar Negeri atau penelitian-penelitian yang dipresentasikan pada kegiatan ilmiah pada Perguruan Tinggi ranking di bawah 1000 versi Webometric.
- 23) Besarnya dana penelitian di Perguruan Tinggi antara 8% hingga 10% dari dana keseluruhannya yang ada di Perguruan Tinggi.
- 24) Tumbuhnya jumlah HaKI khususnya yang berkaitan dengan domain integrasi sains dan Islam
- 25) Tumbuhnya kegiatan-kegiatan kecendekiawanan yang diimplementasikan di wilayah nasional atau regional Asia sebagai implementasi dari integrasi sains dan Islam dengan pendanaan sekurang-kurangnya Rp. 5,000,000,000,- per tahun
- 26) Tumbuhnya jumlah mahasiswa yang mampu berperan dalam pekerjaan-pekerjaan regional dan internasional.

Bagian ketiga terdiri dari 2 tahap yang direncanakan pada tahun 2021-2025 (Tahap 4) dan 2026-2030 (Tahap 5). Tahap ini disebut dengan tahap pencapaian *International Recognition and Reputation*. Indikator ketercapaian pada tahap ini diantaranya meliputi:

- 1) Kampus modern dengan kepemimpinan dan sistem tata kelola yang Islami yang mendapatkan pengakuan internasional.
- 2) Infrastruktur yang mampu melaksanakan berbagai aktifitas akademik dan non akademik serta layanan-layanan internasional pada lahan di atas 100 Ha.
- 3) Tertatanya sistem ma'had untuk dapat ditempati oleh mahasiswa Indonesia dan lintas negara dengan pendidikan karakter Islam yang khas dan terukur dengan kapasitas Ma'had mencapai 7000 mahasiswa.
- 4) Tertatanya pelayanan yang Islami dan modern untuk layanan seluruh stakeholders termasuk stakeholders lintas negara.

- 5) Terbangunnya sistem tata kelola yang efektif dan efisien melalui kepemimpinan yang akuntabel, kredibel, transparan, bertanggung jawab dan adil.
- 6) Berkembangnya madrasah terpadu menuju madrasah berstandar internasional.
- 7) Sistem renumerasi yang tepat dan adil dengan penghasilan minimum tenaga kependidikan non PNS sebesar 150% dari UMR Kota Malang per bulan.
- 8) Terjalinnnya kerjasama dengan lembaga-lembaga Luar Negeri yang fungsional dan saling menguntungkan.
- 9) Terbangunnya sistem promosi lintas negara melalui berbagai media dan kegiatan promosi yang terencana.
- 10) Tumbuhnya berbagai kegiatan akademik dan non akademik yang dilakukan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan lembaga-lembaga Luar Negeri.
- 11) Tumbuhnya jumlah mahasiswa asing dari seluruh dunia.
- 12) Tumbuhnya jumlah dosen dan tenaga kependidikan yang mampu berbahasa Inggris atau Arab yang diimplementasikan dalam perkuliahan dan pelayanan.
- 13) Tumbuhnya kelas-kelas internasional yang diikuti oleh mahasiswa lintas negara dan diajar oleh 10% hingga 20% dosen dari Perguruan Tinggi Luar Negeri yang memiliki ranking di bawah 500 versi Webometric.
- 14) Berkembangnya program studi-program studi pada rumpun ilmu kedokteran dan ilmu kesehatan.
- 15) 80% Program Studi terakreditasi A oleh BAN-PT dan 50% terakreditasi AUN-QA atau Asosiasi Profesi Internasional.
- 16) Mahasiswa pasca sarjana mencapai 50% dari seluruh mahasiswa universitas.
- 17) Kurikulum yang memiliki kompetensi internasional dengan kekhasan integrasi sains dan Islam yang dibuktikan dengan review dari pakar kurikulum pada ilmu sejenis pada perguruan tinggi ranking di bawah 500

versi Webometric.

- 18) Berkembangnya sistem layanan berbasis IT dan sistem e-learning untuk pembelajaran pada bidang-bidang khusus.
- 19) Tumbuhnya dosen-dosen yang mengajar/menjadi narasumber pada perguruan tinggi ranking dibawah 500 versi Webometric.
- 20) Tumbuhnya jumlah penelitian dengan hibah dari Luar Negeri atau penelitian-penelitian yang dipresentasikan pada kegiatan ilmiah pada Perguruan Tinggi-Perguruan ranking dibawah 500 versi Webometric.
- 21) Besarnya dana penelitian di Perguruan Tinggi antara 10-15% dari dana keseluruhanyang ada di Perguruan Tinggi.
- 22) Tumbuhnya jumlah HaKI khususnya yang berkaitan dengan domain integrasi sains danIslam.
- 23) Tumbuhnya kegiatan-kegiatan kecendekiawanan yang diimplementasikan di wilayah nasional atau regional Asia dengan pendanaan sekurang-kurangnya Rp. 10,000,000,000 per tahun.
- 24) Tumbuhnya jumlah mahasiswa yang mampu berperan dalam pekerjaan-pekerjaan internasional.
- 25) Besarnya pendanaan yang bersumber dari PNBPN mencapai Rp. 70,000,000,000 pertahun.

Dari uraian di atas, dapat dipahami tentang kerangka pengembangan akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* dengan menyusun kerangka kebijakan strategis sebagai berikut: *Pertama*, kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* mengacu pada rangka pembangunan bidang pendidikan sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJPN) Indonesia 2005-2025, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama menerbitkan tahapan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2015-2019. Penyusunan Rencana Strategis Pendidikan Islam 2015-2019 diselaraskan dengan rencana strategis pendidikan nasional yang tercantum dalam RPJMN 2015-2019 dan disinergikan dengan Rencana Strategis

Kementerian Agama RI 2015- 2019 dalam aspek visi dan misi, tujuan dan sasaran strategis, serta program kegiatan dan indikator kinerja.

Kedua, menyusun *roadmap* Rencana Jangka Panjang UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 25 tahun ke depan (2005-2030). Rencana ini berfungsi sebagai pemandu bagi seluruh sivitas akademika dalam mengarahkan dan mengerahkan sumberdaya dan upayanya menuju akhir yang diharapkan (*desirable ends*). Berdasarkan *roadmap* tersebut maka kerangka pengembangan akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju *World Class University* 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. *Kedua*, Jangka Lima Tahun II (2011-2015) *Regional Recognition and Reputation* Tahap 1. Pengembangan Universitas dan Fakultas pada periode ini diarahkan untuk mencapai kemantapan akademik (*academic establishment*). *Ketiga*, Jangka Lima Tahun III (2016-2020) *Regional Recognition and Reputation* tahap 2. Kebijakan umum pada tahap ini diarahkan pada pemenuhan baku-mutu program sarjana unggulan, sehingga memberi peluang untuk dikenal sebagai program sarjana dengan reputasi regional. *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. *Kelima*, Jangka Lima Tahun V (2026-2030) mencapai *International Recognition and Reputation* tahap kedua. Pada tahap ini program studi harus semakin mantap sebagai program pendidikan terkemuka di tingkat internasional. Pada pencapaian puncak yaitu memantapkan diri untuk menjadi Universitas, Fakultas, dan Program studi sebagai salah satu pilar Pusat Unggulan (*Centre of*

Excellence) dan Pusat Peradaban Islam (*Centre of Islamic Civilitation*).

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) Penggalan sumber-sumber pendanaan. Dan selayaknya menambah satu program sehingga menjadi nomor 10) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif.

Rencana Strategis (Renstra) 2018-2022 lebih menekankan pada 4 bidang strategi pengembangan akademik yang meliputi: 1) Internasionalisasi standart, 2) Kelembagaan (Fakultas dan Jurusan baru), 3) Sarana dan prasarana (Kampus 3 dan IT), 4) Manajemen PTN BH.

D. Kebijakan Strategis Pengembangan Program Akademik Menuju *World Class University* di Lingkungan UIN

1. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

Selama 60 tahun kiprahnya dalam penyelenggaraan Pendidikan tinggi, UIN Syarif Hidayatullah memiliki tradisi keilmuan yang cukup kuat didukung dengan sumber daya manusia lulusan dari perguruan tinggi bereputasi baik luar negeri maupun dalam negeri. Banyak dari mereka merupakan lulusan dari universitas-universitas di Barat seperti McGill, Leiden, Erasmus, Utrech, Groningen, Chicago, Columbia, UCLA, Temple, Hawaii, Harvard, Oxford, SOAS, Boston, Ohio, Colorado, Berkeley, Melbourne, Monash, Deakin, ANU, UNSW, Hamburge, Freien Berlin, Edinburgh, Durham, Auckland, Sourborne, Lille, dll., sebagian lainnya merupakan lulusan universitas-universitas di dunia Islam seperti al-Azhar, Aenu Syam, Cairo University, Ummul Qurra, King Abdul Saud, al-Daulah al-Ula, Zaitunah, Qartum, Ankara, Jamiatul Milla, IIUM, UKM, NTU, dll., bahkan ada dosen lulusan universitas Nanchang, Cina, dan sebagian lagi merupakan lulusan universitas-universitas terbaik di dalam negeri termasuk UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, UIN SUKA, UI, IPB, UPI, UNPAD, ITB, dan UGM. Makna dari fakta ini adalah bahwa SDM UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebenarnya mewarisi tradisi akademik unggulan nasional, regional dan global, dan ini adalah *institutional capital* yang sangat penting dan potensial.¹

Sebagai universitas yang memadukan ilmu agama dan ilmu umum, UIN Syarif Hidayatullah diharapkan menjadi center kajian integrasi ilmu dan agama yang ditransformasikan dalam kurikulum-kurikulum pendidikan dan pengajarannya. Perpaduan itu muncul baik dalam bentuk mata kuliah maupun prodi prodi yang telah dirancang khusus dan sudah berjalan. Kekhasan UIN Jakarta yang selama ini menjadi pusat atau jendela kajian keislaman Indonesia akan menjadikannya sebagai rujukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan yang

¹Prof. Dr. Dede Rosyada, MA. (Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta), *Kata Pengantar : Menjadi Destinasi Kajian Islam dan Menguatkan Legasi Modernisasi Pemikiran Keagamaan: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Menuju WCU*, Jakarta, 31 Januari 2017, [Tersedia] <https://www.uinjkt.ac.id/id/renstra-uin/>, [Online] Jum'at, 9 Agustus 2019: 14.46.

bukan saja dalam dalam wilayah studi Islam namun juga ilmu-ilmu baru yang menjadi kajian UIN. Corak ini nantinya juga akan menjadi distingsi yang membedakannya dengan kampus lain sekaligus menempatkan UIN Jakarta sebagai destinasi baru diskursus integrasi ilmu yang dihasilkan dari pemikiran sivitas akademiknya dengan menempatkan lokus tri darma perguruan tinggi yang pada akhirnya akan melahirkan gagasan-gagasan baru yang unik dan orisinal.

Rencana Strategis (Renstra) UIN Syarif Hidayatullah ini disusun bukan didasarkan atas daftar keinginan (*wishful list*) kelembagaan, tetapi atas dasar pertimbangan hasil evaluasi sekaligus memperhatikan kebutuhan strategi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta di masa mendatang menjadikan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta semakin dikenal luas dan direkognisi dunia. Pijakan saat ini, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju transformasi dari Satker BLU (Badan Layanan Umum) menuju satker **PTN Badan Hukum (PTN BH)** dengan penguatan dan pengokohan sebagai **Universitas Riset**, dimana seluruh indikator atas pemenuhan kedua status tersebut adalah menjadi langkah-langkah dan strategi kerja ke depan.

Renstra ini juga merupakan salah satu upaya dan strategi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam mengawal berbagai harapan dan keinginan dari stakeholders agar dapat direalisasikan. Secara internal Renstra ini merupakan pedoman dan rujukan bagi berbagai unit di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam merencanakan dan melaksanakan berbagai kebijakan dan program agar lebih integratif dan sinergis.

Pada awalnya, Rencana Strategis (Renstra) periode 2017-2021 ini merupakan *milestone* kedua dari rangkaian tiga *milestones* UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju visi jangka panjang menjadi *World Class University* pada tahun 2026. Berdasarkan pertimbangan dan masukan dari berbagai pihak serta evaluasi hasil pencapaian Renstra periode 2012-2016, maka Rektor Prof. Dr. Dede Rosyada, MA. mengusulkan perpanjangan masa pencapaian visi jangka panjang UIN menjadi *World Class University* pada tahun 2036.

Akhirnya, apresiasi setinggi-tingginya kepada berbagai pihak yang telah membantu terwujudnya dokumen Renstra ini. Ini merupakan sebuah langkah maju

untuk mengubah kekhawatiran akan besarnya tantangan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ke depan menjadi sebuah ijtihad dan jihad dalam bentuk langkah yang strategis. Dengan *institutional capital* dan tradisi akademik yang ada, Renstra UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ini diharapkan dapat mendorong mutu dan reputasi kelembagaannya lebih baik lagi, sehingga harapan kelembagaan menjadi destinasi mahasiswa dan juga dosen dalam belajar dan mengembangkan kajian dan penelitian pemikiran keislaman yang membanggakan menemui titik terang dan jalannya yang lapang².

1. Kebijakan Peningkatan Kompetensi dan Daya Saing Lulusan dalam Dunia Global

Berikut tabel sasaran pada kebijakan peningkatan Kompetensi dan Daya Saing Lulusan Dalam Dunia Global:



Gambar 4.10 Sasaran Strategis Kebijakan 1

²Prof. Dr. Dede Rosyada, MA. (Rektor UIN Syarif Hidayatullah Jakarta), *Kata Pengantar : Menjadi Destinasi Kajian Islam dan Menguatkan Legasi Modernisasi Pemikiran Keagamaan: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Menuju WCU*, Jakarta, 31 Januari 2017, [Tersedia] <https://www.uinjkt.ac.id/id/renstra-uin/>, [Online] Jum'at, 9 Agustus 2019: 14.46.

Pemaparan atas masing-masing sasaran dan program yang akan dilaksanakan dideskripsikan sebagai berikut:

Sasaran 1: Meningkatkan kualitas manajemen dan pengelolaan lulusan (alumni)

Penjabaran atas sasaran ini diwujudkan dalam 5 (lima) program yaitu: 1) pengembangan database alumni terintegrasi dengan AIS dan aplikasi berbasis android dan IOS; 2) Tracer study alumni; 3) Penguatan dan konsolidasi lembaga-lembaga alumni di bawah Alumni Center UIN Jakarta; 4) Survey Kepuasan Pengguna lulusan; dan 5) pengembangan sistem layanan terpadu purna studi.

Sasaran 2 : Meningkatkan kompetensi dan profesionalitas lulusan

Dalam rangka pelaksanaan sasaran strategis kompetensi dan profesionalitas lulusan, maka perlu dikembangkan beberapa program yaitu: 1) pengembangan *Pusat Karir dan Kewirausahaan*; 2) pendampingan persiapan uji kompetensi mahasiswa program profesi; dan 3) Kerjasama dengan *stakeholders* lulusan, seperti Kemenag, pemerintahan daerah, **perusahaan nasional dan multi-nasional, Ngo's (lokal dan internasional), dan sebagainya.**

Sasaran 3 : Mengembangkan kompetensi kewirausahaan

Dalam rangka pelaksanaan sasaran strategis untuk meningkatkan kompetensi kewirausahaan, maka diwujudkan dalam beberapa program berikut, yaitu: 1) Integrasi pendidikan kewirausahaan dalam kurikulum; 2) Bimbingan dan konsultasi kewirausahaan melalui pusat pengembangan Karir dan Kewirausahaan; 3) pengembangan laboratorium entrepreneurship bagi mahasiswa dan dosen; dan 4) Kompetensi wirausaha berkala dan penghargaan rutin kepada alumni yang berprofesi sebagai pengusaha sukses.

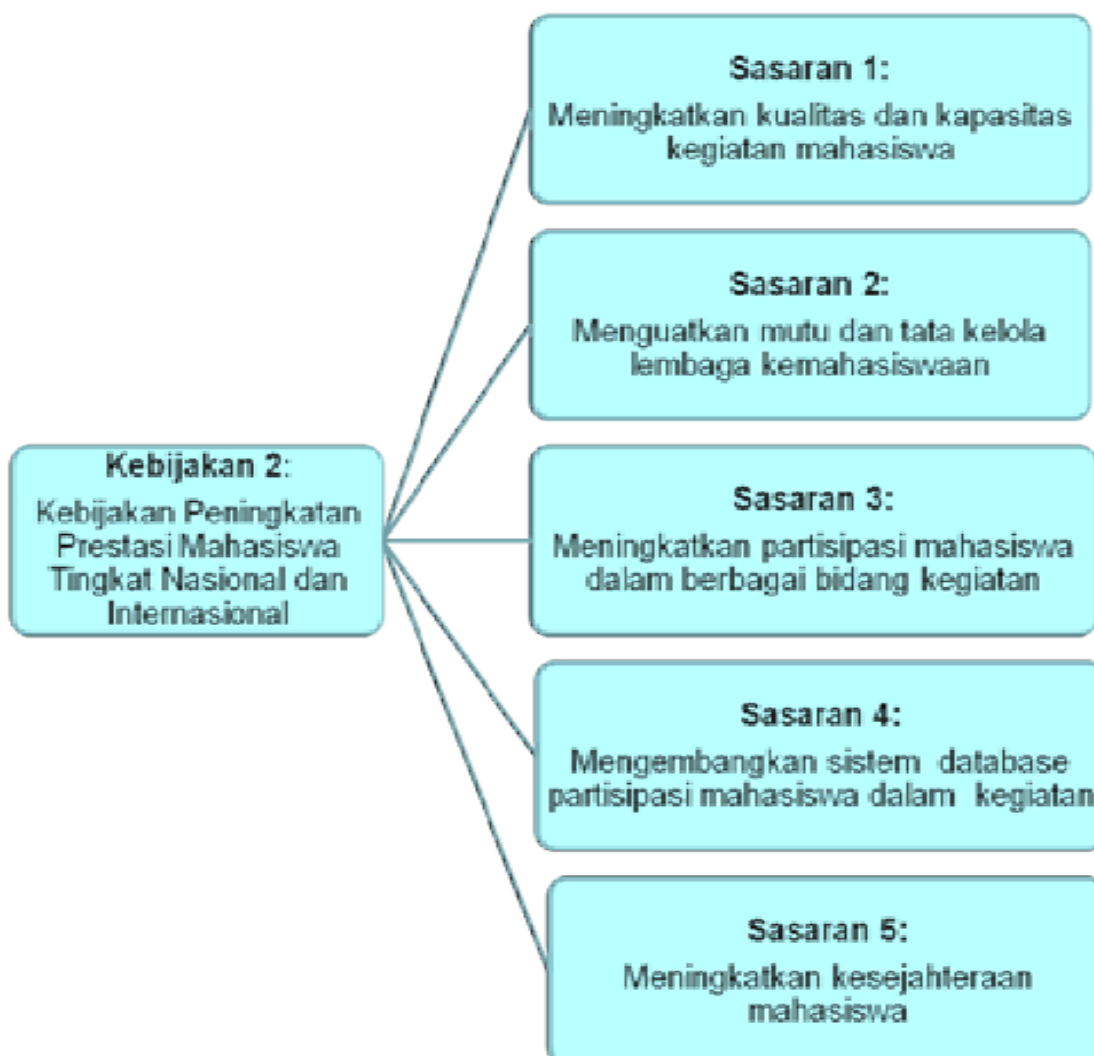
Sasaran 4 : Meningkatkan semangat **religiusitas (ketaqwaan) dan **kompetensi personal****

Peningkatan ketaqwaan dan kompetensi personal bagi lulusan dilakukan dengan program-program sebagai berikut, yaitu: 1)

pelatihan *softskill* bagi mahasiswa secara individual dan kelompok;
 2) praktikum atau magang pada lembaga-lembaga yang kredibel; dan
 3) melakukan kerjasama penguatan kelembagaan masyarakat di daerah-daerah tertinggal.

2. Kebijakan Peningkatan Prestasi Mahasiswa dalam Berbagai Bidang Tingkat Nasional dan Internasional

Berikut tabel sasaran pada kebijakan peningkatan prestasi Mahasiswa dalam berbagai bidang tingkat nasional dan internasional.



Gambar 4.11 Sasaran Strategis Kebijakan 2

Sasaran 1 : Meningkatkan kualitas dan kapasitas kegiatan mahasiswa

Dalam upaya meningkatkan kualitas dan kapasitas kegiatan mahasiswa, maka dilaksanakan program-program berikut, yakni: 1) pelatihan *life skill* internasional; 2) pengembangan kegiatan keilmuan mahasiswa; dan 3) Diklat keprotokoleran untuk mahasiswa.

Sasaran 2 : Menkuatkan mutu dan tata kelola lembaga kemahasiswaan

Dalam upaya penguatan mutu dan tata kelola lembaga kemahasiswaan, maka dilakukan program-program berikut, yaitu: 1) pengembangan sistem audit mutu internal lembaga kemahasiswaan; 2) pengembangan sistem audit mutu eksternal lembaga kemahasiswaan; 3) penggalangan kerja sama dengan lembaga mahasiswa tingkat dunia; dan 4) pelatihan peningkatan mutu kegiatan kemahasiswaan.

Sasaran 3 : Meningkatkan partisipasi mahasiswa dalam berbagai bidang kegiatan

Peningkatan partisipasi mahasiswa dalam berbagai bidang kegiatan dilakukan melalui program-program berikut: 1) partisipasi dalam kegiatan kompetensi akademik dan non akademik; 2) partisipasi aktif dalam kegiatan pelestarian lingkungan; 3) partisipasi dalam kegiatan yang menghasilkan prestasi luar biasa; 4) partisipasi dalam kegiatan peduli bencana; dan 5) partisipasi dalam kegiatan yang menghasilkan prestasi unggulan.

Sasaran 4 : Mengembangkan sistem database partisipasi mahasiswa dalam kegiatan

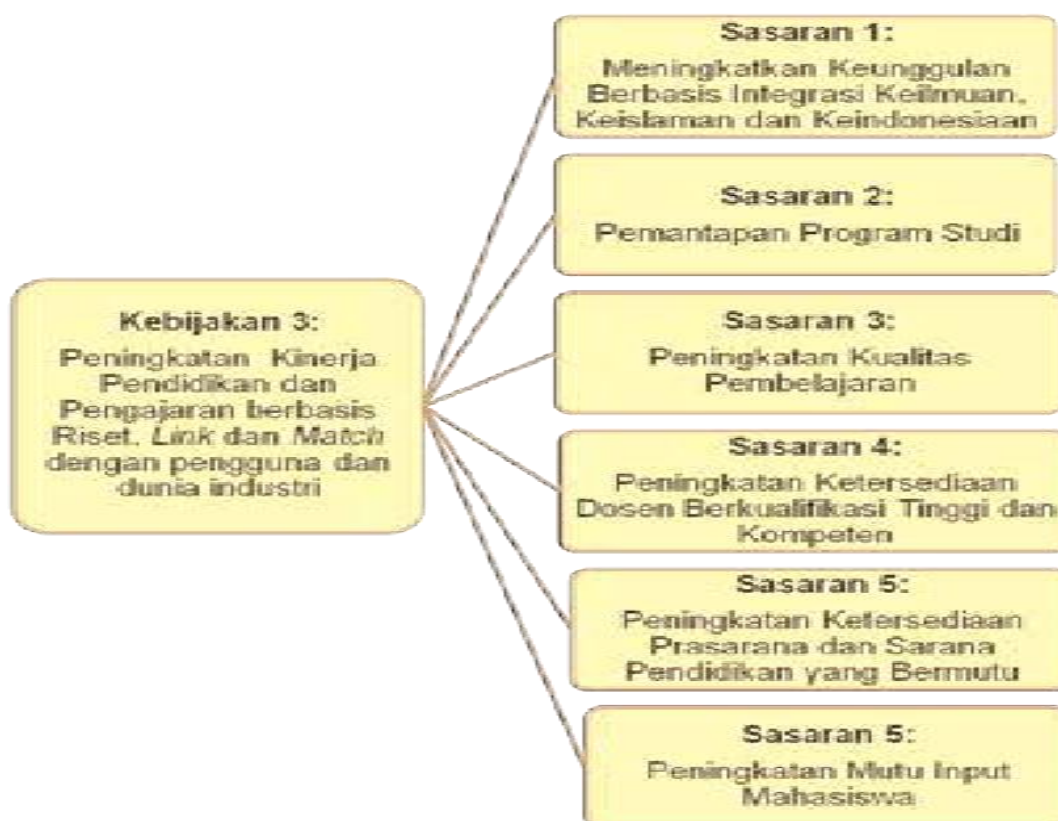
Sasaran pengembangan sistem database partisipasi mahasiswa diwujudkan dalam kegiatan: 1) pengembangan sistem database partisipasi mahasiswa di bawah koordinasi bagian kemahasiswaan, pustipanda dan program studi; 2) pengembangan aplikasi kegiatan mahasiswa berbasis **smartphone** dan tablet; dan 3) pengembangan kultur pengabdian keilmuan bagi mahasiswa.

Sasaran 5 : Meningkatkan kesejahteraan mahasiswa

Meningkatkan kesejahteraan mahasiswa ditujukan agar dapat mendukung mahasiswa dalam meningkatkan prestasinya. Kegiatan peningkatan kesejahteraan mahasiswa diwujudkan dalam program-program sebagai berikut, yaitu: 1) **penyediaan beasiswa untuk mahasiswa berprestasi di bidang akademik, seni-budaya, dan olahraga;**2) **asuransi pada mahasiswa dengan bekerjasama dengan perusahaan asuransi;** 3) **Bantuan sosial untuk mahasiswa;** dan 4) **penyediaan layanan kesehatan untuk mahasiswa.**

3. Kebijakan Peningkatan Kinerja Pendidikan dan Pengajaran Berbasis Riset, Link dan Match dengan Pengguna dan Dunia Industri

Berikut tabel sasaran pada kebijakan peningkatan kinerja pendidikan dan pengajaran berbasis riset, Link dan Match dengan pengguna dan dunia industri.



Gambar 4.12 Sasaran Strategis Kebijakan 3

Sasaran 1 : Meningkatkan Keunggulan Berbasis Integrasi Keilmuan, Keislaman dan Keindonesiaan

Program-program untuk peningkatan keunggulan berbasis integrasi keilmuan dan keindonesiaan adalah pengembangan keunggulan kompetitif dan komparatif antara lain melalui: 1) pengembangan CBr (*community basere-search*), *Participatory Action Research* (PAR), *collaborative research* tematik khusus di bidang Integrasi Keislaman dan Keindonesiaan; 2) Kerjasama dengan lembaga sejenis di tingkat nasional dan internasional; 3) Fasilitasi kolaborasi tematik di bidang pengajaran dan penelitian antar dosen ilmu umum dengan dosen-dosen studi Islam.

Sasaran 2 : Pemantapan Program Studi

Untuk menguatkan aspek akademik Universitas, perlu dilakukan penguatan kapasitas program studi, reposisi program studi dan penyusunan pedoman reposisi program studi, melalui: 1) studi banding ke jurusan di universitas dalam dan luar negeri yang lebih maju; 2) pendampingan kelembagaan program studi supaya berstandar internasional; dan 3) peningkatan kualitas laboratorium program.

Sasaran 3 : Peningkatan Kualitas Pembelajaran

Dalam upaya meningkatkan kualitas pembelajaran dilaksanakan dengan program: 1) pengembangan kurikulum yang terencana, *update*, dan menyesuaikan dengan kebutuhan zaman; 2) optimalisasi pemanfaatan ICT dalam pembelajaran; 3) peningkatan kompetensi mengajar para dosen; dan 4) *guest lecture* terstruktur dari kalangan profesional seperti birokrat, industrialis, dan penemu.

Sasaran 4 : Peningkatan Ketersediaan Dosen Berkualifikasi Tinggi dan Kompeten

Dalam rangka pelaksanaan kebijakan peningkatan ketersediaan dosen berkualifikasi tinggi dan kompeten, dilaksanakan program-program yang mencakup: 1) peningkatan manajemen penyediaan

dosen; 2) pengangkatan dan rekrutmen dosen berdasarkan program Studi; 3) peningkatan kualifikasi dan kompetensi dosen berdasarkan kebutuhan program Studi; 4) pengusulan Guru Besar dan Lektor Kepala berdasarkan kualifikasi akademik, kompetensi profesional, dan kebutuhan program Studi; 5) pemberian sanksi bagi dosen tidak/kurang produktif; 6) pemberian *reward* berkala bagi dosen berprestasi; dan (7) membuka jalur dosen tamu profesional.

Sasaran 5 : Peningkatan Ketersediaan Prasarana dan Sarana Pendidikan yang Bermutu

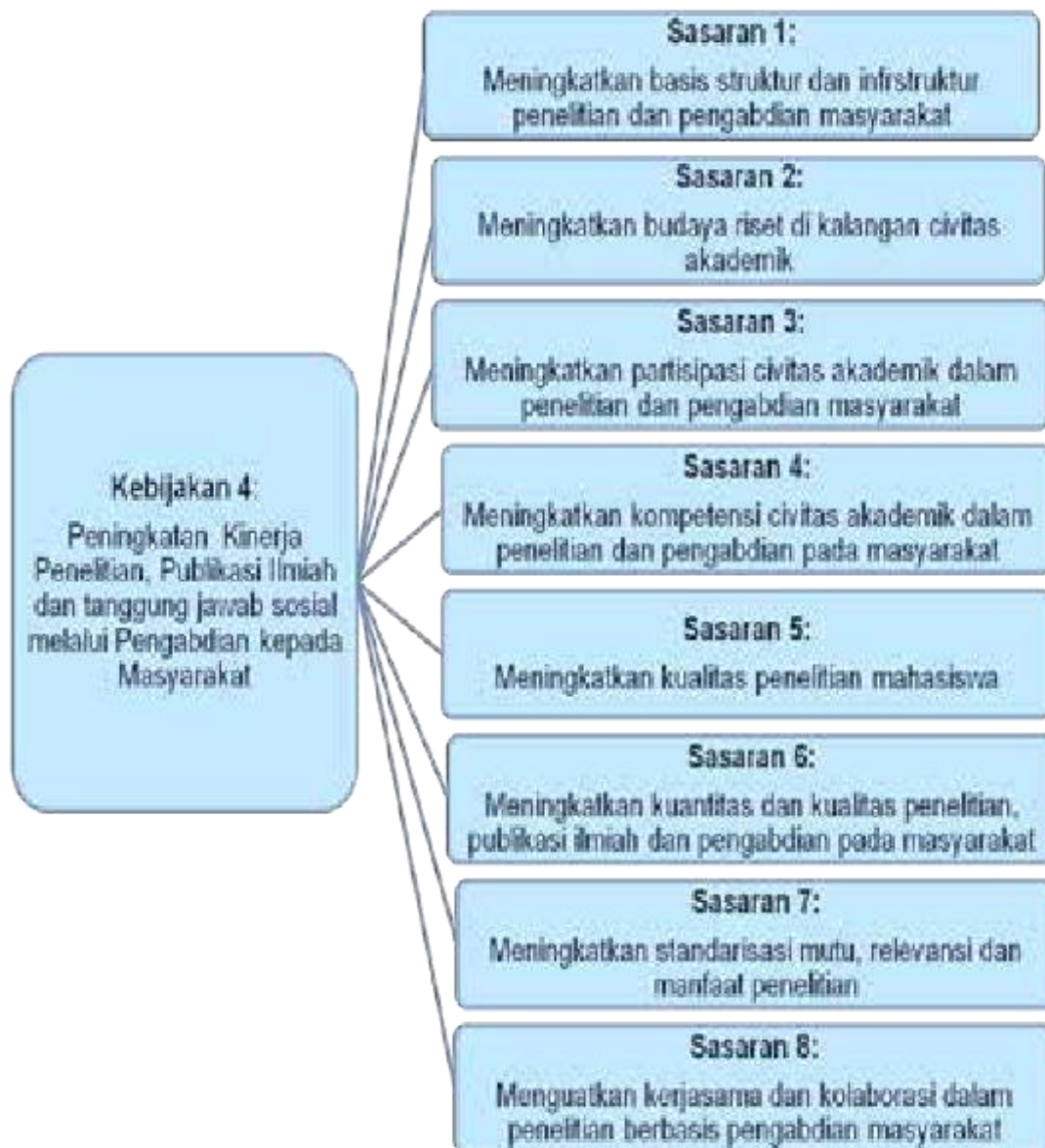
Dalam rangka peningkatan ketersediaan prasarana dan sarana pendidikan yang bermutu, dilaksanakan 5 (lima) program, yaitu: 1), peningkatan manajemen penyediaan prasarana dan sarana pendidikan; 2), peningkatan ketersediaan prasarana dan sarana akademik umum yang bermutu; 3), peningkatan ketersediaan prasarana dan sarana akademik khusus yang bermutu; 4), peningkatan ketersediaan prasarana dan sarana penunjang yang bermutu; dan 5) sistem perencanaan penyediaan sarana-sarana penunjang yang bermutu.

Sasaran 6 : Peningkatan Mutu Input Mahasiswa

Sebagai salah satu strategi peningkatan mutu input mahasiswa, peningkatan kualitas seleksi penerimaan mahasiswa baru menjadi prioritas program, melalui: 1) sistem penerimaan mahasiswa baru yang selalu dievaluasi; 2) jemput bola calon mahasiswa; 3) pemberian beasiswa jalur afirmatif; dan 4) beasiswa prestasi.

4. Kebijakan Peningkatan Kinerja Penelitian, Publikasi Ilmiah dan tanggung jawab sosial melalui Pengabdian kepada Masyarakat

Berikut tabel sasaran pada kebijakan peningkatan Kinerja penelitian, publikasi Ilmiah dan tanggungjawab sosial melalui pengabdian kepada Masyarakat:



Gambar 4.13 Sasaran Strategis Kebijakan 4

Sasaran 1 : Meningkatkan basis struktur dan infrastruktur penelitian dan pengabdian kepada masyarakat

Dalam upaya meningkatkan basis struktur dan infrastruktur penelitian, beberapa program dicanangkan: 1) penyusunan kerangka tematik penelitian berdasarkan rumpun ilmu; dan 2) pengembangan struktur dan infrastruktur penelitian dan pengabdian kepada

masyarakat.

Sasaran 2 : Meningkatkan budaya riset di kalangan sivitas akademik

Strategi untuk penguatan budaya penelitian di kalangan sivitas akademik yakni dengan program: 1) penguatan budaya penelitian di kalangan akademisi; 2) *Reward* bagi peneliti produktif yang mengangkat citra dan reputasi lembaga (*high impact article*); 3) *Acknowledgement* bagi peneliti yang produktif di tingkat fakultas dan universitas; 4) penyederhanaan administrasi penelitian dan pengabdian.

Sasaran 3 : Meningkatkan partisipasi civitas akademik dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat

Program yang dilakukan untuk meningkatkan partisipasi sivitas akademik dalam penelitian adalah: 1) peningkatan *research grant* untuk dosen dan mahasiswa; 2) peningkatan kuota penelitian untuk bidang ilmu keagamaan; 3) penguatan partisipasi Guru Besar dalam penelitian dan pengabdian pada masyarakat; 4) Distribusi informasi hibah penelitian untuk dosen dan mahasiswa.

Sasaran 4 : Meningkatkan kompetensi civitas akademik dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat

Program yang dilakukan dalam peningkatan kompetensi penelitian adalah: 1) pengaturan sistem jam kerja peneliti dosen; 2) pelatihan metode penelitian bagi dosen dan mahasiswa; 3) pengembangan studi-studi kolaborasi dan lintas disiplin ilmu dan antar universitas.

Sasaran 5 : Meningkatkan kualitas penelitian mahasiswa

Program yang dilakukan dalam peningkatan kualitas penelitian mahasiswa adalah: 1) pengembangan kualitas penelitian mahasiswa S1; dan 2) penguatan kualitas hasil penelitian mahasiswa S2 dan S3.

Sasaran 6 : Meningkatkan kuantitas dan kualitas penelitian, publikasi ilmiah dan pengabdian kepada masyarakat

Sesuai dengan sasaran peningkatan kuantitas dan kualitas penelitian dan publikasi ilmiah serta pengabdian kepada masyarakat, program

yang dilakukan berupa: 1) peningkatan alokasi hibah penelitian **untuk masing-masing kluster/tema penelitian**; 2) Distribusi informasi mengenai hibah penelitian eksternal; 3) Skema insentif yang pantas bagi para peneliti yang berhasil mempublikasikan temuan penelitiannya pada jurnal internasional terindeks; 4) penguatan kinerja redaksi atau *taskforce* publikasi ilmiah internasional; 5) penguatan publikasi ilmiah; 6) penguatan kinerja redaksi atau *task force* publikasi ilmiah internasional.

Sasaran 7 : Meningkatkan standarisasi mutu, relevansi dan manfaat penelitian dan pengabdian kepada masyarakat

Dalam rangka meningkatkan standarisasi mutu, relevansi dan manfaat penelitian akan disediakan program: 1) Sertifikasi standar mutu administrasi penelitian; 2) Sertifikasi standard mutu administrasi pengabdian pada masyarakat; 3) peningkatan relevansi dan pemanfaatan hasil penelitian oleh lembaga/industri terkait; 4) *Public expose* hasil-hasil penelitian **kepada stakeholders**.

Sasaran8:Memperkuatkerjasamadankolaborasi dalam penelitian berbasis pengabdian masyarakat

Kerjasama dan kolaborasi dalam penelitian berbasis pengabdian masyarakat dapat terwujud dengan program: 1) pengadaan sistem informasi pengabdian masyarakat; 2) pengembangan kerjasama pemberdayaan masyarakat dengan instansi/industri terkait; 3) penyediaan buku teks dan referensi; 4) peningkatan kerjasama dan kolaborasi penelitian dengan perguruan tinggi; 5) peningkatan kerjasama dan kolaborasi **pengabdian masyarakat**.

5. Kebijakan Peningkatan Kerjasama dan Reputasi Internasional

Berikut tabel sasaran pada kebijakan peningkatan Kerjasama dan reputasi Internasional:



Gambar 4.14 Sasaran Strategis Kebijakan 5

Sasaran 1 : Meningkatnya mitra kerjasama

Meningkatnya mitra kerjasama dapat terwujud dengan program peningkatan mitra kerjasama.

Sasaran 2 : Tersedianya system pengelolaan kerjasama tingkat internasional

Tersedianya sistem pengelolaan kerjasama tingkat internasional dapat terwujud dengan program pengembangan sistem pengelolaan kerjasama tingkat internasional.

Sasaran 3 : Meningkatnya jumlah mahasiswa asing

Jumlah mahasiswa asing dapat terwujud dengan program peningkatan jumlah mahasiswa asing.

Sasaran 4 : Meningkatnya kerjasama dengan perguruan tinggi terkemuka di luar negeri

Kerjasama dengan perguruan tinggi terkemuka di luar negeri dapat terwujud dengan program: 1) peningkatan kuantitas *outbound* dan *inbound*; 2) peningkatan kerja sama dengan perguruan tinggi terkemuka di luar negeri.

Sasaran 5 : Meningkatnya keterlibatan perguruan tinggi dalam kegiatan internasional

Meningkatnya keterlibatan perguruan tinggi dalam kegiatan internasional dapat terwujud dengan program peningkatan keterlibatan perguruan tinggi dalam kegiatan internasional.

Sasaran 6 : Meningkatnya kualitas dan mutu Program Studi

Meningkatnya kualitas dan mutu program Studi dapat terwujud dengan program peningkatan kualitas mutu program Studi dalam lingkup nasional dan internasional.

6. Kebijakan Pengembangan perguruan tinggi yang sehat berlandaskan pada penerapan *Good University Governance*

Berikut tabel sasaran pada kebijakan pengembangan perguruan tinggi yang sehat berlandaskan pada penerapan *Good University Governance*



Gambar 4.15 Sasaran Strategis Kebijakan 6

Sasaran 1 : Transformasi kelembagaan menjadi PTN Badan Hukum

Transformasi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta ke PTN Badan Hukum dengan program: 1) penyediaan Sistem tata Kelola PTN Badan Hukum yang bisa diakses publik; 2) pengusulan transformasi PTN Badan Hukum; dan 3) penyediaan Gugus tugas untuk mengakselerasi transisi BLU ke PTN Badan Hukum.

Sasaran 2 : Menyediakan sistem kinerja kepemimpinan

Sistem kinerja pimpinan dapat disediakan dengan program: 1) peningkatan kualitas capaian Kontrak Kinerja rektor, 2) **penyediaan sistem IKU Universitas dan Fakultas; dan 3) peningkatan kualitas Fórum Evaluasi Kinerja (FEK) seluruh pimpinan.**

Sasaran 3 : Meningkatkan budaya mutu berbasis SMM ISO pada seluruh aspek bidang

Peningkatan budaya mutu dalam kerangka ISO dapat dilaksanakan dengan program: 1) peningkatan kualitas Standar pelayanan Minimal pada kerangka SMM ISO dalam berbagai lini layanan; dan 2) optimalisasi pengawasan penerapan dan kinerja SMM ISO.

Sasaran 4 : Memperkuat integrasi penyusunan program dan anggaran

Penguatan integrasi penyusunan program dapat terwujud dengan program: 1) pengelolaan SOP dan mekanisme penganggaran berbasis program dan kinerja; dan 2) peningkatan kapasitas transparansi dalam perencanaan dan penganggaran.

Sasaran 5 : Memperkuat sistem keuangan dan anggaran

Sistem keuangan dan anggaran yang lebih baik dapat terealisasi dengan program: 1) pengelolaan SOP dan mekanisme pelaksanaan anggaran yang transparan dan terevaluasi; 2) peningkatan sistem pengendalian keuangan; 3) efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran; dan 4) Mengembangkan sistem keuangan dan anggaran terpadu.

Sasaran 6 : Optimalisasi pembiayaan dan pendanaan dalam pengembangan bisnis dan *entrepreneurship*

Demi terwujudnya sasaran optimalisasi pembiayaan dan pendanaan dalam pengembangan bisnis dan *entrepreneurship* dilakukan dengan program: 1) pengembangan unit-unit bisnis yang ada dalam pengelolaan lembaga; 2) pengintegrasian Manajemen Unit Bisnis; 3) pengelolaan Unit Bisnis oleh manajemen profesional yang *profitable*; dan 4) peningkatan kualitas rasiooperasional.

Sasaran 7 : Meningkatkan kualitas akuntansi dan pelaporan keuangan

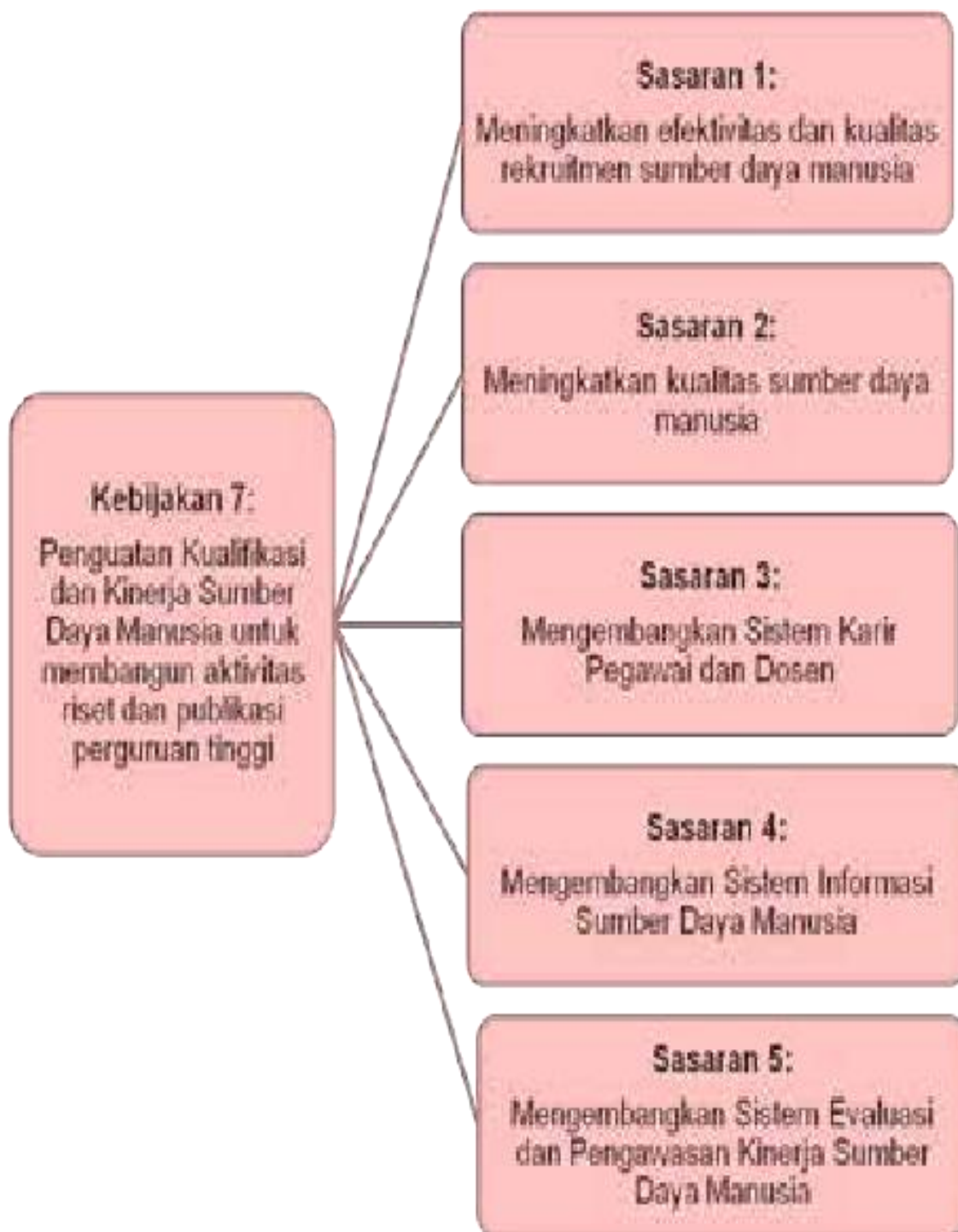
Sasaran meningkatkan kualitas akuntansi dan pelaporan keuangan dilakukan dengan program: 1) pengembangan Sistem Informasi akuntansi dan pelaporan; 2) peningkatan kualitas publikasi dan pengungkapan laporan keuangan; dan 3) pengakuan sistem pengelolaan keuangan yang transparan dan akuntabel oleh Lembaga eksternal.

Sasaran 8 : Menguatkan sistem pengawasan dan pengendalian internal

Demi terwujudnya sasaran penguatan sistem pengawasan dan pengendalian internal dengan program:1) optimalisasi sistem pengawasan, audit dan pengendalian berbasis resiko dan 2) Sosialisasi sistematis kepada civitas akademika mengenai proses pengawasan dan pengendalian internal.

7. Kebijakan Penguatan Kualifikasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia untuk membangun aktivitas riset dan publikasi perguruan tinggi

Berikut sasaran dalam kebijakan Kualifikasi dan Kinerja Sumber Daya Manusia untuk membangun aktivitas riset dan publikasi perguruan tinggi.



Gambar 4.16 Sasaran Strategis Kebijakan 7

Sasaran 1 : Meningkatkan efektivitas dan kualitas rekrutmen sumber daya manusia

Peningkatan efektivitas dan kualitas rekrutmen sumber daya karyawan dan dosen dimaksudkan demi mendapatkan SDM yang

profesional dan berdedikasi tinggi. Sasaran meningkatkan efektivitas dan kualitas rekrutmen dilaksanakan dengan program terstruktur, terukur, terencana, dan sistematis. Rekrutmen yang dilakukan berdasarkan pada kompetensi. Bentuk program untuk mencapai sasaran ini yaitu: 1) sistem rekrutmen karyawan dan dosen berdasarkan kebutuhan dan kompetensi; 2) sistem rekrutmen terbuka; dan 3) persyaratan kualifikasi yang tinggi untuk peminat.

Sasaran 2 : Meningkatkan kualitas sumber daya manusia

Sumber daya dosen dan karyawan merupakan penunjang utama dalam proses pelaksanaan pendidikan di perguruan tinggi. Sejumlah program yang dilakukan demi meningkatkan kualitas sumber daya dosen dan karyawan yaitu: 1) peningkatan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai secara sistematis dan berkala; 2) peningkatan kualitas sertifikasi profesi dosen; 3) pengembangan kemampuan riset dan publikasi dosen; dan 4) pengembangan **jejaring internasional**.

Sasaran 3 : Mengembangkan Sistem Karir Pegawai dan Dosen

Pengembangan perencanaan karir bagi pegawai dan dosen dimaksudkan untuk mengembangkan potensi pegawai dan dosen berdasarkan pada kompotensinya masing-masing. Hal ini juga dimaksudkan untuk mengakselerasi perkembangan karir karyawan maupun dosen. Sasaran ini dapat dicapai melalui sejumlah program, yaitu: 1) pengembangan sistem promosi, demosi dan rotasi berbasis kinerja dan keahlian; 2) penyusunan peta pengembangan karir karyawan; dan 3) penyusunan peta pengembangan karir dosen khususnya berdasarkan kompetensi riset, pengajaran dan pengabdian.

Sasaran 4 : Mengembangkan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Pengembangan sistem informasi sumber daya manusia dimaksudkan untuk menciptakan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan dan pengembangan sumber daya karyawan dan dosen. Sistem ini

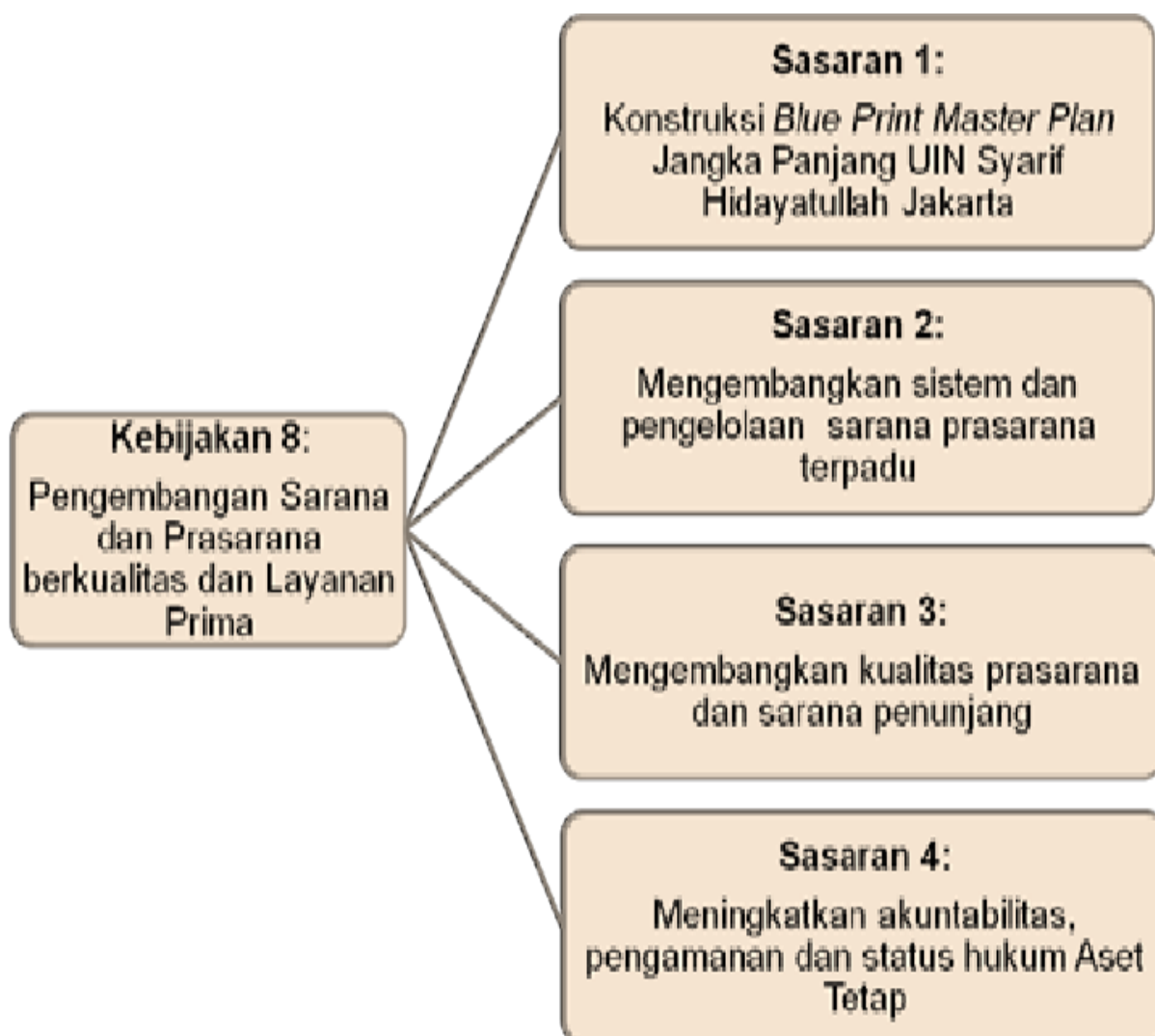
membantu bagi pihak-pihak terkait dalam pengembangan sumber daya manusia. Program yang dilakukan demi mencapai sasaran tersebut adalah: 1) pengembangan sistem kepegawaian terpadu; dan 2) pengembangan sistem data base pegawai dan dosen yang handal.

Sasaran 5 : Mengembangkan Sistem Evaluasi dan Pengawasan Kinerja Sumber Daya Manusia

Pengembangan sistem evaluasi dan pengawasan kinerja bagi dosen dan karyawan merupakan metode yang efektif dalam mencapai tujuan-tujuan yang ingin dicapai. Sistem evaluasi ini mendorong terjadinya pemberian *reward* dan *punishment* berdasarkan pada kinerja yang dilakukan. Sistem ini juga dimaksudkan untuk membangun lingkungan kerja yang profesional dan berdasarkan pada **standar etika kerja yang ada. Sasaran tersebut dapat dicapai** dengan melakukan sejumlah program, yaitu: 1) pengembangan sistem evaluasi kinerja pegawai; 2) pengembangan sistem evaluasi kinerja dosen; 3) peningkatan *akhlakul karimah* karyawan dan dosen; 4) pemberian karyawan *award* bagi karyawan berprestasi; 5) pemberian dosen *award* bagi dosen yang berprestasi di bidang riset, publikasi dan pengabdian; dan 6) peningkatan sistem *reward* dan *punishment* dalam kerangka *single salary system*.

8. Kebijakan Pengembangan Sarana dan Prasarana berkualitas dan Layanan Prima

Berikut tabel sasaran dalam kebijakan pengembangan Sarana dan prasarana berkualitas dan Layanan prima, sebagaimana gambar berikut:



Gambar 4.17 Sasaran Strategis Kebijakan 8

Kebijakan dalam bidang sarana prasarana terbagi menjadi 3 (tiga) bagian, yakni: 1) Menjaga aset-aset yang telah ada untuk dipelihara dan lebih diatur sistem manajemennya; 2) Mengembangkan aset-aset yang belum sampai pada masa optimal pengelolaannya atau berprogres pengembangannya; serta 3) Mengoptimalkan dan membangun aset-aset yang *idle* dan belum dimaksimalkan pengelolaannya. Ketiga hal itu dituangkan dalam 4 (empat) sasaran strategis sebagai berikut:

Sasaran 1 : Konstruksi *Blue Print Master Plan* Jangka Panjang UIN Syarif Hidayatullah Jakarta

*Terwujudnya progress konstruksi *blueprint* UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dalam program: 1) Penyusunan pengembangan prasarana dan*

sarana (fisik dan non fisik) tahunan; 2) Implementasi konstruksi *Blue Print Master Plan* pengembangan lembaga; dan 3) Penyiapan tim perencana pengembangan prasarana lembaga beserta sistem dukungan fiskalnya.

Sasaran 2 : Mengembangkan sistem dan pengelolaan sarana prasarana terpadu

untuk mengembangkan sistem dan pengelolaan sarana dan prasarana terpadu dicerminkan pada program: 1) peningkatan kualitas manajemen penyediaan sarana dan prasarana pendidikan, pelatihan, magang dan laboratorium; 2) peningkatan kualitas prasarana perkuliahan; 3) pengembangan sistem informasi penanganan keluhan, permintaan perbaikan dan pemeliharaan sarana dan prasarana; dan 4). peningkatan ketersediaan prasarana dan sarana dosen kerjasama.

Sasaran3: Mengembangkan kualitas prasarana dan sarana penunjang

Mengembangkan kualitas prasarana dan sarana penunjang dengan program: 1) pengembangan kapasitas asrama/ Mah'ad mahasiswa; 2) pengembangan fasilitas umum, layanan dan fasilitas sosial kampus; 3) pengadaan sarana *public expose* hasil-hasil riset dan inovasisivitas akademik; dan 4) pengadaan sarana wisata Kampus/universitas.

Sasaran 4 : Meningkatkan akuntabilitas, pengamanan dan status hukum Aset Tetap

Sasaran meningkatkan akuntabilitas, pengamanan dan status hukum aset tetap disajikan dalam program: 1) Inventarisasi dan pemutakhiran kondisi aset tetap; 2) pengembangan sistem *e-Catalog* universitas dalam pengadaan barang dan jasa; 3) penanganan aset yang dikuasai pihak ketiga; dan 4) Sertifikasi aset tetap UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Dari uraian di atas maka dapat dipahami bahwa kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University* di UIN Syarif

Hidayatullah Jakarta meliputi: 1) Kebijakan peningkatan kompetensi dan daya saing lulusan dalam dunia global; 2) Kebijakan peningkatan prestasi mahasiswa dalam berbagai bidang tingkat nasional dan internasional; 3) Kebijakan peningkatan kinerja pendidikan dan pengajaran berbasis riset, *Link* dan *Match* dengan pengguna dan dunia industri; 4) Kebijakan peningkatan kinerja penelitian, publikasi ilmiah dan tanggung jawab sosial melalui Pengabdian kepada Masyarakat; 5) Kebijakan peningkatan kerjasama dan reputasi internasional; 6) Kebijakan pengembangan perguruan tinggi yang sehat berlandaskan pada penerapan *Good University Governance*; 7) Kebijakan penguatan kualifikasi dan kinerja sumber daya manusia untuk membangun aktivitas riset dan publikasi perguruan tinggi; dan 8) Kebijakan pengembangan sarana dan prasarana berkualitas dan layanan prima. Untuk mempermudah pencapaian masing-masing kebijakan disusun sasaran-sasaran pencapaian.

2. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Kebijakan strategis dan sasaran strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University* di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang disusun berdasarkan hasil identifikasi dan analisis kekuatan dan kelemahan serta peluang dan tantangan pada bagian sebelumnya menghasilkan beberapa rumusan isu strategis yang akan menjadi dasar bagi perumusan kebijakan strategis dan sasaran program. Kebijakan strategis tersebut secara singkat akan disajikan kembali di bawah ini:

1. International Standar

UIN Maulana Malik Ibrahim Malang telah memantapkan diri menuju *Regional Recognition and Reputation* dalam perencanaan strategisnya. Berdasarkan kajian dari isu strategis yang sudah dilakukan, maka untuk memperkuat kebijakan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang tahun 2018-2022 perlu dilakukan kegiatan internasionalisasi lembaga dan program studi, membangun kurikulum yang memiliki kompetensi internasional dengan kekhasan integrasi sains dan Islam, dan mengembangkan berbagai kegiatan akademik dan non akademik bersama lembaga Luar Negeri.

- a. Melakukan internasionalisasi lembaga dan program studi. Upaya ini perlu dibarengi dengan peningkatan kualitas fasilitas fisik dan kemampuan SDM dalam berkomunikasi dan menjalin *network* dengan mitra potensial di dalam dan di luar negeri. Program- program nyata untuk membangun kemampuan berkomunikasi dan bernegosiasi secara lisan dan tulisan dengan menggunakan bahasa asing (terutama bahasa Inggris) perlu menjadi salah satu prioritas apabila UIN Maulana Malik Ibrahim Malang ingin mendapat pengakuan internasional.
- b. Membangun Kurikulum yang memiliki kompetensi internasional dengan kekhasan integrasi sains dan Islam yang dibuktikan dengan *review* dari pakar kurikulum pada ilmu sejenis pada Perguruan Tinggi ranking dibawah 1000 versi Webometric.
- c. Mengembangkan berbagai kegiatan akademik dan non akademik yang dilakukan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan lembaga- lembaga Luar Negeri.

2. **Pengembangan Kelembagaan**

Pengembangan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang bertumpu pada tiga pilar pengembangan, yaitu Pengembangan Akademik, Pengembangan Kelembagaan, dan Pengembangan Fisik.

Pengembangan akademik diarahkan pada pencapaian *World Class University* (WCU). Pengembangan ini dilakukan dengan mendorong tercapainya akreditasi baik akreditasi institusi maupun program studi dari lembaga-lembaga akreditasi internasional. Oleh karena itu, setelah UINMaulana Malik Ibrahim Malanginimemperoleh Akreditasi Institusi Perguruan Tinggi (AIPT) A dari BAN-PT dan Sertifikasi ISO 9001:2015, maka langkah selanjutnya adalah bagaimana Universitas secara kelembagaan memperoleh akreditasi dan atau sertifikasi dari lembaga akreditasi dan atau sertifikasi internasional.

Pengembangan kelembagaan dilakukan dengan membuka program studi baru yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Bagaimana pun sebagai perguruan tinggi keagamaan Islam negeri harus memiliki tanggung jawab

moral untuk senantiasa berkontribusi dalam menjawab persoalan yang sedang dihadapi bangsa dan negara. Persoalan kesehatan, pemerintahan yang baik (*good governance*), kemasyarakatan, hubungan internasional, dan pengembangan sains dan teknologi menjadi hal yang perlu mendapat perhatian serius. Dalam rangka mewujudkan pilar pengembangan kelembagaan tersebut, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang merencanakan pengembangan fakultas, seperti Fakultas Teknik yang dikembangkan dari Fakultas Sains dan Teknologi, sebagaimana pengembangan Fakultas Kedokteran dan Ilmu Kesehatan.

Pengembangan fisik dimaksudkan untuk mendukung pencapaian akademik dan kelembagaan. Modernisasi sarana dan prasarana perlu dilakukan untuk memberikan standar layanan yang berkualifikasi internasional. Seiring dengan arus globalisasi yang menuntut layanan paripurna dan cepat dalam semua aspek perlu ditopang dengan pengembangan sarana dan prasarana yang memadai. UIN Maulana Malik Ibrahim Malang harus senantiasa berkomitmen untuk mengembangkan fisik dalam rangka mendukung layanan dengan konsep pengembangan kampus yang bertumpu pada konsep *green, smart, and Islamic values*.

3. **Pengembangan sarana dan prasarana serta ICT (*Information and Communication Technology*)**

Keterlibatan teknologi informasi dan komunikasi atau *information and communication technology* (ICT) di dalam dunia pendidikan khususnya di perguruan tinggi sebagai penyelenggara pendidikan tinggi, bukan lagi dianggap sebuah pilihan, tetapi telah menjadi kebutuhan mutlak yang harus dimanfaatkan oleh UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.

Peran strategis dan tanggungjawab dalam memanfaatkan ICT dengan dukungan manajemen ICT yang profesional, diantaranya:

- a. Meningkatkan *e-literacy* masyarakat. Tugas UIN Maulana Malik Ibrahim Malang adalah meningkatkan *information literacy* masyarakat. Istilah *information literacy* sering dikaitkan dengan *information competence*, yaitu kemampuan seseorang dalam mendayagunakan informasi yang

diperoleh untuk membantu meningkatkan kinerja seseorang.

- b. Mengurangi dampak *digitalgap*. Salah satu problem negara sedang berkembang adalah masalah kesenjangan digital (*digitalgap*). Dalam konteks perekonomian dunia, saat ini sudah terjadi apa yang disebut dengan *digital economic* dan *digital organization*. Ekonomi digital merupakan istilah dalam sistem perekonomian pada masyarakat pasca industri, yaitu ekonomi yang berlandaskan ilmu pengetahuan, ekonomi inovasi, ekonomi *on-line*, *new economy*, *e/i-economy* atau ekonomi digital itu sendiri. *Digital organization* adalah suatu organisasi (perguruan tinggi) yang menggunakan jaringan komputer secara elektronik yang dihubungkan dengan semua bagian internal universitas melalui jaringan intranet dan semua stakeholder melalui internet atau extranet.
- c. Melahirkan daya saing nasional. ICT dianggap memiliki karakteristik yang berbeda dengan teknologi lainnya karena hampir semua sendi kehidupan dan sektor industri dapat menerapkannya dan memperoleh manfaat signifikan dari ICT. Dengan berkembangnya berbagai sistem, misalnya *e-commerce*, *e-business*, *e-givernment*, *e-procurement*, *electronic data interchange*, *data warehouses*, dan lain sebagainya, maka perguruan tinggi perlu memanfaatkan ICT dengan mengembangkan *e-education*, *e-learning*, *virtual class*, *distance-learning*, *knowldge portal*, *e-library*, *cyber campur/ digital campus*, *e-student*, dan lain sebagainya.

4. **GUG dan Manajemen PTN-BH**

Pengelolaan keuangan negara dan perguruan tinggi dituntut untuk melakukan penggalian dana melalui pendekatan-pendekatan inovatif. Tuntutan tersebut didasarkan pada beberapa peraturan yang mengindikasikan akan berkurangnya pendanaan pendidikan yang bersumber dari pemerintah, meskipun pemerintah memberikeleluasaan kepada perguruan tinggi yang sudah layak untuk segera mengajukan model manajemen perguruan tinggi

melalui pengelolaan Perguruan Tinggi Negeri Badan Hukum (PTN-BH).³

Sesuai kebijakan strategis tersebut, maka dirumuskan beberapa sasaran strategis yang akan dipergunakan sebagai acuan bagi penyusunan program dan kegiatan berikutnya, sebagai dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2 Sasaran Strategis dan Program Kerja UIN Malang 2018-2022⁴

KODE	SASARAN STRATEGIS DAN PROGRAM
SS-1	Perluasan Akses, Peningkatan Kualitas Layanan, relevansi dan daya saing serta Pembinaan Kemahasiswaan
A.1	Peningkatan Program Pendidikan dan Mutu Layanan
A.2	Peningkatan Sumber dan Media Pendidikan
A.3	Pemenuhan Standar Akademik dan Manajemen sesuai persyaratan sistem mutu
A.4	Peningkatan Mutu Pembinaan Kemahasiswaan dan Alumni
SS-2	Peningkatan Kapasitas, Kuantitas Dan Kualitas SDM
B.1	Peningkatan Jumlah Guru Besar
B.2	Peningkatan Kapasitas SDM
B.3	Peningkatan Kesejahteraan Dosen, Tenaga Kependidikan dan Mahasiswa
B.4	Pemenuhan Rasio Dosen dan Tenaga kependidikan kpd mhswa
SS-3	Peningkatan Sarana Dan Prasarana Pendidikan
C.1	Peningkatan Kapasitas Sarana dan Prasarana
SS-4	Penguatan Keterandalan Sistem Tatakelola dan otonomi Kelembagaan
D.1	Penguatan sistem tatakelola dan manajemen Akademik
D.2	Pengembangan Kualitas Norma Akademik
D.3	Penguatan manajemen PT berbasis ICT
SS-5	Peningkatan Kualitas Penelitian/ Riset universitas
E.1	Penguatan manajemen riset dan pengabdian
E.2	Peningkatan mutu penelitian
E.3	Peningkatan Publikasi, Perlindungan, dan Dayaguna Hasil Penelitian
SS-6	Peningkatan kualitas Pengabdian Kepada Masyarakat dan

³Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, *Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2018-2022*. (Kementerian Agama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018), hlm. 49-51.

⁴Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, *Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2018-2022*. (Kementerian Agama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018), hlm. 52.

	Kerjasama
F.1	Peningkatan Layanan Pembinaan Produktif Masyarakat
F.2	Penguatan unit usaha
F.3	Penguatan kerjasama dengan pengguna lulusan
SS-7	Peningkatan Pengakuan Kualitas Pendidikan
G.1	Peningkatan Akreditasi Perguruan Tinggi dan program studi
G.2	Universitas/ Prodi tersertifikasi/ terakreditasi Internasional
G.3	Akreditasi Supporting Unit

Untuk periode 2018-2022, lima tujuan universitas dijabarkan ke dalam kebijakan dan sasaran strategis yang lebih terukur. Keduanya menggambarkan kondisi Universitas yang ingin dicapai pada akhir tahun 2022. Secara umum keterkaitan kebijakan strategis dan sasaran strategis Universitas sebagai berikut⁵:



Gambar 4.18 Keterkaitan Kebijakan Strategis dan Sasaran Strategis 2018-2022

⁵Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, *Rencana Strategis Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang Tahun 2018-2022*. (Kementerian Agama Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2018), hlm. 53.

Dari uraian data dipaparkan di atas dapat dipahami bahwa kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University* di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, meliputi: 1) International Standar; 2) Pengembangan Kelembagaan; 3) Pengembangan sarana dan prasarana serta ICT (Information and Communication Technology); dan 4) GUG dan Manajemen PTN-BH. Adapun sasaran strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University* di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, meliputi: 1) Perluasan Akses, Peningkatan Kualitas Layanan, relevansi dan daya saing serta Pembinaan Kemahasiswaan; 2) Peningkatan Kapasitas, Kuantitas Dan Kualitas SDM; 3) Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan; 4) Penguatan keterandalan sistem tatakelola dan otonomi kelembagaan; 5) Peningkatan kualitas penelitian/ riset universitas; 6) Peningkatan kualitas Pengabdian Kepada Masyarakat dan Kerjasama; dan 7) Peningkatan pengakuan kualitas pendidikan.

BAB V TEMUAN DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Temuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan paparan data penelitian yang diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat ditemukan penelitian sebagai berikut:

1. Hasil Analisis Lingkungan dalam Penyusunan Perencanaan Strategik Pengembangan Program Akademik Menuju *World Class University* dilingkungan UIN

Tabel 5.1 Hasil Analisis Lingkungan Strategis UIN Jakarta Menuju WCU

No.	Indikator	Hasil Analisis Lingkungan Strategis UIN Jakarta
1.	Kekuatan	<p>1) UIN Syarif Hidayatullah adalah lembaga pendidikan tinggi Islam tertua di Indonesia. Aspek keunikan historis ini merupakan salah satu kekuatan utama UIN Syarif Hidayatullah dalam berkiprah dan berperan di kancah nasional bahkan internasional.</p> <p>2) UIN Syarif Hidayatullah memiliki tradisi yang unggul dalam pengembangan studi-studi keislaman (<i>Islamic studies</i>). Hal tersebut dapat menjadi basis keunggulan kompetitif (<i>competitive advantages</i>) sebagai bagian dari upaya menuju <i>World Class University</i>.</p> <p>3) UIN Syarif Hidayatullah sebagai katalisator mobilitas sosial bagi kaum santri. Kekuatan ini memungkinkan kaum santri untuk meningkatkan peran dan kiprah mereka dalam kancah nasional maupun internasional.</p> <p>4) Banyaknya program studi <i>non-islamic studies</i> membuka peluang UIN Syarif Hidayatullah membangun keunggulan komparatif (<i>comparative advantages</i>) terhadap perguruan tinggi umum.</p> <p>5) Perkembangan pesat berbagai pusat kajian dan</p>

		<p>penelitian, yang sebagian di antaranya sudah memiliki rekognisi internasional. Mereka memainkan peran penting dalam mengembangkan budaya akademik sivitas akademika.</p> <p>6) Peningkatan jumlah mahasiswa selama periode 2007-2011 mengindikasikan tingginya minat masyarakat untuk menempuh studi di UIN Syarif Hidayatullah.</p> <p>7) Kualitas SDM berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagian besar memiliki pendidikan terakhir S-2 dan S-3, terutama pada SDM tenaga pendidik (dosen).</p> <p>8) UIN Syarif Hidayatullah memiliki prasarana dan sarana yang secara umum memenuhi standar pelayanan pendidikan tinggi.</p> <p>9) Kinerja penelitian dosen PNS cukup baik yang tercermin pada antusiasme yang tinggi untuk berpartisipasi dalam penelitian, serta kualitas penelitian mereka yang semakin meningkat.</p> <p>10) Potensi kerjasama yang tinggi dengan berbagai lembaga pemerintah dan non-pemerintah baik dalam maupun luar negeri.</p> <p>11) Komitmen pemerintah untuk meningkatkan alokasi anggaran dari APBN, di samping dukungan penerimaan dari masyarakat (PNBP) yang semakin meningkat, yang dipicu terutama oleh pertumbuhan jumlah mahasiswa baru dari tahun ke tahun.</p> <p>12) Alumni UIN Syarif Hidayatullah memiliki peran penting dan posisi strategis dalam berbagai lini dan profesi di pemerintahan, lembaga swasta, dan kemasyarakatan.</p>
2.	Kelemahan	<p>1) Perkembangan program studi yang pesat kurang diimbangi dengan perencanaan pelaksanaan,</p>

		<p>koordinasi, dan regulasi yang matang dan komprehensif. Selain itu, pemantauan dan evaluasi terhadap program studi juga belum dilaksanakan secara optimal.</p> <ol style="list-style-type: none">2) Pada aspek SDM, terdapat ketimpangan pada konfigurasi keahlian dosen PNS. Sebagian besar dosen PNS memiliki latar belakang bidang <i>Islamic Studies</i>. Akibat dari ketimpangan ini, rasio dosen PNS-mahasiswa pada program studi <i>non-Islamic Studies</i> belum berada pada rasio ideal 1:30.3) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk bidang akademik belum optimal. Hal ini disebabkan masih terbatasnya kompetensi penggunaan TIK di kalangan sivitas akademika.4) Sungguhpun kinerja penelitian dosen berada pada kondisi yang baik ditinjau dari aspek partisipasi dosen, kelemahan masih ditemukan terutama dalam mutu, relevansi, dan manfaat penelitian yang umumnya belum banyak menyentuh kebutuhan pengembangan ilmu dan dinamika kebutuhan dan permasalahan masyarakat dan bangsa.5) Kelemahan pada aspek publikasi ilmiah terletak pada pemantauan dan evaluasi yang belum optimal baik terhadap mutu tulisan yang dipublikasi maupun terhadap media publikasi itu sendiri. Selain belum memiliki jurnal ilmiah dalam versi <i>online</i>, sebagian besar jurnal ilmiah yang diterbitkan belum terakreditasi.6) Tingginya jumlah nota kesepahaman (MoU) dengan kalangan institusi internasional belum diikuti oleh implementasi dalam bentuk program kerjasama yang
--	--	---

		<p>konkret.</p> <p>7) Meski terjadi peningkatan penerimaan baik dari negara (APBN) maupun masyarakat (PNBP), kapasitas finansial UIN Syarif Hidayatullah untuk peningkatan mutu dan daya saing pendidikan masih sangat terbatas, khususnya dalam konteks pengembangan menjadi <i>World Class University</i>.</p>
3.	Peluang	<p>1) Kondisi makro perekonomian nasional yang cenderung membaik memungkinkan pemerintah meningkatkan anggaran pembiayaan pendidikan. Kondisi ini memberikan peluang bagi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk mempercepat pencapaian <i>World Class University</i>.</p> <p>2) Dukungan Kementerian Agama untuk pengembangan pendidikan Islam dewasa ini semakin meningkat.</p> <p>3) Dengan status sebagai Badan Layanan Umum (BLU), UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki peluang untuk mengembangkan kapasitas kelembagaan secara mandiri dan berkelanjutan.</p> <p>4) Dengan komitmen UIN Jakarta untuk membangun sebuah kultur akademik yang mengedepankan kritisisme, objektivitas dan integritas bagi segenap sivitas akademika, UIN Jakarta memiliki peluang untuk menciptakan kehidupan politik bangsa yang lebih sehat melalui kiprah alumninya yang memiliki karakter seperti tersebut di atas.</p> <p>5) Dengan menetapkan <i>knowledge, piety dan integrity</i> sebagai nilai dasar (<i>basic values</i>) lulusan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki peluang untuk menjadikan visi pembangunan karakter sebagai salah satu keunggulan kompetitifnya (<i>competitive</i></p>

		<p><i>advantages</i>).</p> <p>6) Meningkatnya kesadaran akan bahaya radikalisme agama dan pentingnya saling pengertian antar umat beragama merupakan peluang bagi penguatan eksistensi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai institusi yang konsisten dan terdepan dalam pengembangan dan penyebarluasan pemahaman keagamaan Islam yang progresif dan toleran di Indonesia</p>
4.	Ancaman	<p>1) Menguatnya pengaruh politik dalam perumusan kebijakan pemerintah, termasuk dalam bidang pendidikan, berpotensi mengarah pada politisasi yang mengancam obyektivitas suatu kebijakan.</p> <p>2) Menguatnya proses politik berpotensi menjadi perangkap yang dapat menyeret baik bagi lembaga maupun individu sivitas akademika UIN Syarif Hidayatullah ke dalam politik praktis yang sarat konflik kepentingan dan mengabaikan norma-norma akademik.</p> <p>3) Pertumbuhan ekonomi belum optimal dapat berakibat pada masih tingginya potensi angka pengangguran terbuka, terutama bagi angkatan kerja lulusan perguruan tinggi.</p> <p>4) Meningkatnya gejala pragmatisme berpotensi melahirkan disorientasi moral pada masyarakat. Pragmatisme juga berpotensi menjadi ancaman terhadap pelaksanaan norma-norma akademik kampus, yang tercermin antara lain dalam kasus <i>plagiarisme</i> baik di kalangan mahasiswa maupun dosen.</p> <p>5) Meningkatnya gerakan keagamaan radikal yang intoleran dan cenderung menghalalkan kekerasan</p>

		<p>mengancam integrasi bangsa dan merugikan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai Perguruan Tinggi Agama Islam yang mengusung pemahaman keagamaan yang kritis, progresif, moderat dan toleran.</p> <p>6) Meningkatnya iklim kompetisi di kalangan perguruan tinggi. Selain ditandai dengan gencarnya promosi perguruan tinggi terkemuka mancanegara seiring berlakunya pasar bebas jasa, kompetisi untuk menjadi <i>world class university</i> di kalangan perguruan tinggi dalam negeri juga cukup marak.</p> <p>7) Keberadaan perguruan tinggi swasta di Indonesia pada umumnya, dan di wilayah Tangerang khususnya, berpotensi menjadi alternatif pilihan bagi calon mahasiswa baru.</p>
--	--	---

Tabel 5.2 Hasil Analisis Lingkungan Strategis UIN Malang Menuju WCU

No.	Indikator	Hasil Analisis Lingkungan Strategis UIN Malang
1.	Kekuatan	<p>1) UIN Malang telah mengembangkan struktur keilmuan dengan metafora Pohon Ilmu yang merupakan wujud dari konsep integrasi Islam dan sains.</p> <p>2) Internalisasi wacana <i>Regional Recognition and Reputation</i> yang telah disusun sejak Renstra UIN Malang kedua 2005 s.d 2030 sehingga menjadi pondasi kuat menuju WCU.</p> <p>3) Posisi strategis kelembagaan yang semakin kuat yang meliputi perolehan akreditasi yaitu: 11 Prodi (33%) mendapat nilai A, 16 Prodi (49%) mendapat nilai B, mendapat nilai C 1 Prodi, dan dalam proses pengajuan akreditasi ada 5 Prodi (15%) serta sertifikasi ISO 9001:2015.</p>

		<p>4) Jumlah mahasiswa yang terus meningkat dengan rekrutmen mahasiswa baru melalui berbagai jalur.</p> <p>5) Sumber Daya Manusia yang setiap tahun terus meningkat baik pada tenaga dosen dan pegawai yang berstatus PNS maupun Non PNS.</p> <p>6) Meningkatnya sarana dan prasarana berupa perluasan tanah, pembangunan gedung maupun fasilitas kampus yang terus bertambah.</p> <p>7) Manajemen keuangan dan anggaran telah berstatus BLU sejak 2013 yang memberikan keleluasaan dalam penggalan dan pengelolaan anggaran.</p>
2.	Kelemahan	<p>1) Konsep integrasi Islam dan Sains kurang terpadu dengan Tridharma Perguruan Tinggi.</p> <p>2) Budaya kampus baik budaya akademik dan budaya sosial masih kurang kuat sebagai WCU.</p> <p>3) Belum kokohnya bidang pendidikan dan pembelajaran karena belum terintegrasi dengan proses penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta belum terbangunnya jalinan kerjasama dengan dunia industri terkait dengan serapan lulusan.</p> <p>4) Mutu penyelenggaraan dan produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih rendah, sehingga perlu peningkatan relevansi antara sasaran penelitian dengan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan kebutuhan nyata masyarakat, industri, dan pemerintah.</p> <p>5) Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) dan struktur organisasi belum sepenuhnya mengacu persyaratan PK-BLU serta masih rendahnya pemahaman sivitas akademika tentang tata pamong dan tata kelola yang benar.</p> <p>6) Sistem penjaminan mutu dan SOP proses layanan</p>

		<p>akademik di masing-masing Program Studi/Jurusan, Fakultas maupun di level Universitas belum mendapatkan kepuasan optimal dari mahasiswa baik dari hasil penilaian kinerja dosen maupun pegawai.</p> <p>7) Belum optimalnya ketersediaan, penggunaan dan perawatan berbagai fasilitas perkuliahan, fasilitas penunjang akademik yang meliputi: laboratorium, perpustakaan, olahraga, asrama/ma'had serta program bahasa Arab dan Inggris sesuai tingkat kebutuhan dan kepuasan mahasiswa.</p>
<p>3.</p>	<p>Peluang</p>	<p>1) Secara geografis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berada di kota yang memiliki keunggulan. Sebagai kota pendidikan dan pariwisata yang berhawa sejuk, biaya hidup relatif rendah, sarana transportasi yang mudah, dan keberadaan lebih dari 50 Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta yang menyemarakkan Malang sebagai kota pendidikan.</p> <p>2) Sebagai lembaga pendidikan yang berstatus negeri, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki landasan yuridis sebagai acuan penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.</p> <p>3) Perkembangan keilmuan yang mengintegrasikan sains dan Islam yang didukung oleh potensi jumlah muslim di Indonesia dan Asia sangat prospektif dan menjanjikan penyerapan kebutuhan tenaga terdidik di pasar tenaga kerja dengan kompetensi di berbagai keahlian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang .</p> <p>4) Sistem rating perguruan tinggi: non diskriminatif. Salah satu indikator kunci dari muara pengembangan universitas adalah diperolehnya peringkat tertentu di skema rating internasional, misalnya Webometric, QS,</p>

		<p>dan THES. Karena itu, kita perlu memahami bersama dengan baik bahwa sistem dan kriteria rating tersebut terbuka, sangat terukur, dan berlaku non diskriminatif. Perguruan tinggi dari manapun asalkan sudah masuk di dalam sistem informasi yang berlaku internasional, memiliki peluang sama untuk diperhitungkan kinerja dan prestasinya. Artinya kalau kita sepakat dengan kriteria dan standar yang berlaku internasional, maka menjadi kewajiban universitas untuk mengupayakan pencapaiannya melalui segenap unit, jajaran, dan warga kampus.</p> <p>5) Terbuka jaringan kerjasama dalam dan luar negeri. Dewasa ini terbuka luas kesempatan kerjasama dengan berbagai pihak baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Cakupan, bentuk, dan persyaratan kerjasama juga sangat beragam. Kerjasama dapat dalam bidang penelitian, seminar, publikasi, pendidikan, bahkan pendanaan dan pengadaan barang dan jasa. Kerjasama dapat dengan sesama perguruan tinggi, lembaga penelitian, industri, pemerintah daerah, perorangan dan/atau institusi. Sudah barang tentu banyak sekali manfaat yang dapat dipetik dari berbagai kesempatan kerjasama tersebut untuk kepentingan pengembangan universitas. Perkembangan program kerjasama UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan lembaga lain tahun 2014 sampai 2015 terus meningkat, baik kerjasama dalam negeri (KDN) maupun kerjasama luar negeri (KLN)</p> <p>6) Terbukanya kesempatan memperoleh dana dari luar negeri terutama dari kawasan Timur Tengah. Dengan adanya jaringan kerja sama yang dimiliki oleh pimpinan</p>
--	--	--

		<p>manajemen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, terutama dengan donatur dari luar negeri, kesempatan memperoleh pembiayaan pendidikan dari luar negeri sangat besar. Namun selama ini kesempatan tersebut kurang optimal dikarenakan adanya birokrasi dan administrasi keuangan negara yang cukup menghambat. Dengan pola keuangan Badan Layanan Umum, diharapkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mampu mengoptimalkan pendanaan pendidikan dari hibah luar negeri, terutama dari kawasan Timur Tengah.</p>
4.	Ancaman	<p>1) Kompetisi antar perguruan tinggi dalam/luar negeri semakin ketat (prodi, penelitiandan pengembangan, publikasi, rekrutmen mahasiswa). Pada saatperguruan tinggi menetapkan targetyang hendak dicapai, targetperingkat misalnya, maka harus mempertimbangkan dinamika perguruan tinggi lain sebagai pesaingnya. Bidang-bidang yang menjadi ajang kompetisi adalah sosialisasi program studi, perekrutan calon mahasiswa, perebutan skim Penelitian dan Pengembangan (R&D). Beberapa kompetisi diwadahi dalam bentuk lomba, seperti lomba hasil R&D, pentas seni, dan beberapa kompetisi tidak dilombakan, melainkan mengikuti mekanisme pasar atau persaingan memenangkan pengguna jasa pendidikan tinggi.</p> <p>2) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang sangat cepat. Perkembangan IPTEK pada saat ini bergerak demikian cepatnya, sehingga perguruan tinggi harus mengikuti perkembangan masyarakat yang hidup di era digital. Apabila tidak mampu mengikuti perkembangan tersebut, maka perguruan tinggi akan ditinggalkan oleh masyarakat dan mereka dalam mencari</p>

		<p>pengetahuan cukup menggantinya dengan mengakses internet.</p> <p>3) Akselerasi dan tekanan dari tuntutan dunia kerja. Pendekatan perencanaan dengan paradigma kebutuhan tenaga kerja, meskipun pernah diragukan feasibility-nya, namun hingga dewasa ini banyak mempengaruhi keputusan kebijakan pemerintah. Keputusan tersebut dapat dipahami dari sudut pandang pendidikan sebagai investasi, dan oleh karenanya pendidikan perlu diarahkan pada simpul-simpul investasi yang paling menguntungkan dalam batas jangkauan kepemilikan kapital. Meski demikian, yang tidak boleh dilupakan adalah sifat atau karakteristik perkembangan dunia kerja. Perubahan dapat dengan cepat dan semakin cepat terjadi, dengan risiko bahwa sepanjang pendidikan hanya mengikuti perkembangan dunia kerja, maka pendidikan menyanggah risiko tertinggal.</p> <p>4) Di era padat modal dan padat teknologi dewasa ini bermunculan jenis-jenis pekerjaan baru yang tidak terduga pada beberapa tahun sebelumnya. Sementara itu beberapa jenis pekerjaan mengalami penyusutan atau bahkan sudah hilang sama sekali. Untuk itu pendidikan perlu mengantisipasi perkembangan dunia kerja agar supaya mampu menghasilkan tenaga yang relevan dengan kebutuhan nyata dan memiliki kemampuan untuk menghadapi perubahan. Dunia kerja sebagai representasi industri memang merupakan salah satu parameter kekuatan, di samping birokrasi pemerintah dan masyarakat sipil yang dapat mengarahkan perubahan masyarakat, termasuk dunia pendidikan.</p>
--	--	---

**Tabel 5.3 Hasil Analisis Lingkungan Strategis antar Situs
(UIN Jakarta dan UIN Malang)**

No.	Indikator	Hasil Analisis Lingkungan Strategis antar Situs (UIN Jakarta dan UIN Malang)
1.	Kekuatan	<ol style="list-style-type: none"> 1) Kelembagaan UIN merupakan perkembangan puncak dari Sekolah Tinggi Islam (STI) lahir sejak 8 Juli 1945 yang dipelopori oleh Moh. Hatta dkk. sehingga memiliki aspek keunikan historis yang merupakan salah satu kekuatan utama UIN dalam berkiprah dan berperan di kancah nasional bahkan internasional. 2) UIN memiliki tradisi yang unggul dalam pengembangan studi-studi keislaman (<i>Islamic studies</i>) sehingga dapat menjadi basis keunggulan kompetitif (<i>competitive advantages</i>) sebagai bagian dari upaya menuju <i>World Class University</i>. 3) UIN sebagai katalisator mobilitas sosial bagi kaum santri untuk meningkatkan peran dan kiprah mereka dalam kancah nasional maupun internasional. 4) Banyaknya program studi <i>non-islamic studies</i> membuka peluang UIN membangun keunggulan komparatif (<i>comparative advantages</i>) terhadap perguruan tinggi umum. 5) Perkembangan pesat berbagai pusat kajian dan penelitian di kampus UIN yang sebagian sudah memiliki rekognisi internasional dalam mengembangkan budaya akademik sivitas akademika. 6) Peningkatan jumlah mahasiswa sejak 2005-an mengindikasikan tingginya minat masyarakat untuk menempuh berbagai program studi di UIN. 7) Kualitas SDM berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagian besar memiliki pendidikan terakhir S-2 dan

		<p>S-3, terutama pada SDM tenaga pendidik (dosen).</p> <ol style="list-style-type: none"> 8) UIN memiliki prasarana dan sarana yang secara umum memenuhi standar pelayanan pendidikan tinggi. 9) Kinerja penelitian dosen PNS cukup baik yang tercermin pada peningkatan antusiasme serta kualitas penelitian yang semakin meningkat. 10) Potensi kerjasama yang tinggi dengan berbagai lembaga pemerintah dan non-pemerintah baik dalam maupun luar negeri. 11) Komitmen pemerintah untuk meningkatkan alokasi anggaran dari APBN, di samping dukungan penerimaan dari masyarakat (PNBP) yang semakin meningkat, yang dipicu terutama oleh pertumbuhan jumlah mahasiswa baru dari tahun ke tahun. 12) Alumni UIN memiliki peran penting dan posisi strategis dalam berbagai lini dan profesi di pemerintahan, lembaga swasta, dan kemasyarakatan. 13) UIN telah mengembangkan struktur keilmuan dengan metafora Pohon Ilmu yang merupakan wujud dari konsep integrasi Islam dan sains. 14) Internalisasi wacana <i>Regional Recognition and Reputation</i> yang telah disusun sejak Renstra UIN Malang kedua 2005 s.d 2030 sehingga menjadi pondasi kuat menuju WCU. 15) Posisi strategis kelembagaan yang semakin kuat yang meliputi perolehan akreditasi yaitu: 11 Prodi (33%) mendapat nilai A, 16 Prodi (49%) mendapat nilai B, mendapat nilai C 1 Prodi, dan dalam proses pengajuan akreditasi ada 5 Prodi (15%) serta sertifikasi ISO 9001:2015. 16) Jumlah mahasiswa yang terus meningkat dengan
--	--	---

		<p>rekrutmen mahasiswa baru melalui berbagai jalur.</p> <p>17) Sumber Daya Manusia yang setiap tahun terus meningkat baik pada tenaga dosen dan pegawai yang berstatus PNS maupun Non PNS.</p> <p>18) Meningkatnya sarana dan prasarana berupa perluasan tanah, pembangunan gedung maupun fasilitas kampus yang terus bertambah.</p> <p>19) Manajemen keuangan dan anggaran telah berstatus BLU sejak 2013 yang memberikan keleluasaan dalam penggalian dan pengelolaan anggaran.</p>
2.	Kelemahan	<p>1) Perkembangan program studi yang pesat kurang diimbangi dengan perencanaan pelaksanaan, koordinasi, dan regulasi yang matang dan komprehensif. Selain itu, pemantauan dan evaluasi terhadap program studi juga belum dilaksanakan secara optimal.</p> <p>2) Pada aspek SDM, terdapat ketimpangan pada konfigurasi keahlian dosen PNS. Sebagian besar dosen PNS memiliki latar belakang bidang <i>Islamic Studies</i>. Akibat dari ketimpangan ini, rasio dosen PNS-mahasiswa pada program studi <i>non-Islamic Studies</i> belum berada pada rasio ideal 1:30.</p> <p>3) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk bidang akademik belum optimal. Hal ini disebabkan masih terbatasnya kompetensi penggunaan TIK di kalangan sivitas akademika.</p> <p>4) Sungguhpun kinerja penelitian dosen berada pada kondisi yang baik ditinjau dari aspek partisipasi dosen, kelemahan masih ditemukan terutama dalam mutu, relevansi, dan manfaat penelitian yang umumnya belum banyak menyentuh kebutuhan pengembangan</p>

		<p>ilmu dan dinamika kebutuhan dan permasalahan masyarakat dan bangsa.</p> <ol style="list-style-type: none">5) Kelemahan pada aspek publikasi ilmiah terletak pada pemantauan dan evaluasi yang belum optimal baik terhadap mutu tulisan yang dipublikasi maupun terhadap media publikasi itu sendiri. Selain belum memiliki jurnal ilmiah dalam versi <i>online</i>, sebagian besar jurnal ilmiah yang diterbitkan belum terakreditasi.6) Tingginya jumlah nota kesepahaman (MoU) dengan kalangan institusi internasional belum diikuti oleh implementasi dalam bentuk program kerjasama yang konkret.7) Meski terjadi peningkatan penerimaan baik dari negara (APBN) maupun masyarakat (PNBP), kapasitas finansial UIN Syarif Hidayatullah untuk peningkatan mutu dan daya saing pendidikan masih sangat terbatas, khususnya dalam konteks pengembangan menjadi <i>World Class University</i>.8) Konsep integrasi Islam dan Sains kurang terpadu dengan Tridharma Perguruan Tinggi.9) Budaya kampus baik budaya akademik dan budaya sosial masih kurang kuat sebagai WCU.10) Belum kokohnya bidang pendidikan dan pembelajaran karena belum terintegrasi dengan proses penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta belum terbangunnya jalinan kerjasama dengan dunia industri terkait dengan serapan lulusan.11) Mutu penyelenggaraan dan produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih rendah, sehingga perlu peningkatan relevansi antara sasaran
--	--	--

		<p>penelitian dengan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan kebutuhan nyata masyarakat, industri, dan pemerintah.</p> <p>12) Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) dan struktur organisasi belum sepenuhnya mengacu persyaratan PK-BLU serta masih rendahnya pemahaman sivitas akademika tentang tata pamong dan tata kelola yang benar.</p> <p>13) Sistem penjaminan mutu dan SOP proses layanan akademik di masing-masing Program Studi/Jurusan, Fakultas maupun di level Universitas belum mendapatkan kepuasan optimal dari mahasiswa baik dari hasil penilaian kinerja dosen maupun pegawai.</p> <p>14) Belum optimalnya ketersediaan, penggunaan dan perawatan berbagai fasilitas perkuliahan, fasilitas penunjang akademik yang meliputi: laboratorium, perpustakaan, olahraga, asrama/ma'had serta program bahasa Arab dan Inggris sesuai tingkat kebutuhan dan kepuasan mahasiswa.</p>
3.	Peluang	<p>1) Kondisi makro perekonomian nasional yang cenderung membaik memungkinkan pemerintah meningkatkan anggaran pembiayaan pendidikan. Kondisi ini memberikan peluang bagi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta untuk mempercepat pencapaian <i>World Class University</i>.</p> <p>2) Dukungan Kementerian Agama untuk pengembangan pendidikan Islam dewasa ini semakin meningkat.</p> <p>3) Dengan status sebagai Badan Layanan Umum (BLU), UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki peluang untuk mengembangkan kapasitas kelembagaan secara mandiri dan berkelanjutan.</p>

		<p>4) Dengan komitmen UIN Jakarta untuk membangun sebuah kultur akademik yang mengedepankan kritisisme, objektivitas dan integritas bagi segenap sivitas akademika, UIN Jakarta memiliki peluang untuk menciptakan kehidupan politik bangsa yang lebih sehat melalui kiprah alumninya yang memiliki karakter seperti tersebut di atas.</p> <p>5) Dengan menetapkan <i>knowledge, piety dan integrity</i> sebagai nilai dasar (<i>basic values</i>) lulusan, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memiliki peluang untuk menjadikan visi pembangunan karakter sebagai salah satu keunggulan kompetitifnya (<i>competitive advantages</i>).</p> <p>6) Meningkatnya kesadaran akan bahaya radikalisme agama dan pentingnya saling pengertian antar umat beragama merupakan peluang bagi penguatan eksistensi UIN Syarif Hidayatullah Jakarta sebagai institusi yang konsisten dan terdepan dalam pengembangan dan penyebarluasan pemahaman keagamaan Islam yang progresif dan toleran di Indonesia.</p> <p>7) Secara geografis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang berada di kota yang memiliki keunggulan. Sebagai kota pendidikan dan pariwisata yang berhawa sejuk, biaya hidup relatif rendah, sarana transportasi yang mudah, dan keberadaan lebih dari 50 Perguruan Tinggi Negeri dan Swasta yang menyemarakkan Malang sebagai kota pendidikan.</p> <p>8) Sebagai lembaga pendidikan yang berstatus negeri, UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki landasan yuridis sebagai acuan penyelenggaraan</p>
--	--	---

		<p>pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat.</p> <p>9) Perkembangan keilmuan yang mengintegrasikan sains dan Islam yang didukung oleh potensi jumlah muslim di Indonesia dan Asia sangat prospektif dan menjanjikan penyerapan kebutuhan tenaga terdidik di pasar tenaga kerja dengan kompetensi di berbagai keahlian UIN Maulana Malik Ibrahim Malang .</p> <p>10) Sistem rating perguruan tinggi: non diskriminatif. Salahsatu indikator kunci dari muara pengembangan universitas adalah diperolehnya peringkat tertentu di skema rating internasional, misalnya Webometric, QS, dan THES. Karena itu, kita perlu memahami bersama dengan baik bahwa sistem dan kriteria rating tersebut terbuka, sangat terukur, dan berlaku non diskriminatif. Perguruan tinggi dari manapun asalkan sudah masuk di dalam sistem informasi yang berlaku internasional, memiliki peluang sama untuk diperhitungkan kinerja dan prestasinya. Artinya kalau kita sepakat dengan kriteria dan standar yang berlaku internasional, maka menjadi kewajiban universitas untuk mengupayakan pencapaiannya melalui segenap unit, jajaran, dan warga kampus.</p> <p>11) Terbuka jaringan kerjasama dalam dan luar negeri. Dewasa ini terbuka luas kesempatan kerjasama dengan berbagai pihak baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Cakupan, bentuk, dan persyaratan kerjasama juga sangat beragam. Kerjasama dapat dalam bidang penelitian, seminar, publikasi, pendidikan, bahkan pendanaan dan pengadaan barang dan jasa. Kerjasama dapat dengan sesama perguruan</p>
--	--	--

		<p>tinggi, lembaga penelitian, industri, pemerintah daerah, perorangan dan/atau institusi. Sudah barang tentu banyak sekali manfaat yang dapat dipetik dari berbagai kesempatan kerjasama tersebut untuk kepentingan pengembangan universitas. Perkembangan program kerjasama UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dengan lembaga lain tahun 2014 sampai 2015 terus meningkat, baik kerjasama dalam negeri (KDN) maupun kerjasama luar negeri (KLN)</p> <p>12) Terbukanya kesempatan memperoleh dana dari luar negeri terutama dari kawasan Timur Tengah. Dengan adanya jaringan kerja sama yang dimiliki oleh pimpinan manajemen UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, terutama dengan donatur dari luar negeri, kesempatan memperoleh pembiayaan pendidikan dari luar negeri sangat besar. Namun selama ini kesempatan tersebut kurang optimal dikarenakan adanya birokrasi dan administrasi keuangan negara yang cukup menghambat. Dengan pola keuangan Badan Layanan Umum, diharapkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang mampu mengoptimalkan pendanaan pendidikan dari hibah luar negeri, terutama dari kawasan Timur Tengah.</p>
4.	Ancaman	<p>1) Menguatnya pengaruh politik dalam perumusan kebijakan pemerintah pusat maupun daerah dalam bidang pendidikan yang berpotensi pada politisasi yang mengancam obyektivitas suatu kebijakan pendidikan.</p> <p>2) Menguatnya proses politik berpotensi menjadi perangkat yang dapat menyeret baik bagi lembaga</p>

		<p>maupun individu sivitas akademika UIN ke dalam politik praktis yang sarat konflik kepentingan dan mengabaikan norma-norma akademik.</p> <ol style="list-style-type: none">3) Pertumbuhan ekonomi belum optimal dapat berakibat pada masih tingginya potensi angka pengangguran terbuka, terutama bagi angkatan kerja lulusan perguruan tinggi termasuk UIN.4) Meningkatnya gejala pragmatisme berpotensi melahirkan disorientasi moral pada masyarakat serta ancaman terhadap pelaksanaan norma-norma akademik kampus, salah satunya kasus <i>plagiarisme</i> baik di kalangan mahasiswa maupun dosen.5) Meningkatnya gerakan keagamaan radikal yang intoleran dan cenderung menghalalkan kekerasan mengancam integrasi bangsa dan merugikan UIN sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam yang mengusung pemahaman keagamaan yang kritis, progresif, moderat dan toleran.6) Meningkatnya iklim kompetisi di kalangan perguruan tinggi, antara lain gencarnya promosi perguruan tinggi terkemuka manca negara seiring berlakunya pasar bebas jasa serta kompetisi yang semakin menguat antar perguruan tinggi dalam negeri menuju <i>World Class University</i>.7) Keberadaan perguruan tinggi swasta di Indonesia pada umumnya, dan di wilayah Tangerang khususnya, berpotensi menjadi alternatif pilihan bagi calon mahasiswa baru.8) Kompetisi antar perguruan tinggi dalam/luar negeri semakin ketat (prodi, penelitian dan pengembangan, publikasi, rekrutmen mahasiswa). Pada saat perguruan
--	--	---

		<p>tinggi menetapkan target yang hendak dicapai, target peringkat misalnya, maka harus mempertimbangkan dinamika perguruan tinggi lain sebagai pesaingnya. Bidang-bidang yang menjadi ajang kompetisi adalah sosialisasi program studi, perekrutan calon mahasiswa, perebutan skim Penelitian dan Pengembangan (R & D). Beberapa kompetisi diwadahi dalam bentuk lomba, seperti lomba hasil R&D, pentas seni, dan beberapa kompetisi tidak dilombakan, melainkan mengikuti mekanisme pasar atau persaingan memenangkan pengguna jasa pendidikan tinggi.</p> <p>9) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang sangat cepat maka perguruan tinggi akan ditinggalkan oleh masyarakat dan mereka dalam mencari pengetahuan cukup menggantinya dengan mengakses internet.</p> <p>10) Akselerasi dan tekanan dari tuntutan dunia kerja yang mendorong pendidikan perlu diarahkan pada simpul-simpul investasi yang paling menguntungkan dalam batas jangkauan kepemilikan kapital.</p> <p>11) Memasuki era padat modal dan padat teknologi dewasa ini bermunculan jenis-jenis pekerjaan baru yang menuntut perguruan tinggi untuk selalu <i>uptodate</i> sistem pendidikan dan kurikulum untuk mempersiapkan lulusan yang kompeten sesuai kebutuhan pasar kerja baru.</p>
--	--	---

2. Kerangka Kebijakan Pengembangan Akademik Menuju *World Class University*

Tabel 5.4 Kerangka Kebijakan Pengembangan Akademik Menuju *World Class University* di Lingkungan UIN

No.	Situs	Temuan Situs dan antar Situs
1.	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	<p>Kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menuju <i>World Class University</i> dengan menyusun kerangka kebijakan strategis sebagai berikut: <i>pertama</i>, memperkuat komitmen UIN Jakarta untuk mengembangkan lembaga Pendidikan Tinggi Islam kelas dunia (<i>World Class University</i>) yaitu universitas yang mendapatkan pengakuan global, yang ditandai dengan: 1) reputasi akademik yang unggul, 2) lulusan yang berdaya saing, 3) jumlah sitasi dosen yang tinggi, 4) rasio dosen dan mahasiswa yang ideal, serta 5) jumlah mahasiswa dan dosen asing yang tinggi. <i>Kedua</i>, dalam <i>Rencana Strategis [Renstra] UIN Syarif Hidayatullah Jakarta 2017-2021</i>, periodisasi pencapaian menuju WCU sampai tahun 2036. Hal ini merujuk pada Milestones UIN Syarif Hidayatullah Jakarta adalah dokumen rencana pembangunan jangka panjang UIN Jakarta periode 2017-2036–2036 yang memuat serangkaian pernyataan kehendak civitas akademika UIN Syarif Hidayatullah Jakarta melalui 4 tahap, yaitu: 1) <i>Tahap I (2016-2021)</i>. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengkonsolidasikan semua potensi yang dimilikinya dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi, sehingga UIN Syarif Hidayatullah Jakarta menjadi PTN Badan Hukum yang mandiri dan unggul serta mampu menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, menuju unggulan di Asia Tenggara. 2)</p>

		<p><i>Tahap II (2022-2026)</i>. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta memperkuat penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi dan berperan sebagai advokator dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan masuk ke peringkat 25 (dua puluh lima) besar di Asia Tenggara. 3) <i>Tahap III (2027-2031)</i>. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta mengembangkan dan memanfaatkan tridharma perguruan tinggi untuk menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan memantapkan diri sebagai 100 (seratus) besar di tingkat Asia. 4) <i>Tahap IV (2032-2036)</i>. UIN Syarif Hidayatullah Jakarta secara konsisten melanjutkan penguatan, pengembangan dan pemanfaatan tridharma perguruan tinggi dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat regional maupun global, sehingga mampu menjadi universitas unggulan di level rekognisi internasional.</p>
2.	<p>UIN Maulana Malik Ibrahim Malang</p>	<p>Kerangka pengembangan akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju <i>World Class University</i> dengan menyusun kerangka kebijakan strategis sebagai berikut:</p> <p style="padding-left: 40px;"><i>Pertama</i>, kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju <i>World Class University</i> mengacu pada rangka pembangunan bidang pendidikan sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJPN) Indonesia 2005-2025, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama menerbitkan tahapan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2015-2019. Penyusunan Rencana Strategis Pendidikan Islam 2015-2019 diselaraskan dengan rencana strategis pendidikan nasional yang tercantum dalam RPJMN 2015-2019 dan disinergikan dengan Rencana Strategis Kementerian Agama RI 2015-</p>

	<p>2019 dalam aspek visi dan misi, tujuan dan sasaran strategis, serta program kegiatan dan indikator kinerja.</p> <p><i>Kedua</i>, menyusun roadmap Rencana Jangka Panjang UIN Maulana Malik Ibrahim Malang 25 tahun ke depan (2005-2030). Rencana ini berfungsi sebagai pemandu bagi seluruh sivitas akademika dalam mengarahkan dan mengerahkan sumberdaya dan upayanya menuju akhir yang diharapkan (<i>desirable ends</i>). Berdasarkan <i>roadmap</i> tersebut maka kerangka pengembangan akademik UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju <i>World Class University</i> dibagi ke dalam empat tahap pengembangan sebagai berikut: <i>Pertama</i>, Jangka Lima Tahun I (2005-2010) Pengembangan Universitas mengarah pada <i>Institutional Establishment and Academic Reinforcement</i>. 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. <i>Kedua</i>, Jangka Lima Tahun II (2011-2015) <i>Regional Recognition and Reputation</i> Tahap 1. Pengembangan Universitas dan Fakultas pada periode ini diarahkan untuk mencapai kemantapan akademik (<i>academic establishment</i>). <i>Ketiga</i>, Jangka Lima Tahun III (2016-2020) <i>Regional Recognition and Reputation</i> tahap 2. Kebijakan umum pada tahap ini diarahkan pada pemenuhan baku-mutu program sarjana unggulan, sehingga memberi peluang untuk dikenal sebagai program sarjana dengan reputasi regional. <i>Keempat</i>, Jangka Lima Tahun IV (2021-2025) untuk mencapai pengakuan dan reputasi yang dikenal di tingkat internasional (<i>International Recognition and Reputation</i>) tahap pertama.</p>
--	--

	<p>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. <i>Kelima</i>, Jangka Lima Tahun V (2026-2030) mencapai <i>International Recognition and Reputation</i> tahap kedua. Pada tahap ini program studi harus semakin mantap sebagai program pendidikan terkemuka di tingkat internasional. Pada pencapaian puncak yaitu memantapkan diri untuk menjadi Universitas, Fakultas, dan Program studi sebagai salah satu pilar Pusat Unggulan (<i>Centre of Excellence</i>) dan Pusat Peradaban Islam (<i>Centre of Islamic Civilization</i>).</p> <p>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) Penggalan sumber-sumber pendanaan. Dan selayaknya menambah satu program sehingga menjadi nomor 10) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif.</p> <p>Rencana Strategis (Renstra) 2018-2022 lebih menekankan pada 4 bidang strategi pengembangan akademik yang meliputi: 1) Internasionalisasi standart, 2) Kelembagaan (Fakultas dan Jurusan baru), 3) Sarana dan prasarana (Kampus 3 dan IT), 4) Manajemen PTN BH.</p>
--	---

3.	Pertemuan antar Situs	<p>Kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN menuju <i>World Class University</i> dengan menyusun kerangka kebijakan strategis sebagai berikut:</p> <p><i>Pertama</i>, menetapkan kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN menuju <i>World Class University</i> mengacu pada rangka pembangunan bidang pendidikan sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJPN) Indonesia 2005-2025, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama menerbitkan tahapan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2015-2019. Penyusunan Rencana Strategis Pendidikan Islam 2015-2019 diselaraskan dengan rencana strategis pendidikan nasional yang tercantum dalam RPJMN 2015-2019 dan disinergikan dengan Rencana Strategis Kementerian Agama RI 2015-2019 dalam aspek visi dan misi, tujuan dan sasaran strategis, serta program kegiatan dan indikator kinerja.</p> <p><i>Kedua</i>, memperkuat komitmen UIN untuk mengembangkan lembaga Pendidikan Tinggi Islam kelas dunia (<i>World Class University</i>) yaitu universitas yang mendapatkan pengakuan global, yang ditandai dengan: 1) reputasi akademik yang unggul, 2) lulusan yang berdaya saing, 3) jumlah sitasi dosen yang tinggi, 4) rasio dosen dan mahasiswa yang ideal, serta 5) jumlah mahasiswa dan dosen asing yang tinggi.</p> <p><i>Ketiga</i>, menyusun Rencana Strategis [Renstra] dengan menyusun periodisasi pencapaian menuju WCU, misalnya: dokumen rencana pembangunan jangka panjang UIN periode 2017–2036 melalui 4 tahap, yaitu: 1) <i>Tahap I (2016-2021)</i>. UIN mengkonsolidasikan semua potensi yang dimilikinya dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi,</p>
----	-----------------------	--

	<p>sehingga UIN menjadi PTN Badan Hukum yang mandiri dan unggul serta mampu menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, menuju unggulan di Asia Tenggara. 2) <i>Tahap II (2022-2026)</i>. UIN memperkuat penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi dan berperan sebagai advokator dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan masuk ke peringkat 25 (dua puluh lima) besar di Asia Tenggara. 3) <i>Tahap III (2027-2031)</i>. UIN mengembangkan dan memanfaatkan tridharma perguruan tinggi untuk menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan memantapkan diri sebagai 100 (seratus) besar di tingkat Asia. 4) <i>Tahap IV (2032-2036)</i>. UIN secara konsisten melanjutkan penguatan, pengembangan dan pemanfaatan tridharma perguruan tinggi dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat regional maupun global, sehingga mampu menjadi universitas unggulan di level rekognisi internasional.</p> <p><i>Keempat</i>, menetapkan sasaran bidang unggulan pengembangan kampus menuju WCU yang meliputi: 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 sehingga menuju PTN yang otonom dan mandiri dengan status BLU maupun PTN BH; 10) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif.</p>
--	--

3. Kebijakan Strategis Pengembangan Program Akademik Menuju *World Class University* di Lingkungan UIN

Kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang dapat ditemukan sebagai berikut :

Tabel 5.5 Temuan Situs dan antar Situs Kebijakan Strategis Pengembangan Program Akademik Menuju *World Class University* di Lingkungan UIN

No.	Situs	Temuan Situs dan antar Situs
1.	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	<p>Kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i> meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kebijakan peningkatan kompetensi dan daya saing lulusan dalam dunia global; 2) Kebijakan peningkatan prestasi mahasiswa dalam berbagai bidang tingkat nasional dan internasional; 3) Kebijakan peningkatan kinerja pendidikan dan pengajaran berbasis riset, <i>Link</i> dan <i>Match</i> dengan pengguna dan dunia industri; 4) Kebijakan peningkatan kinerja penelitian, publikasi ilmiah dan tanggung jawab sosial melalui Pengabdian kepada Masyarakat; 5) Kebijakan peningkatan kerjasama dan reputasi internasional; 6) Kebijakan pengembangan perguruan tinggi yang sehat berlandaskan pada penerapan <i>Good University Governance</i>; 7) Kebijakan penguatan kualifikasi dan kinerja sumber daya manusia untuk membangun aktivitas riset dan publikasi perguruan tinggi; dan 8) Kebijakan pengembangan sarana dan prasarana berkualitas dan layanan prima.

		9) Untuk mempermudah pencapaian masing-masing kebijakan disusun sasaran-sasaran pencapaian.
2.	UIN Maulana Malik Ibrahim Malang	<p>Kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i> meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Menetapkan standar internasional (<i>International Standar</i>); 2) Pengembangan Kelembagaan; 3) Pengembangan sarana dan prasarana serta ICT (Information and Communication Technology); dan 4) GUG dan Manajemen PTN-BH. <p>Adapun sasaran strategis pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i> di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Perluasan Akses, Peningkatan Kualitas Layanan, relevansi dan daya saing serta Pembinaan Kemahasiswaan; 2) Peningkatan Kapasitas, Kuantitas Dan Kualitas SDM; 3) Peningkatan sarana dan prasarana pendidikan; 4) Penguatan keterandalan sistem tatakelola dan otonomi kelembagaan; 5) Peningkatan kualitas penelitian/ riset universitas; 6) Peningkatan kualitas Pengabdian Kepada Masyarakat dan Kerjasama; dan 7) Peningkatan pengakuan kualitas pendidikan.
3.	Temuan antar Situs	<p>Kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju <i>World Class University</i> meliputi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kebijakan perluasan akses, peningkatan kualitas layanan, relevansi dan pembinaan kemahasiswaan; 2) Kebijakan peningkatan kompetensi dan prestasi mahasiswa serta daya saing lulusan dalam dunia global;

		<ol style="list-style-type: none">3) Kebijakan kapasitas, kuantitas dan kualitas SDM dalam meningkatkan kinerja pendidikan dan pengajaran berbasis riset, <i>Link</i> dan <i>Match</i> dengan pengguna dan dunia industri;4) Kebijakan penguatan kualifikasi dan kinerja sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas penelitian/riset dan publikasi perguruan tinggi;5) Kebijakan peningkatan kinerja dan kualitas Pengabdian Kepada Masyarakat;6) Kebijakan peningkatan kerjasama dan reputasi internasional;7) Kebijakan pengembangan perguruan tinggi yang sehat berlandaskan pada keterandalan sistem tatakelola dan otonomi kelembagaan serta penerapan <i>Good University Governance</i>;8) Kebijakan peningkatan dan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan utamanya ICT (<i>Information and Communication Technology</i>) untuk mendukung kualitas dan layanan prima.9) Kebijakan peningkatan pengakuan kualitas pendidikan dengan menetapkan berbagai standar internasional (<i>International Standar</i>) dari lembaga penilai yang diakui dunia seperti AUN QA, THES, ARWU, STJU, ISESCO, dll. <p>Untuk mempermudah pencapaian masing-masing kebijakan disusun sasaran-sasaran pencapaian.</p>
--	--	---

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, temuan penelitian dan pembahasannya serta model konseptual yang diajukan dalam penelitian ini, maka secara keseluruhan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis lingkungan dalam penyusunan perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN

Dalam sebuah proses perencanaan strategis, analisis terhadap dimensi eksternal maupun internal dilakukan untuk mengidentifikasi sejumlah isu yang menjadi faktor penentu dan karenanya harus dicermati dalam perumusan kebijakan dan program dalam hal ini UIN dengan segala program akademiknya menuju *World Class University*.

Pertama, kekuatan UIN menuju *World Class University*, yaitu : 1) Kelembagaan UIN merupakan perkembangan puncak dari Sekolah Tinggi Islam (STI) lahir sejak 8 Juli 1945 yang dipelopori oleh Moh. Hatta dkk. sehingga memiliki aspek keunikan historis yang merupakan salah satu kekuatan utama UIN dalam berkiprah dan berperan di kancah nasional bahkan internasional. 2) UIN memiliki tradisi yang unggul dalam pengembangan studi-studi keislaman (*Islamic studies*) sehingga dapat menjadi basis keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) sebagai bagian dari upaya menuju *World Class University*. 3) UIN sebagai katalisator mobilitas sosial bagi kaum santri untuk meningkatkan peran dan kiprah mereka dalam kancah nasional maupun internasional. 4) Banyaknya program studi *non-islamic studies* membuka peluang UIN membangun keunggulan komparatif (*comparative advantages*) terhadap perguruan tinggi umum. 5) Perkembangan pesat berbagai pusat kajian dan penelitian di kampus UIN yang sebagian sudah memiliki rekognisi internasional dalam mengembangkan budaya akademik sivitas akademika. 6) Peningkatan jumlah mahasiswa sejak 2005-an mengindikasikan tingginya minat masyarakat untuk menempuh berbagai program studi di UIN. 7) Kualitas SDM berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagian besar memiliki pendidikan terakhir S-2 dan S-3, terutama pada SDM tenaga pendidik (dosen). 8) UIN memiliki prasarana dan

sarana yang secara umum memenuhi standar pelayanan pendidikan tinggi. 9) Kinerja penelitian dosen PNS cukup baik yang tercermin pada peningkatan antusiasme serta kualitas penelitian yang semakin meningkat. 10) Potensi kerjasama yang tinggi dengan berbagai lembaga pemerintah dan non-pemerintah baik dalam maupun luar negeri. 11) Komitmen pemerintah untuk meningkatkan alokasi anggaran dari APBN, di samping dukungan penerimaan dari masyarakat (PNBP) yang semakin meningkat, yang dipicu terutama oleh pertumbuhan jumlah mahasiswa baru dari tahun ke tahun. 12) Alumni UIN memiliki peran penting dan posisi strategis dalam berbagai lini dan profesi di pemerintahan, lembaga swasta, dan kemasyarakatan. 13) UIN telah mengembangkan struktur keilmuan dengan metafora Pohon Ilmu yang merupakan wujud dari konsep integrasi Islam dan sains. 14) Internalisasi wacana *Regional Recognition and Reputation* yang telah disusun sejak Renstra UIN Malang kedua 2005 s.d 2030 sehingga menjadi pondasi kuat menuju WCU. 15) Posisi strategis kelembagaan yang semakin kuat yang meliputi perolehan akreditasi yaitu: 11 Prodi (33%) mendapat nilai A, 16 Prodi (49%) mendapat nilai B, mendapat nilai C 1 Prodi, dan dalam proses pengajuan akreditasi ada 5 Prodi (15%) serta sertifikasi ISO 9001:2015. 16) Jumlah mahasiswa yang terus meningkat dengan rekrutmen mahasiswa baru melalui berbagai jalur. 17) Sumber Daya Manusia yang setiap tahun terus meningkat baik pada tenaga dosen dan pegawai yang berstatus PNS maupun Non PNS. 18) Meningkatnya sarana dan prasarana berupa perluasan tanah, pembangunan gedung maupun fasilitas kampus yang terus bertambah. 19) Manajemen keuangan dan anggaran telah berstatus BLU sejak 2013 yang memberikan keleluasaan dalam penggalian dan pengelolaan anggaran.

Kedua, kelemahan UIN menuju *World Class University*, yaitu : 1) Perkembangan program studi yang pesat kurang diimbangi dengan perencanaan pelaksanaan, koordinasi, dan regulasi yang matang dan komprehensif. Selain itu, pemantauan dan evaluasi terhadap program studi juga belum dilaksanakan secara optimal. 2) Pada aspek SDM, terdapat ketimpangan pada konfigurasi keahlian dosen PNS. Sebagian besar dosen PNS memiliki latar belakang bidang *Islamic Studies*. Akibat dari ketimpangan ini, rasio dosen PNS-mahasiswa pada program

studi *non-Islamic Studies* belum berada pada rasio ideal 1:30. 3) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk bidang akademik belum optimal. Hal ini disebabkan masih terbatasnya kompetensi penggunaan TIK di kalangan sivitas akademika. 4) Sungguhpun kinerja penelitian dosen berada pada kondisi yang baik ditinjau dari aspek partisipasi dosen, kelemahan masih ditemukan terutama dalam mutu, relevansi, dan manfaat penelitian yang umumnya belum banyak menyentuh kebutuhan pengembangan ilmu dan dinamika kebutuhan dan permasalahan masyarakat dan bangsa. 5) Kelemahan pada aspek publikasi ilmiah terletak pada pemantauan dan evaluasi yang belum optimal baik terhadap mutu tulisan yang dipublikasi maupun terhadap media publikasi itu sendiri. Selain belum memiliki jurnal ilmiah dalam versi *online*, sebagian besar jurnal ilmiah yang diterbitkan belum terakreditasi. 6) Tingginya jumlah nota kesepahaman (MoU) dengan kalangan institusi internasional belum diikuti oleh implementasi dalam bentuk program kerjasama yang konkret. 7) Meski terjadi peningkatan penerimaan baik dari negara (APBN) maupun masyarakat (PNBP), kapasitas finansial UIN Syarif Hidayatullah untuk peningkatan mutu dan daya saing pendidikan masih sangat terbatas, khususnya dalam konteks pengembangan menjadi *World Class University*. 8) Konsep integrasi Islam dan Sains kurang terpadu dengan Tridharma Perguruan Tinggi. 9) Budaya kampus baik budaya akademik dan budaya sosial masih kurang kuat sebagai WCU. 10) Belum kokohnya bidang pendidikan dan pembelajaran karena belum terintegrasi dengan proses penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta belum terbangunnya jalinan kerjasama dengan dunia industri terkait dengan serapan lulusan. 11) Mutu penyelenggaraan dan produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih rendah, sehingga perlu peningkatan relevansi antara sasaran penelitian dengan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan kebutuhan nyata masyarakat, industri, dan pemerintah. 12) Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) dan struktur organisasi belum sepenuhnya mengacu persyaratan PK-BLU serta masih rendahnya pemahaman sivitas akademika tentang tata pamong dan tata kelola yang benar. 13) Sistem penjaminan mutu dan SOP proses layanan akademik di masing-masing Program Studi/Jurusan, Fakultas maupun di level Universitas

belum mendapatkan kepuasan optimal dari mahasiswa baik dari hasil penilaian kinerja dosen maupun pegawai. 14) Belum optimalnya ketersediaan, penggunaan dan perawatan berbagai fasilitas perkuliahan, fasilitas penunjang akademik yang meliputi: laboratorium, perpustakaan, olahraga, asrama/ma'had serta program bahasa Arab dan Inggris sesuai tingkat kebutuhan dan kepuasan mahasiswa.

Ketiga, peluang UIN menuju *World Class University*, yaitu : 1) Kondisi makro perekonomian nasional yang cenderung membaik memungkinkan pemerintah meningkatkan anggaran pembiayaan pendidikan. Kondisi ini memberikan peluang bagi UIN maupun PTKI yang lain untuk mempercepat pencapaian *World Class University*. 2) Dukungan Kementerian Agama untuk pengembangan pendidikan Islam dewasa ini semakin meningkat. 3) Dengan status sebagai Badan Layanan Umum (BLU), seperti pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki peluang untuk mengembangkan kapasitas kelembagaan secara mandiri dan berkelanjutan. 4) Dengan komitmen yang kokoh, UIN membangun sebuah kultur akademik yang mengedepankan kritisisme, objektivitas dan integritas bagi segenap sivitas akademika. UIN memiliki peluang untuk menciptakan kehidupan politik bangsa yang lebih sehat melalui kiprah alumninya yang memiliki karakter seperti tersebut di atas. 5) Dengan menetapkan *knowledge, piety dan integrity* sebagai nilai dasar (*basic values*) lulusan, UIN memiliki peluang untuk menjadikan visi pembangunan karakter sebagai salah satu keunggulan kompetitifnya (*competitive advantages*). 6) Meningkatnya kesadaran akan bahaya radikalisme agama dan pentingnya saling pengertian antar umat beragama merupakan peluang bagi penguatan eksistensi UIN sebagai institusi yang konsisten dan terdepan dalam pengembangan dan penyebarluasan pemahaman keagamaan Islam yang progresif dan toleran di Indonesia. 7) Secara geografis lokasi UIN berada di kota besar atau setidaknya di kota menengah yang memiliki berbagai keunggulan sumberdaya untuk mendukung berkembangnya UIN menuju perguruan tinggi yang berepuasi secara nasional maupun internasional. 8) Sebagai lembaga pendidikan yang berstatus negeri, UIN memiliki landasan yuridis sebagai acuan penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang kokoh dan

semakin mendapat kepercayaan dan dukungan dari berbagai pihak.9) Perkembangan keilmuan yang mengintegrasikan sains dan Islam yang didukung oleh potensi jumlah muslim di Indonesia dan Asia sangat prospektif dan menjanjikan penyerapan kebutuhan tenaga terdidik di pasar tenaga kerja dengan kompetensi di berbagai keahlian yang dikembangkan UIN. 10) Sistem rating perguruan tinggi: non diskriminatif. Salahsatu indikator kunci dari muara pengembangan universitas adalah diperolehnya peringkat tertentu di skema rating internasional, misalnya Webometric, QS, dan THES. Karena itu, civitas UIN perlu memahami bersama dengan baik bahwa sistem dan kriteria rating tersebut terbuka, sangat terukur, dan berlaku non diskriminatif. Perguruan tinggi dari manapun termasuk dari lingkungan PTKI asalkan sudah masuk di dalam sistem informasi yang berlaku internasional, memiliki peluang sama untuk diperhitungkan kinerja dan prestasinya. Artinya kalau civitas UIN sepakat dengan kriteria dan standar yang berlaku internasional, maka menjadi kewajiban universitas untuk mengupayakan pencapaiannya melalui segenap unit, jajaran, dan warga kampus. 11) Terbuka jaringan kerjasama dalam dan luar negeri. Dewasa ini terbuka luas kesempatan kerjasama dengan berbagai pihak baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Cakupan, bentuk, dan persyaratan kerjasama juga sangat beragam. Kerjasama dapat dalam bidang penelitian, seminar, publikasi, pendidikan, bahkan pendanaan dan pengadaan barang dan jasa. Kerjasama dapat dengan sesama perguruan tinggi, lembaga penelitian, industri, pemerintah daerah, perorangan dan/atau institusi. Sudah barang tentu banyak sekali manfaat yang dapat dipetik dari berbagai kesempatan kerjasama tersebut untuk kepentingan pengembangan universitas. 12) Terbukanya kesempatan memperoleh dana dari luar negeri terutama dari kawasan Timur Tengah. Dengan adanya jaringan kerja sama yang dimiliki oleh pimpinan puncak UIN, terutama dengan donatur dari luar negeri, kesempatan memperoleh pembiayaan pendidikan dari luar negeri sangat besar. Namun selama ini kesempatan tersebut kurang optimal dikarenakan adanya birokrasi dan administrasi keuangan negara yang cukup menghambat. Dengan pola keuangan Badan Layanan Umum, lebih-lebih mampu berstatus PTN BH, diharapkan UIN mampu mengoptimalkan pendanaan pendidikan dari hibah luar

negeri, terutama dari kawasan Timur Tengah.

Keempat, ancaman UIN menuju *World Class University*, yaitu: 1) Menguatnya pengaruh politik dalam perumusan kebijakan pemerintah pusat maupun daerah dalam bidang pendidikan yang berpotensi pada politisasi yang mengancam obyektivitas suatu kebijakan pendidikan. 2) Menguatnya proses politik berpotensi menjadi perangkap yang dapat menyeret baik bagi lembaga maupun individu sivitas akademika UIN ke dalam politik praktis yang sarat konflik kepentingan dan mengabaikan norma-norma akademik. 3) Pertumbuhan ekonomi belum optimal dapat berakibat pada masih tingginya potensi angka pengangguran terbuka, terutama bagi angkatan kerja lulusan perguruan tinggi termasuk UIN. 4) Meningkatnya gejala pragmatisme berpotensi melahirkan disorientasi moral pada masyarakat serta ancaman terhadap pelaksanaan norma-norma akademik kampus, salah satunya kasus *plagiarisme* baik di kalangan mahasiswa maupun dosen. 5) Meningkatnya gerakan keagamaan radikal yang intoleran dan cenderung menghalalkan kekerasan mengancam integrasi bangsa dan merugikan UIN sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam yang mengusung pemahaman keagamaan yang kritis, progresif, moderat dan toleran. 6) Meningkatnya iklim kompetisi di kalangan perguruan tinggi, antara lain gencarnya promosi perguruan tinggi terkemuka manca negara seiring berlakunya pasar bebas jasa serta kompetisi yang semakin menguat antar perguruan tinggi dalam negeri menuju *World Class University*. 7) Keberadaan perguruan tinggi swasta di Indonesia pada umumnya, dan di wilayah Tangerang khususnya, berpotensi menjadi alternatif pilihan bagi calon mahasiswa baru. 8) Kompetisi antar perguruan tinggi dalam/luar negeri semakin ketat (prodi, penelitian dan pengembangan, publikasi, rekrutmen mahasiswa). Pada saat perguruan tinggi menetapkan target yang hendak dicapai, target peringkat misalnya, maka harus mempertimbangkan dinamika perguruan tinggi lain sebagai pesaingnya. Bidang-bidang yang menjadi ajang kompetisi adalah sosialisasi program studi, perekrutan calon mahasiswa, perebutan skim Penelitian dan Pengembangan (R & D). Beberapa kompetisi diwadahi dalam bentuk lomba, seperti lomba hasil R&D, pentas seni, dan beberapa kompetisi tidak dilombakan, melainkan mengikuti

mekanisme pasar atau persaingan memenangkan pengguna jasa pendidikan tinggi. 9) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang sangat cepat maka perguruan tinggi akan ditinggalkan oleh masyarakat dan mereka dalam mencari pengetahuan cukup menggantinya dengan mengakses internet. 10) Akselerasi dan tekanan dari tuntutan dunia kerja yang mendorong pendidikan perlu diarahkan pada simpul-simpul investasi yang paling menguntungkan dalam batas jangkauan kepemilikan kapital. 11) Memasuki era padat modal dan padat teknologi dewasa ini bermunculan jenis-jenis pekerjaan baru yang menuntut perguruan tinggi untuk selalu *uptodate* sistem pendidikan dan kurikulum untuk mempersiapkan lulusan yang kompeten sesuai kebutuhan pasar kerja baru.

Sebagaimana dalam temuan penelitian, Rencana Strategis [Renstra] UIN Syarif Hidayatullah Jakarta telah disusun dalam dokumen rencanapembangunanjangkapanjang UIN periode2017–2036 melalui 4 tahap, yaitu: 1) *Tahap I (2016-2021)*. UIN mengkonsolidasikan semua potensi yang dimilikinya menjadi PTN Badan Hukum yang mandiri dan unggul; 2) *Tahap II (2022-2026)*. UIN memperkuat penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi dan masuk ke peringkat 25 (dua puluh lima) besar di Asia Tenggara. 3) *Tahap III (2027-2031)*. UIN mengembangkan dan memanfaatkan tridharma perguruan tinggi dan memantapkan diri sebagai 100 (seratus) besar di tingkat Asia. 4) *Tahap IV (2032-2036)*. UIN secara konsisten melanjutkan penguatan, pengembangan dan pemanfaatan tridharma perguruan tinggi dan mampu menjadi universitas unggulan di level rekognisi internasional.

Sedang Rencana Strategis UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menjadi alasan fundamental pengembangan kelembagaan untuk diorientasikan menjadi kampus internasional. Sesuai dengan Renstra UIN Maulana Malik Ibrahim Malang jangka panjang 25 Tahun ke Depan (2006—2030). Rencana strategis (Renstra) UIN Maliki Malang selama 25 tahun, dibagi menjadi 3 tahap, yaitu: tahap pertama (2006-2010): fokus pada kemantapan kelembagaan (*institutional establishment*) dan penguatan akademik (*academic reinforcement*). Dalam jangka menengah (2011-2020) untuk mencapai posisi universitas agar lebih dikenal dan diakui di tingkat regional (*Regional Recognition and Reputation*); dan dalam

jangka panjang (2021-2030) untuk mencapai posisi puncak universitas, yakni agar lebih dikenal dan diakui di tingkat internasional (*International Recognition and Reputation*).

Dari kedua Renstra tersebut, dapat dipahami bahwa kedua UIN telah memantapkan diri menuju *World Class University*. Dalam Renstra tersebut telah dijabarkan secara detail program universitas dalam rangka peningkatan mutu, relevansi, dan daya saing di tengah percaturan global. *World Class University*, menjadi isu sentral yang dibahas banyak lembaga pendidikan. Bukan hanya di Indonesia, tetapi juga di luar negeri. Arah pengembangan UIN disesuaikan dengan indikator-indikator *Times Higher Education Supplement (THES)*, yaitu meliputi 5 unsur utama, yaitu pengajaran (*teaching*), penelitian (*research*), sitasi (*citation*), pendapatan industri (*industryincome*), serta pandangan internasional (*internationaloutlook*). Dengan bobot masing-masing: 1) Pengajaran (*teaching*) 30%; 2) Penelitian (*research*) 30%; 3) Sitasi (*citation*) 30%; 4) Pandangan internasional (*Internationaloutlook*) 7,5%; dan Pendapatan industri (*industryincome*) 2,5%.¹

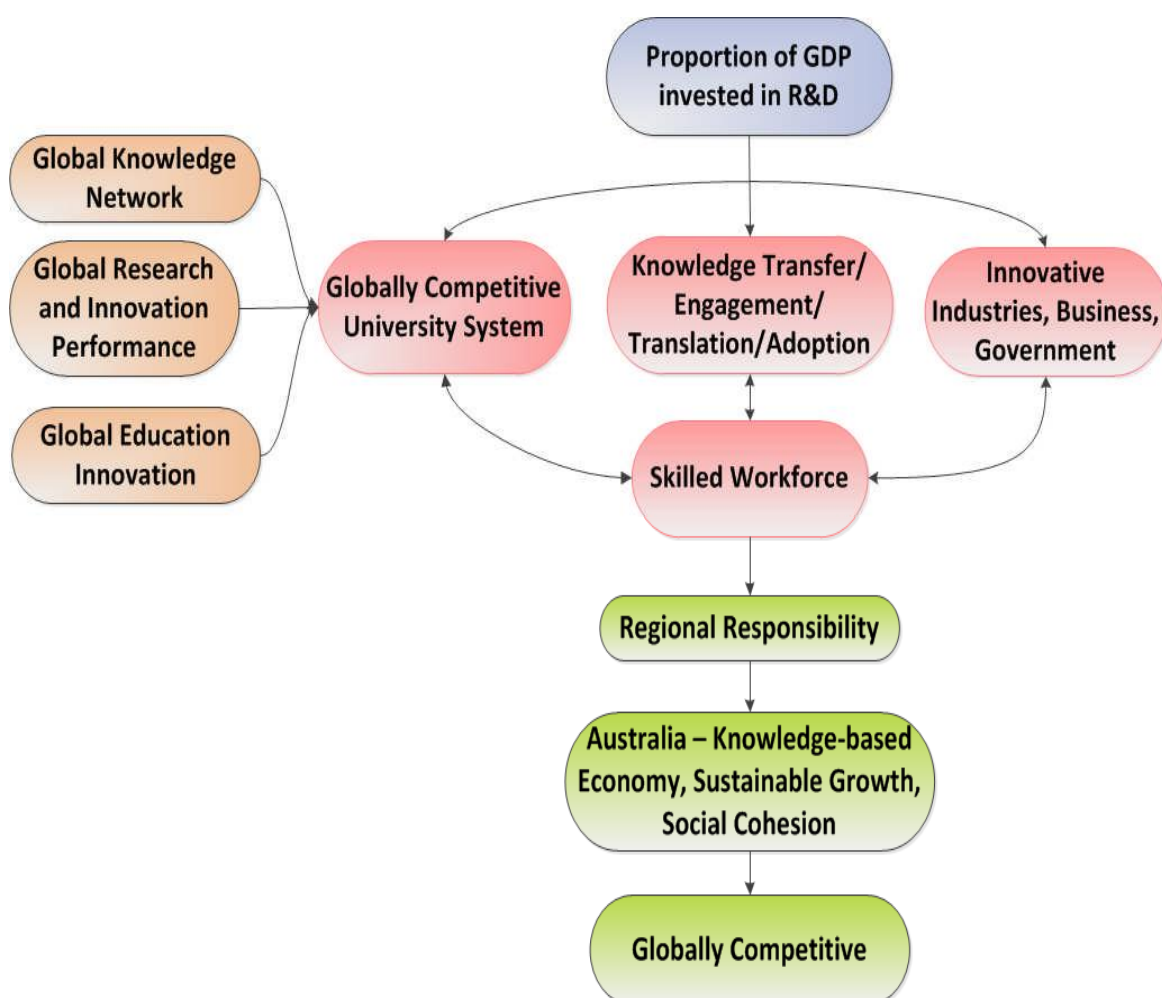
Pengembangan kampus secara berkala berusaha untuk memperbaiki dan meningkatkan 5 aspek tersebut. Adapun dalam Renstra UIN, selayaknya terdapat sepuluh bidang yang menjadi fokus pengembangan, meliputi: pendidikan dan pengajaran, penelitian dan penerbitan, pengabdian pada masyarakat, ketenagaan, kemahasiswaan, kelembagaan, kerjasama, prasarana dan sarana, dan keuangan, serta penataan tata lingkungan kampus yang aman nyaman dan kondusif.

Berdasarkan pendapat Prof. Caroline McMillen, dkk mengadaptasi pemikiran Jamil Salmi, merumuskan tantangan untuk membangun *World Class University* sebagai berikut: 1) *Strong leadership*; 2) *Bold vision of the institution's missions and goals*; 3) *Objective assessment of strengths and new areas for improvement*; 4) *Set new stretch goals*; 5) *Clearly articulated strategic plan to*

¹Siti Ma'rifatul Hasanah, *Strategi Membangun Global Brand Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) Menuju World Class University*. (Jurnal J-MPI Jurusan MPI FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Vol. 2, No. 2, Juli-Desember 2017), hlm. 132.

translate the vision into concrete targets and programs; 6) Design and implement a renewal plan than can lead to improved performance.

Berdasarkan rumusan Jamil Salmi dan Caroline McMillen tersebut, maka apa yang dilakukan kedua UIN dalam membangun kampus menuju *WorldClass University* masih perlu ditingkatkan dalam beberapa aspek. Secara Umum Prof. Caroline McMillen memberikan sebuah *framework* tentang membangun kampus menuju *World Class University*² sebagai berikut:



Gambar 5.1 WCU Framework (Prof. Caroline McMillen, dkk)¹

²Siti Ma'rifatul Hasanah, *Strategi Membangun* 2017, hlm. 132-133.

Sebagaimana yang diungkapkan Menteri Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi, Mohamad Nasir pada saat diskusi nasional bertajuk *World Class Research Menuju World Class University* dan *World Class Institute* di Hotel Sari Pan Pasific, Jakarta (Senin, 14/5/2018)³ mengatakan bahwa ada beberapa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan riset di Indonesia menuju *World Class University* dan *World Class Research Institute* diantaranya tidak bergantung kepada anggaran pendanaan riset dari pemerintah yang hanya 0.08% dari GDP Indonesia, namun melibatkan industri dalam pendanaan riset yang akan memberikan output bermanfaat bagi industri. Upaya lainnya yaitu berkolaborasi dengan perguruan tinggi asing melalui program *Staff Mobility* dan *Student Mobility* yang outputnya publikasi internasional dan ditargetkan masuk kedalam *TOP 200 Journal*, demi meningkatkan ranking perguruan tinggi Indonesia. Pemerintah melalui Kemenristekdikti juga terus mendorong perguruan tinggi di Indonesia untuk meningkatkan ranking di tingkat dunia. Diketahui pada 2018 ada 3 perguruan tinggi Indonesia yang masuk Top 500 University versi QS rank. Ketiganya adalah Universitas Indonesia (UI) pada posisi 277, Institut Teknologi Bandung (ITB) pada posisi 330, Universitas Gadjah Mada (UGM) pada posisi 301. Jumlah tersebut tentunya bisa terus ditingkatkan sehingga UI dapat mencapai posisi 200, ITB 250, dan UGM 300, kemudian menyusul Unair dan IPB karena mereka saat ini sudah di angka 700 serta 11 PT lainnya yang mendapat pendampingan intensif dari Pemerintah untuk menuju Top 500 University versi QS rank lagi. Tentunya semua komponen harus kerja keras untuk mencapai level yang diharapkan.

Berdasarkan hasil kajian Siti Ma'rifatul Hasanah (2017)⁴ tentang *strategi membangun global brand Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) Menuju World Class University* ditemukan bahwa strategi yang perlu dikembangkan Universitas Islam adalah dengan memperluas segmentasi,

³<http://www.mnctrijaya.com/news/detail/19233/>, *Peningkatan Kualitas Riset untuk Menuju World Class University dan World Class Research Institute*, Selasa, 15 Mei 2018 - 19:51 WIB, [Online] Senin, 26 Agustus 2019:14.13.

⁴Siti Ma'rifatul Hasanah, *Strategi Membangun Global*2017, hlm. 138-139.

targetting, positioning dan differensiasi untuk mengkomunikasikan identitas lembaga secara internasional. Membangun *global brand* bagi UIN adalah dengan melakukan segmentasi, targetting, positioning dan differensiasi secara global, sehingga brand yang terbentuk menjadi *global brand*. Adapun upaya menuju *World Class University* (WCU), terus diupayakan melalui berbagai macam cara. Diantaranya dengan memenuhi kriteria penilaian THES, maupun upaya-upaya lain. Sinergi dari berbagai elemen kampus untuk memperbaiki lembaga, baik secara struktur, strategi, pelayanan dan berbagai hal lain. Secara umum, strategi menuju kampus WCU ini juga akan mengantarkan universitas memiliki *brand global*. Sehingga ada kaitan erat yang tidak bisa lepas, antara membangun global brand menjadi WCU dan upaya menjadi WCU dengan memiliki *global brand*. Strategi membangun *brand* bersifat kasuistik, namun selalu ada hal-hal yang bersifat general, seperti mengimplementasikan *WCU Framework* yang diadaptasi dari *New Castle University*. Untuk mencapai *global competitive*, terlebih dahulu universitas harus menyiapkan kerjasama akademik secara global, riset global, inovasi pendidikan secara global, memiliki bisnis, industri yang inovatif, memiliki alumni yang terbekali dengan ketrampilan yang memadai untuk bersaing di dunia kerja, dan beberapa aspek lain yang berkaitan dengan strategi bersaing universitas di tingkat global.

Guna mencapai tujuan jangka panjang tersebut UIN harus dapat meletakkan basis yang kuat melalui pembangunan karakter pendidik dan tenaga kependidikan yang memiliki etika akademik dengan ciri-ciri rasional, obyektif dan normatif. Etika akademik tersebut harus menjadi unsur fundamental moralitas dalam menghadapi perkembangan sosial, ekonomi, politik, budaya dan iptek. Sehingga selain tanggung jawab individu yang mengutamakan kompetensi profesional, kejujuran, integritas dan obyektivitas serta sebagai institusi UIN harus mampu mempertanggung jawabkan secara publik, hormat kepada martabat dan hak azasi manusia serta dapat menjadi sumber acuan budaya luhur bangsa. Beberapa aspek yang perlu dibenahi diantaranya untuk mencapai *World Class University* adalah:

- 1) Menjunjung tinggi nilai-nilai religius, ilmiah, etika dan estetika yakni apakah setiap unit menjunjung tinggi prinsip-prinsip kebenaran dan kejujuran ilmiah. Apakah civitas UIN telah menjunjung tinggi bidang ilmu yang dikembangkan dan apakah tenaga pendidik dan unsur akademiknya telah jujur dengan bidang keilmuan yang ditekuninya sehingga misalnya: tidak terjadi *illegal teaching*;
- 2) Menjaga standar professional dan standar ilmiah yang tinggi secara berkelanjutan setingkat dengan universitas kelas dunia;
- 3) Tidak melakukan diskriminasi dalam pelaksanaan kegiatan akademik;
- 4) Menciptakan lingkungan belajar dan mengajar yang berkualitas dan bertaraf internasional;
- 5) Mengembangkan dan menerapkan iptek yang berintegrasi dengan nilai-nilai Islam yang bermanfaat bagi persatuan, kedamaian, kesejahteraan bangsa dan seluruh umat manusia;
- 6) Menghormati hukum dan hak azasi manusia maupun tidak merusak lingkungan hidup yang dapat membahayakan manusia dan tidak menggunakan binatang percobaan dengan sewenang-wenang.
- 7) Mampu menciptakan inovasi yang bermanfaat bagi masyarakat dan bertaraf internasional.

Nilai-nilai penting tersebut harus menjadi landasan bagi pembuatan kebijakan akademik dan terus dikembangkan melalui berbagai instrumen serta dilaksanakan secara komprehensif beserta jaminan mutu, pemantauan dan evaluasinya sehingga menjadi budaya akademik di UIN. Pencapaian unsur-unsur penting tersebut dalam tingkah laku para tenaga pendidik, peneliti dan tenaga kependidikan sangat menentukan kualitas UIN sebagai institusi untuk mencapai derajat universitas bertaraf internasional dan berperan dalam pembangunan bidang pertanian yang dapat mensejahterakan segenap warga UIN serta seluruh rakyat Indonesia dan umat manusia.⁵

⁵Penulis menyelaraskan materi dari Mishbahul Munir, *World Class University: Syarat, Ukuran, Kriteria, Nilai, dan Etika Akademik Menuju Universitas Kelas Dunia atau Bertaraf Internasional*, 1 Agustus 2009, [Tersedia] <https://mishbahulmunir.wordpress.com/>, [Online] Senin, 26 Agustus 2019:15.57.

2. Kerangka Kebijakan Pengembangan Akademik Menuju *World Class University*

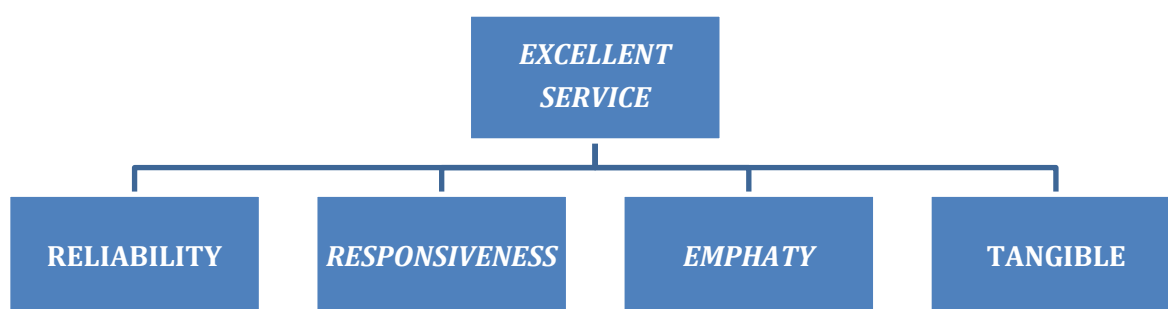
Kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN menuju *World Class University* dengan menyusun kerangka kebijakan strategis sebagai berikut: *Pertama*, menetapkan kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN menuju *World Class University* mengacu pada rangka pembangunan bidang pendidikan sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJPN) Indonesia 2005-2025, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama menerbitkan tahapan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2015-2019. Penyusunan Rencana Strategis Pendidikan Islam 2015-2019 diselaraskan dengan rencana strategis pendidikan nasional yang tercantum dalam RPJMN 2015-2019 dan disinergikan dengan Rencana Strategis Kementerian Agama RI 2015-2019 dalam aspek visi dan misi, tujuan dan sasaran strategis, serta program kegiatan dan indikator kinerja. *Kedua*, memperkokoh komitmen UIN untuk mengembangkan lembaga Pendidikan Tinggi Islam kelas dunia (*World Class University*) yaitu universitas yang mendapatkan pengakuan global, yang ditandai dengan: 1) reputasi akademik yang unggul, 2) lulusan yang berdaya saing, 3) jumlah sitasi dosen yang tinggi, 4) rasio dosen dan mahasiswa yang ideal, serta 5) jumlah mahasiswa dan dosen asing yang tinggi. *Ketiga*, menyusun Rencana Strategis [Renstra] dengan menyusun periodisasi pencapaian menuju WCU, misalnya: dokumen rencana pembangunan jangka panjang UIN periode 2017–2036 melalui 4 tahap, yaitu: 1) *Tahap I (2016-2021)*. UIN mengkonsolidasikan semua potensi yang dimilikinya dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi, sehingga UIN menjadi PTN Badan Hukum yang mandiri dan unggul serta mampu menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, menuju unggulan di Asia Tenggara. 2) *Tahap II (2022-2026)*. UIN memperkuat penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi dan berperan sebagai advokator dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan masuk ke peringkat 25 (dua puluh lima) besar di Asia Tenggara. 3) *Tahap III (2027-2031)*. UIN mengembangkan dan memanfaatkan tridharma perguruan tinggi untuk menyelesaikan masalah dan

tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan memantapkan diri sebagai 100 (seratus) besar di tingkat Asia. 4) *Tahap IV (2032-2036)*. UIN secara konsisten melanjutkan penguatan, pengembangan dan pemanfaatan tridharma perguruan tinggi dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat regional maupun global, sehingga mampu menjadi universitas unggulan di level rekognisi internasional. *Keempat*, menetapkan sasaran bidang unggulan pengembangan kampus menuju WCU yang meliputi: 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 sehingga menuju PTN yang otonom dan mandiri dengan status BLU maupun PTN BH; 10) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif.

Hasil temuan penelitian di atas dapat dipahami bahwa untuk menuju WCU tentunya kerangka kebijakan Universitas Islam harus mengacu pada tolak ukur WCU yang menekankan pentingnya *excellent* secara totalitas yang terjadi dalam kehidupan perguruan tinggi, khususnya dalam hal riset dan teaching. Dalam hal *teaching* misalnya, seorang tenaga pendidik (dosen) harus memberikan layanan yang berkualitas kepada mahasiswa. Perkuliahan yang menyenangkan, ramah, empati, dan materi yang sampaikan berbobot dan mudah dipahami oleh para mahasiswa. Sehingga, para mahasiswa begitu terkesan, dan apabila mereka tidak masuk, dirinya akan merasa menyesal dan merugi, sebab tidak dapat mengikuti perkuliahan.

Universitas Islam sebagai lembaga yang bergerak di bidang jasa (pendidikan), maka kerangka kebijakan yang utama harus mewujudkan pelayanan yang prima terhadap semua stakeholders dan kepuasan para users atau pengguna lulusannya yang indikator meliputi: (a) *reliability*, yakni kampus harus memenuhi semua janji atau harapan yang pernah ditawarkan kepada orang lain, (b) *responsiveness*, yaitu kemampuan untuk menyikapi adanya tuntutan perubahan

dan perkembangan, seperti perubahan kurikulum, perubahan sosial dan budaya, kebijakan pemerintah, kebutuhan pasar atau permintaan stakeholders, serta lainnya. (c) *emphaty*, ialah upaya memahami orang lain secara mendalam dan memperlakukannya secara baik. Layanan bersifat empati pada ujungnya adalah “tabungan” yang berbuah “*credit-point*” (membuat orang lain puas) ataukah “*debit-point*” (membuat orang lain kecewa). (d) *tangible*, menjaga penampilan fisik secara elegan, menarik, dan mengesankan orang. Orang akan mudah menilai dari performa luar terlebih dahulu, kemudian akan merasakan performa dari dalam (*intangibile*). Tampilan fisik kampus sangat mudah dipersepsi orang lain, dengan cara menafsirkan keseluruhan sistem yang ada di dalamnya. Misalnya, soal kebersihan, keindahan lingkungan, menyediakan *eco green* (lingkungan yang hijau), keramahan para penghuninya, dan seterusnya. Keempat nilai-nilai layanan prima tersebut dapat ditampilkan dalam gambar berikut:



Gambar 5.2 Nilai-Nilai *Excellent Service* yang harus Dikembangkan Kampus

Berdasarkan gambar di atas, makna *service* (layanan) bukan sebatas layanan biasa, melainkan bagaimana pengelola Universitas dapat bertindak sesuai dengan janji yang ditawarkan (visi, misi dan tujuan), bergerak cepat dan tepat dalam merespon perubahan dan pekembangan zaman, menciptakan *memorable experience* pada semua orang, sehingga mereka ketagihan dan kecanduan untuk

datang kembali, serta menjaga performa lahir (*tangible*) sekaligus batin (*intangible*) secara konsisten, arif, bijak, secara terus menerus.⁶

Tantangan ke depan perguruan tinggi di Indonesia termasuk Universitas Islam Negeri (UIN) dalam menghadapi persaingan global adalah kemampuan institusi menempatkan diri sejajar dengan universitas-universitas terkemuka di dunia. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut maka segenap sistem nilai yang menjadi kunci untuk mencapai level UIN sebagai universitas bertaraf internasional (*world class university*) harus dikembangkan dengan sungguh-sungguh, baik instrumen legal sampai terbentuknya budaya berkualitas global dari setiap komponen universitas. Unsur penting dan utama dalam mencapai tingkatan tersebut adalah Etika Akademik yang mengandung nilai moralitas (sistem nilai baik dan buruk) harus dimiliki oleh tenaga pendidik dan kependidikan dalam melaksanakan kegiatan di bidang akademik.⁷

3. Kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN

Kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN meliputi: 1) Kebijakan perluasan akses, peningkatan kualitas layanan, relevansi dan pembinaan kemahasiswaan; 2) Kebijakan peningkatan kompetensi dan prestasi mahasiswa serta daya saing lulusan dalam dunia global; 3) Kebijakan kapasitas, kuantitas dan kualitas SDM dalam meningkatkan kinerja pendidikan dan pengajaran berbasis riset, *Link* dan *Match* dengan pengguna dan dunia industri; 4) Kebijakan penguatan kualifikasi dan kinerja sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas penelitian/ riset dan publikasi perguruan tinggi; 5) Kebijakan peningkatan kinerja dan kualitas Pengabdian Kepada Masyarakat; 6) Kebijakan peningkatan kerjasama dan

⁶Mujtahid, *Membangun Pendidikan Tinggi Islam Bereputasi Dunia (Menggalang Prestasi dan Aksi UIN Maliki Malang Menuju World Class University*, Makalah. Malang: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, tt.,hlm. 17-18.

⁷Mishbahul Munir, *World Class University: Syarat, Ukuran, Kriteria, Nilai, dan Etika Akademik Menuju Universitas Kelas Dunia atau Bertaraf Internasional*, 1 Agustus 2009, [Tersedia] <https://mishbahulmunir.wordpress.com/>, [Online] Senin, 26 Agustus 2019:15.57.

reputasi internasional; 7) Kebijakan pengembangan perguruan tinggi yang sehat berlandaskan pada keterandalan sistem tatakelola dan otonomi kelembagaan serta penerapan *Good University Governance*; 8) Kebijakan peningkatan dan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan utamanya ICT (*Information and Communication Technology*) untuk mendukung kualitas dan layanan prima; 9) Kebijakan peningkatan pengakuan kualitas pendidikan dengan menetapkan berbagai standar internasional (*International Standar*) dari lembaga penilai yang diakui dunia seperti AUN QA, THES, ARWU, STJU, ISESCO, dll. Untuk mempermudah pencapaian masing-masing kebijakan disusun sasaran-sasaran pencapaian.

Menurut Prof. Dr. Tridoyo Kusumastanto dari ITB⁸ menjelaskan bahwa setidaknya ada tiga hal yang harus ada dalam strategi menuju *World Class University*. *Pertama*, perguruan tinggi harus punya fokus riset atau pengembangan bidang-bidang tertentu yang akan jadi “unggulan” mereka. Sebaiknya, bidang-bidang ini mempunyai kedekatan dengan kondisi alam, sosial, dan budaya. Hasil riset juga memiliki kegunaan langsung di masyarakat. *Kedua*, mendorong tiga mesin utama, yaitu integrasi berbagai bidang terkait, pemanfaatan teknologi IT, dan penanaman nilai-nilai entrepreneurship. *Ketiga*, ada pengembangan ventura-ventura atau sumber daya yang ada di perguruan tinggi. Pengembangan itu bisa dari segi akademik dengan pengembangan *intellectual capital* dan sumber daya lain yang bersifat ekonomis. Strategi harus dipikirkan, dan dijalankan secara sinergi dan kontinu. Dari ketiga strategi tersebut setidaknya sebagai langkah awal perguruan tinggi membangun pondasi menuju *World Class University*.

Walaupun *World Class University*, tentu bukan segalanya dalam kriteria pendidikan tinggi di negara berkembang seperti Indonesia, karena tuntutan peran dalam pengembangan kesejahteraan rakyat menjadi sangat mendesak. Tetapi persaingan global memerlukan kemampuan segenap perguruan tinggi di Indonesia menggerakkan seluruh daya dan upaya untuk mencapai beberapa langkah secara sinergis. Beberapa kriteria *World Class University* diantaranya adalah 40 %

⁸ Prof. Dr. Tridoyo Kusumastanto [ITB], *World Class University: Impian atau Tantangan?*, September 2007, [Tersedia] <http://tridoyo.blogspot.com/>, dan <http://www.ubb.ac.id>, [Online] [Online] Senin, 26 Agustus 2019:15.53.

tenaga pendidik bergelar Ph.D, publikasi internasional 2 papers/staff/tahun, jumlah mahasiswa pasca 40% dari total populasi mahasiswa (*student body*), anggaran riset minimal US\$ 1300/staff/tahun, jumlah mahasiswa asing lebih dari 20%, dan *Information Communication Technology* (ICT) 10 KB/mahasiswa. Kriteria tersebut tentu tidak 100% sesuai dengan kondisi Indonesia saat ini yang 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 masyarakatnya. Namun standar tersebut penting sebagai dasar bagi referensi kesejajaran universitas di Indonesia dengan universitas lainnya yang bertaraf internasional.⁹

Kebijakan tersebut juga sesuai dengan hasil diskusi nasional yang diselenggarakan oleh Kementerian Riset, Teknologi, dan Pendidikan Tinggi melalui Direktorat Jenderal Penguatan Riset dan Pengembangan bertajuk *World Class Research Menuju World Class University dan World Class Institute* di Hotel Sari Pan Pasific, Jakarta (Senin, 14/5/2018)¹⁰. Kegiatan tersebut diikuti oleh perguruan tinggi, Lembaga Pemerintah Non Kementerian (LPNK), serta lembaga penelitian dan pengembangan di kementerian/lembaga. Diskusi nasional ini bertujuan untuk menjaring aspirasi dari perguruan tinggi, lembaga penelitian dan pengembangan kementerian, LPNK, serta beberapa stakeholders terkait lainnya. Berdasarkan hasil diskusi tersebut diharapkan dapat membuat atau mengusulkan kebijakan yang lebih baik lagi untuk menunjang pencapaian perguruan tinggi serta lembaga penelitian dan pengembangan di Indonesia sebagai *World Class University* dan *World Class Research Institute*.

Dalam arahannya Menteri Riset, Teknologi dan Pendidikan Tinggi Mohamad Nasir menyampaikan bahwa kualitas pendidikan tinggi di Indonesia

⁹ Prof. Dr. Tridoyo Kusumastanto [ITB], *World Class University: Impian atau Tantangan?*, September 2007, [Tersedia] <http://tridoyo.blogspot.com/>, dan <http://www.ubb.ac.id>, [Online] [Online] Senin, 26 Agustus 2019:15.53.

¹⁰ <http://www.mnctrijaya.com/news/detail/19233/>, *Peningkatan Kualitas Riset untuk Menuju World Class University dan World Class Research Institute*, Selasa, 15 Mei 2018 - 19:51 WIB, [Online] Senin, 26 Agustus 2019:14.13.

harus terus ditingkatkan untuk menuju *World Class University*. Untuk mencapainya, Indonesia harus memenuhi kriteria yang telah ditetapkan standar internasional, mengacu pada *Quacquarelli Symonds (QS) rank* yang dilakukan oleh lembaga riset QS yang bergerak pada bidang pendidikan.”Memang masalah riset menjadi penting untuk menjadi World Class University. Kualitas riset, jumlah publikasi nasional dan internasional merupakan syarat mutlak harus dicapai oleh perguruan tinggi” demikian tegas Menteri Nasir.

Setidaknya ada empat modal utama untuk mengantarkan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang menuju WCU¹¹, yaitu: a) modal spiritual, b) modal intelektual, c) modal sosial dan d) modal historis.

Pertama, modal spiritual. Kesuksesan UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang itu bukanlah sesuatu yang terjadi secara kebetulan dan takdir belaka, akan tetapi karena dibangun atas tekad, spirit dan motivasi yang kuat untuk menjabarkan ”Islam yang sesungguhnya”. Yaitu menjabarkan ajaran Islam yang mendorong umatnya, agar menjadi umat yang unggul, terdepan dan berkontribusi bagi pembangunan peradaban masyarakat, negara dan dunia yang bernilai tinggi.

Kedua, modal intelektual, yaitu bertambahnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia (SDM) yang berkualifikasi tinggi. Kini sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki universitas jauh mengalami peningkatan secara signifikan, baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Sebagai modal intelektual, universitas saat ini memiliki dosen yang bergelar doktor lebih dari 35 persen. Semakin bertambahnya SDM yang berkelas itu, tentu dampaknya ialah detak jantung dan urat nadi kampus akan bergerak secara normal. Kompas perjalanan dan kemajuan universitas ini ke depan sangat ditentukan oleh SDM yang hebat dan unggul dengan ditopang kearifan spiritual dan moral (akhlak).

¹¹Dikembangkan dari kajian Mujtahid, *Membangun Pendidikan Tinggi Islam Bereputasi Dunia (Menggalang Prestasi dan Aksi UIN Maliki Malang Menuju World Class University*, Makalah. Malang: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015), hlm. 12-14.

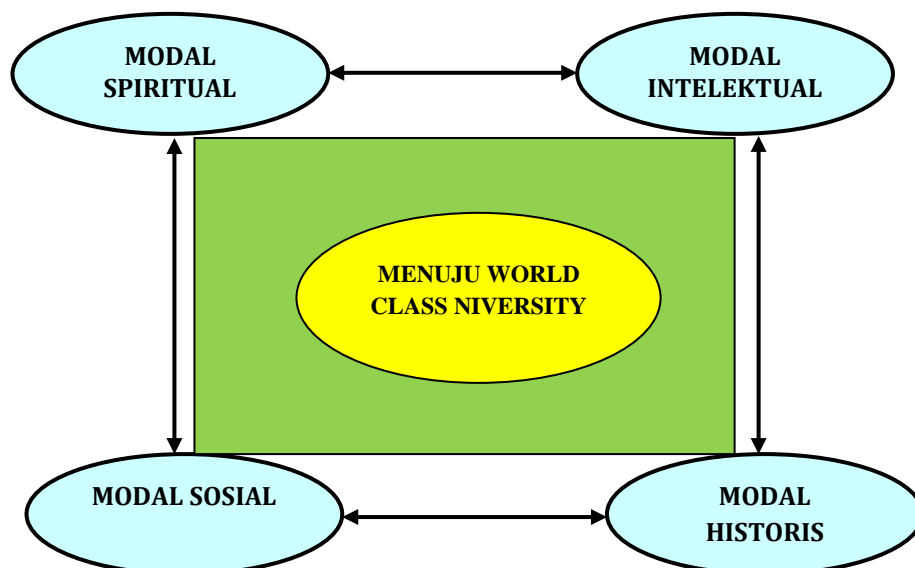
Ketiga, modal sosial yaitu melalui mitra kerjasama, kepercayaan baik dari lembaga maupun personal. Universitas ini telah menjalin kerjasama dengan berbagai perguruan tinggi dalam dan luar negeri, baik berasal dari negara tetangga (ASEAN), negara Timur Tengah maupun negara Barat. Selain itu, universitas juga menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga terkait, misalnya; *Islamic Development Bank (IDB)*, JICA, serta beberapa lembaga lainnya. Belum lagi kepercayaan dari organisasi Islam dunia, organisasi Islam tanah air, serta para ulama' dunia, para tokoh, para ahli dan para ilmuwan.

Keempat, modal historis, yaitu: adanya spirit, semangat, motivasi yang kuat untuk menentukan perubahan dan kemajuan universitas dari para aktor dan pelaku. Sejak sepuluh tahun terakhir, kampus ini dikenal oleh "orang luar" sebagai kampus yang "serba bisa" untuk mengubah dari yang tidak mungkin menjadi mungkin, dari yang tidak percaya menjadi percaya dan begitu seterusnya. Melalui modal historis itulah kebangkitan "jilid dua" UIN Maliki Malang perlu disentuh dan dihidupkan kembali. Kesuksesan historis universitas ini bukanlah kebetulan dan keajaiban belaka, melainkan ada kobaran semangat, lembaran jiwa ikhlas (*altruistik*), serta ketulusan hati dari para aktor, pelaku dan penggerak kemajuan kampus ini.

Alhasil, kini UIN Maliki Malang ditunjuk oleh Menteri Agama RI bersama UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, untuk diproyeksikan menuju *World Class University (WCU)*. Amanah sekaligus kepercayaan itu adalah tantangan baru yang harus dilewati dan dijawab dengan kerja sungguh-sungguh secara sistemik dan penuh dedikatif oleh seluruh sivitas akademika. Seperti pada masa transisi perubahan (transformasi) dari IAIN dan STAIN menjadi UIN, semua warga kampus harus ambil bagian sesuai dengan bidang pekerjaan masing-masing.

Semangat juang, pengorbanan serta dedikasi selama ini yang telah "mendarah daging", menyatu jiwa raga, bagi semua warga kampus sepertinya akan "diuji kembali" demi tercapainya tujuan dan cita-cita menjadikan universitas Islam negeri ini bereputasi dunia. Untuk menggapai keinginan itu sebenarnya tidaklah ringan, akan tetapi sivitas akademika telah memiliki modal historis,

modal intelektual serta modal sosial yang luar biasa untuk memenuhi harapan itu. Melalui beberapa modal di atas, spirit untuk menjadikan UIN menjadi WCU sepertinya mendapat titik terang. Uraian ini dapat dibagangkan sebagai berikut:



Gambar 5.3 Empat Modal Utama Menuju World Class University

Melalui empat modal tersebut di atas, prestasi dan aksi menuju universitas bertaraf internasional terbuka lebar. Kebangkitan UIN yang kesekian kalinya ditentukan peran-peran strategis dan taktis oleh semua pihak, baik dari pimpinan tertinggi hingga pada lapisan paling bawah. Sesuai dengan slogan dan jargon pada saat *launching* WCU yang digelar bersamaan dengan peringatan Hari Jadi Kementerian Agama RI ke-68 (3/1/2014), bahwa kampus ini memerlukan gerakan massif "one heart", "one spirit", "one vision", dan "oneteamwork". Energi dan kekuatan sumber daya yang dimiliki universitas harus diorganisir, dikelola dan diberdayakan secara optimal.¹²

Berdasarkan hasil kajian Mujtahid (2015)¹³ untuk membangun perguruan tinggi Islam bereputasi dunia memerlukan aksi nyata melalui langkah-langkah

¹²Penulis kembangkan dari Mujtahid, *Membangun Pendidikan.....2015*, hlm. 12-14.

¹³Mujtahid, *Membangun Pendidikan Tinggi Islam Bereputasi Dunia (Menggalang Prestasi dan Aksi UIN Maliki Malang Menuju World Class University*, Makalah. Malang: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, 2015), hlm. 18-19.

strategik, sistemik dan holistik dari semua pelaku dan aktor dalam institusi UIN, setidaknya melalui empat implementasi, yaitu:

Pertama, sebagai ruh (jiwa) dan jati diri Universitas Islam, paling tidak untuk memasuki pintu WCU, terdapat empat modal utama, adalah: (a) modal spiritual, yaitu nilai daya juang tanpa mengenal lelah untuk mengejawantahkan nilai-nilai Islam melalui perjuangan akademik; (b) modal intelektual, yaitu bertambahnya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia (SDM) yang berkualifikasi tinggi; (c) modal sosial, melalui mitra kerjasama, kepercayaan baik dari lembaga maupun personal; dan (d) modal historis, adanya spirit, semangat, motivasi yang kuat untuk menentukan perubahan dan kemajuan universitas dari para aktor dan pelaku.

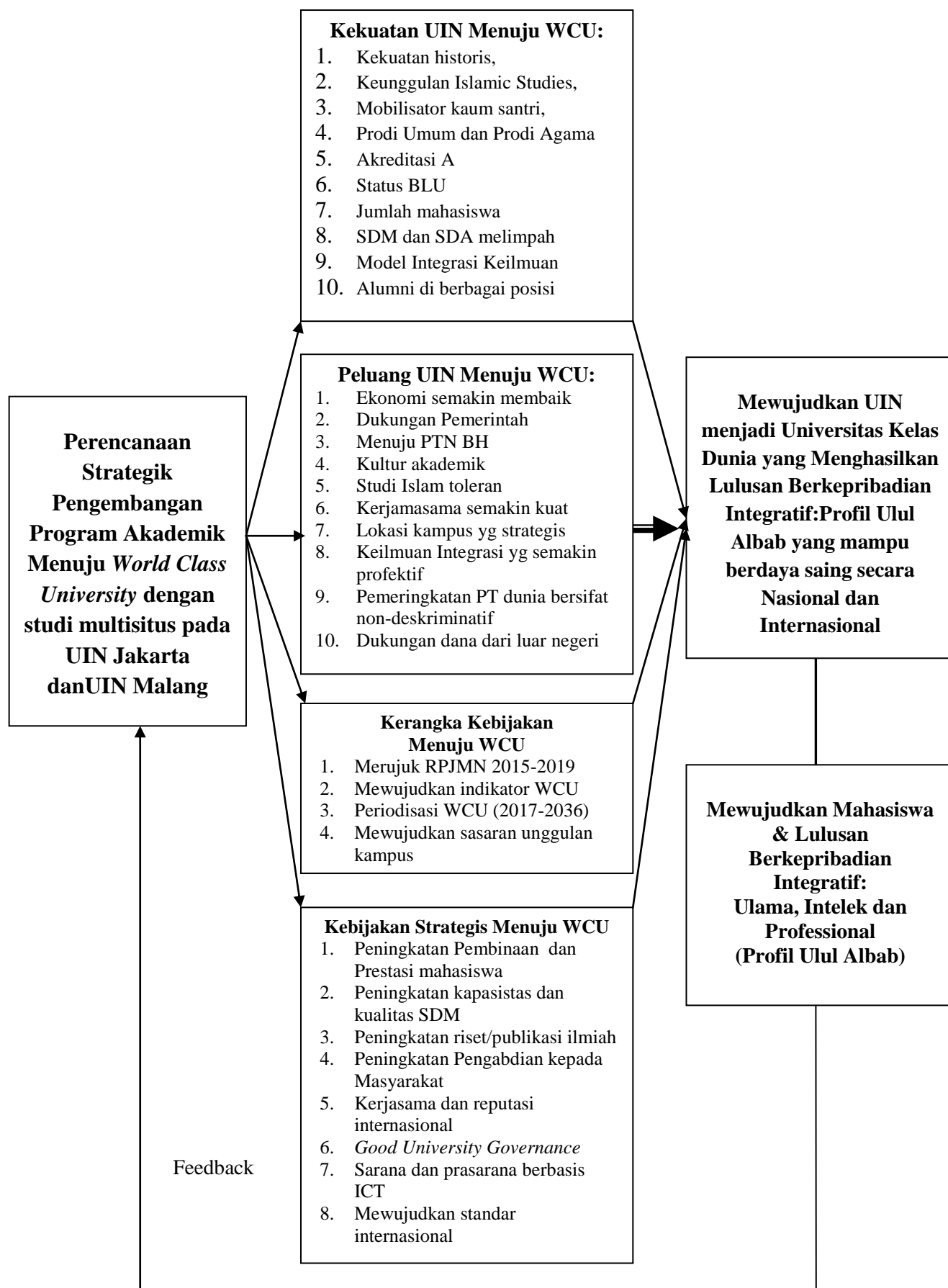
Kedua, tradisi akademik bertaraf internasional meliputi beberapa syarat, antara lain: (a) Dosen yang dimiliki perguruan tinggi minimal 40 persen bergelar doktor; (b) Kuantitas dan kualitas publikasi internasional karya ilmiah dosen; (c) pendanaan yang cukup untuk pengembangan riset-riset unggul dan berkualitas bagi dosen, sekurang-kurangnya US\$ 1300/dosen per tahun; (d) adanya dukungan manajemen pengembangan ICT (*information communication technology*) yang modern, minimal 10 KB/ mahasiswa; (e) proporsi mahasiswa pascasarjana sekurangnya 40 persen dari populasi mahasiswa; (f) mahasiswa asing (manca negara) yang kuliah di universitas itu tidak kurang dari 20 persen; dan (g) tumbuhnya budaya menulis karya ilmiah bagi dosen melalui publikasi buku (*paperless*) maupun e-book (*electronic book*) yang dapat dijadikan sebagai rujukan bagi semua kalangan.

Ketiga, langkah nyata Universitas Islam menuju WCU memerlukan pola kinerja yang unggul yaitu: (a) pentingnya integritas bagi seluruh pegawai, ialah kesungguh-sungguhan, kejujuran, semangat/motivasi tinggi, dan kerja keras; (b) adanya etika yang menjadi acuan bersama agar dapat berperilaku luhur, objektif, ilmiah, profesional serta dapat menjaga nama baik pribadi maupun lembaga; (c) adanya sikap kebersamaan dan kerja kolektif yang secara massif untuk berbuat yang seoptimal mungkin.

Keempat, dampak atau efek dari cita-cita membangun Universitas Islam menggapai WCU harus memperbesar porsi dua hal pokok, yakni: (a) peran dan kontribusi, melalui temuan-temuan riset ilmiah, memperbanyak penulisan karya ilmiah di jurnal nasional dan internasional, serta sumbangsih pengabdian nyata untuk memajukan tatanan kehidupan sosial yang lebih baik, dan (b) memberikan *excellent service* (layanan prima) kepada semua pelanggan, meliputi mahasiswa, mitra kerjasama, tamu pengunjung (*visitor*), *stakeholders*, wali mahasiswa maupun masyarakat sekitar.

C. Model Temuan Penelitian

Berdasarkan fokus dan rumusan masalah yang diajukan serta temuan penelitian serta pembahasannya maka dapat dibuat model temuan penelitian sebagai berikut:



Gambar 5.4 Model Temuan Penelitian Perencanaan Strategik Pengembangan Program Akademik Menuju *World Class University*

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah, temuan penelitian dan pembahasannya serta model konseptual yang diajukan dalam penelitian ini, maka secara keseluruhan dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Hasil analisis lingkungan dalam penyusunan perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN dengan studi multisitus pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang

Dalam sebuah proses perencanaan strategis, analisis terhadap dimensi eksternal maupun internal dilakukan untuk mengidentifikasi sejumlah isu yang menjadi faktor penentu dan karenanya harus dicermati dalam perumusan kebijakan dan program.

Pertama, kekuatan UIN menuju *World Class University*, yaitu : 1) Kelembagaan UIN merupakan perkembangan puncak dari Sekolah Tinggi Islam (STI) lahir sejak 8 Juli 1945 yang dipelopori oleh Moh. Hatta dkk. sehingga memiliki aspek keunikan historis yang merupakan salah satu kekuatan utama UIN dalam berkiprah dan berperan di kancah nasional bahkan internasional. 2) UIN memiliki tradisi yang unggul dalam pengembangan studi-studi keislaman (*Islamic studies*) sehingga dapat menjadi basis keunggulan kompetitif (*competitive advantages*) sebagai bagian dari upaya menuju *World Class University*. 3) UIN sebagai katalisator mobilitas sosial bagi kaum santri untuk meningkatkan peran dan kiprah mereka dalam kancah nasional maupun internasional. 4) Banyaknya program studi *non-islamic studies* membuka peluang UIN membangun keunggulan komparatif (*comparative advantages*) terhadap perguruan tinggi umum. 5) Perkembangan pesat berbagai pusat kajian dan penelitian di kampus UIN yang sebagian sudah memiliki rekognisi internasional dalam mengembangkan budaya akademik sivitas akademika. 6) Peningkatan jumlah mahasiswa sejak 2005-an mengindikasikan tingginya minat masyarakat untuk menempuh berbagai program studi di UIN. 7) Kualitas SDM berstatus Pegawai Negeri Sipil (PNS) sebagian besar memiliki pendidikan terakhir S-2 dan S-3,

terutama pada SDM tenaga pendidik (dosen). 8) UIN memiliki prasarana dan sarana yang secara umum memenuhi standar pelayanan pendidikan tinggi. 9) Kinerja penelitian dosen PNS cukup baik yang tercermin pada peningkatan antusiasme serta kualitas penelitian yang semakin meningkat. 10) Potensi kerjasama yang tinggi dengan berbagai lembaga pemerintah dan non-pemerintah baik dalam maupun luar negeri. 11) Komitmen pemerintah untuk meningkatkan alokasi anggaran dari APBN, di samping dukungan penerimaan dari masyarakat (PNBP) yang semakin meningkat, yang dipicu terutama oleh pertumbuhan jumlah mahasiswa baru dari tahun ke tahun. 12) Alumni UIN memiliki peran penting dan posisi strategis dalam berbagai lini dan profesi di pemerintahan, lembaga swasta, dan kemasyarakatan. 13) UIN telah mengembangkan struktur keilmuan dengan metafora Pohon Ilmu yang merupakan wujud dari konsep integrasi Islam dan sains. 14) Internalisasi wacana *Regional Recognition and Reputation* yang telah disusun sejak Renstra UIN Malang kedua 2005 s.d 2030 sehingga menjadi pondasi kuat menuju WCU. 15) Posisi strategis kelembagaan yang semakin kuat yang meliputi perolehan akreditasi yaitu: 11 Prodi (33%) mendapat nilai A, 16 Prodi (49%) mendapat nilai B, mendapat nilai C 1 Prodi, dan dalam proses pengajuan akreditasi ada 5 Prodi (15%) serta sertifikasi ISO 9001:2015. 16) Jumlah mahasiswa yang terus meningkat dengan rekrutmen mahasiswa baru melalui berbagai jalur. 17) Sumber Daya Manusia yang setiap tahun terus meningkat baik pada tenaga dosen dan pegawai yang berstatus PNS maupun Non PNS. 18) Meningkatnya sarana dan prasarana berupa perluasan tanah, pembangunan gedung maupun fasilitas kampus yang terus bertambah. 19) Manajemen keuangan dan anggaran telah berstatus BLU sejak 2013 yang memberikan keleluasaan dalam penggalan dan pengelolaan anggaran.

Kedua, kelemahan UIN menuju *World Class University*, yaitu : 1) Perkembangan program studi yang pesat kurang diimbangi dengan perencanaan pelaksanaan, koordinasi, dan regulasi yang matang dan komprehensif. Selain itu, pemantauan dan evaluasi terhadap program studi juga belum dilaksanakan secara optimal. 2) Pada aspek SDM, terdapat ketimpangan pada konfigurasi keahlian dosen PNS. Sebagian besar dosen PNS memiliki latar belakang bidang *Islamic Studies*. Akibat dari ketimpangan ini, rasio dosen PNS-mahasiswa pada program

studi *non-Islamic Studies* belum berada pada rasio ideal 1:30. 3) Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk bidang akademik belum optimal. Hal ini disebabkan masih terbatasnya kompetensi penggunaan TIK di kalangan sivitas akademika. 4) Sungguhpun kinerja penelitian dosen berada pada kondisi yang baik ditinjau dari aspek partisipasi dosen, kelemahan masih ditemukan terutama dalam mutu, relevansi, dan manfaat penelitian yang umumnya belum banyak menyentuh kebutuhan pengembangan ilmu dan dinamika kebutuhan dan permasalahan masyarakat dan bangsa. 5) Kelemahan pada aspek publikasi ilmiah terletak pada pemantauan dan evaluasi yang belum optimal baik terhadap mutu tulisan yang dipublikasi maupun terhadap media publikasi itu sendiri. Selain belum memiliki jurnal ilmiah dalam versi *online*, sebagian besar jurnal ilmiah yang diterbitkan belum terakreditasi. 6) Tingginya jumlah nota kesepahaman (MoU) dengan kalangan institusi internasional belum diikuti oleh implementasi dalam bentuk program kerjasama yang konkret. 7) Meski terjadi peningkatan penerimaan baik dari negara (APBN) maupun masyarakat (PNBP), kapasitas finansial UIN Syarif Hidayatullah untuk peningkatan mutu dan daya saing pendidikan masih sangat terbatas, khususnya dalam konteks pengembangan menjadi *World Class University*. 8) Konsep integrasi Islam dan Sains kurang terpadu dengan Tridharma Perguruan Tinggi. 9) Budaya kampus baik budaya akademik dan budaya sosial masih kurang kuat sebagai WCU. 10) Belum kokohnya bidang pendidikan dan pembelajaran karena belum terintegrasi dengan proses penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta belum terbangunnya jalinan kerjasama dengan dunia industri terkait dengan serapan lulusan. 11) Mutu penyelenggaraan dan produktivitas penelitian dan pengabdian kepada masyarakat masih rendah, sehingga perlu peningkatan relevansi antara sasaran penelitian dengan aspirasi pihak-pihak yang berkepentingan dengan kebutuhan nyata masyarakat, industri, dan pemerintah. 12) Organisasi dan Tata Kerja (Ortaker) dan struktur organisasi belum sepenuhnya mengacu persyaratan PK-BLU serta masih rendahnya pemahaman sivitas akademika tentang tata pamong dan tata kelola yang benar. 13) Sistem penjaminan mutu dan SOP proses layanan akademik di masing-masing Program Studi/Jurusan, Fakultas maupun di level Universitas belum mendapatkan kepuasan optimal dari mahasiswa baik dari hasil penilaian

kinerja dosen maupun pegawai. 14) Belum optimalnya ketersediaan, penggunaan dan perawatan berbagai fasilitas perkuliahan, fasilitas penunjang akademik yang meliputi: laboratorium, perpustakaan, olahraga, asrama/ma'had serta program bahasa Arab dan Inggris sesuai tingkat kebutuhan dan kepuasan mahasiswa.

Ketiga, peluang UIN menuju *World Class University*, yaitu : 1) Kondisi makro perekonomian nasional yang cenderung membaik memungkinkan pemerintah meningkatkan anggaran pembiayaan pendidikan. Kondisi ini memberikan peluang bagi UIN maupun PTKI yang lain untuk mempercepat pencapaian *World Class University*. 2) Dukungan Kementerian Agama untuk pengembangan pendidikan Islam dewasa ini semakin meningkat. 3) Dengan status sebagai Badan Layanan Umum (BLU), seperti pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta dan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang memiliki peluang untuk mengembangkan kapasitas kelembagaan secara mandiri dan berkelanjutan. 4) Dengan komitmen yang kokoh, UIN membangun sebuah kultur akademik yang mengedepankan kritisisme, objektivitas dan integritas bagi segenap sivitas akademika. UIN memiliki peluang untuk menciptakan kehidupan politik bangsa yang lebih sehat melalui kiprah alumninya yang memiliki karakter seperti tersebut di atas. 5) Dengan menetapkan *knowledge, piety dan integrity* sebagai nilai dasar (*basic values*) lulusan, UIN memiliki peluang untuk menjadikan visi pembangunan karakter sebagai salah satu keunggulan kompetitifnya (*competitive advantages*). 6) Meningkatnya kesadaran akan bahaya radikalisme agama dan pentingnya saling pengertian antar umat beragama merupakan peluang bagi penguatan eksistensi UIN sebagai institusi yang konsisten dan terdepan dalam pengembangan dan penyebarluasan pemahaman keagamaan Islam yang progresif dan toleran di Indonesia. 7) Secara geografis lokasi UIN berada di kota besar atau setidaknya di kota menengah yang memiliki berbagai keunggulan sumberdaya untuk mendukung berkembangnya UIN menuju perguruan tinggi yang berepuasi secara nasional maupun internasional. 8) Sebagai lembaga pendidikan yang berstatus negeri, UIN memiliki landasan yuridis sebagai acuan penyelenggaraan pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat yang kokoh dan semakin mendapat kepercayaan dan dukungan dari berbagai pihak. 9) Perkembangan keilmuan yang mengintegrasikan sains dan Islam yang didukung

oleh potensi jumlah muslim di Indonesia dan Asia sangat prospektif dan menjanjikan penyerapan kebutuhan tenaga terdidik di pasar tenaga kerja dengan kompetensi di berbagai keahlian yang dikembangkan UIN. 10) Sistem rating perguruan tinggi: non diskriminatif. Salahsatu indikator kunci dari muara pengembangan universitas adalah diperolehnya peringkat tertentu di skema rating internasional, misalnya Webometric, QS, dan THES. Karena itu, civitas UIN perlu memahami bersama dengan baik bahwa sistem dan kriteria rating tersebut terbuka, sangat terukur, dan berlaku non diskriminatif. Perguruan tinggi dari manapun termasuk dari lingkungan PTKI asalkan sudah masuk di dalam sistem informasi yang berlaku internasional, memiliki peluang sama untuk diperhitungkan kinerja dan prestasinya. Artinya kalau civitas UIN sepakat dengan kriteria dan standar yang berlaku internasional, maka menjadi kewajiban universitas untuk mengupayakan pencapaiannya melalui segenap unit, jajaran, dan warga kampus. 11) Terbuka jaringan kerjasama dalam dan luar negeri. Dewasa ini terbuka luas kesempatan kerjasama dengan berbagai pihak baik di dalam negeri maupun di luar negeri. Cakupan, bentuk, dan persyaratan kerjasama juga sangat beragam. Kerjasama dapat dalam bidang penelitian, seminar, publikasi, pendidikan, bahkan pendanaan dan pengadaan barang dan jasa. Kerjasama dapat dengan sesama perguruan tinggi, lembaga penelitian, industri, pemerintah daerah, perorangan dan/atau institusi. Sudah barang tentu banyak sekali manfaat yang dapat dipetik dari berbagai kesempatan kerjasama tersebut untuk kepentingan pengembangan universitas. 12) Terbukanya kesempatan memperoleh dana dari luar negeri terutama dari kawasan Timur Tengah. Dengan adanya jaringan kerja sama yang dimiliki oleh pimpinan puncak UIN, terutama dengan donatur dari luar negeri, kesempatan memperoleh pembiayaan pendidikan dari luar negeri sangat besar. Namun selama ini kesempatan tersebut kurang optimal dikarenakan adanya birokrasi dan administrasi keuangan negara yang cukup menghambat. Dengan pola keuangan Badan Layanan Umum, lebih-lebih mampu berstatus PTN BH, diharapkan UIN mampu mengoptimalkan pendanaan pendidikan dari hibah luar negeri, terutama dari kawasan Timur Tengah.

Keempat, ancaman UIN menuju *World Class University*, yaitu:1) Mekuatnya pengaruh politik dalam perumusan kebijakan pemerintah pusat

maupun daerah dalam bidang pendidikan yang berpotensi pada politisasi yang mengancam obyektivitas suatu kebijakan pendidikan. 2) Menguatnya proses politik berpotensi menjadi perangkap yang dapat menyeret baik bagi lembaga maupun individu sivitas akademika UIN ke dalam politik praktis yang sarat konflik kepentingan dan mengabaikan norma-norma akademik. 3) Pertumbuhan ekonomi belum optimal dapat berakibat pada masih tingginya potensi angka pengangguran terbuka, terutama bagi angkatan kerja lulusan perguruan tinggi termasuk UIN. 4) Meningkatnya gejala pragmatisme berpotensi melahirkan disorientasi moral pada masyarakat serta ancaman terhadap pelaksanaan norma-norma akademik kampus, salah satunya kasus *plagiarisme* baik di kalangan mahasiswa maupun dosen. 5) Meningkatnya gerakan keagamaan radikal yang intoleran dan cenderung menghalalkan kekerasan mengancam integrasi bangsa dan merugikan UIN sebagai Perguruan Tinggi Keagamaan Islam yang mengusung pemahaman keagamaan yang kritis, progresif, moderat dan toleran. 6) Meningkatnya iklim kompetisi di kalangan perguruan tinggi, antara lain gencarnya promosi perguruan tinggi terkemuka manca negara seiring berlakunya pasar bebas jasa serta kompetisi yang semakin menguat antar perguruan tinggi dalam negeri menuju *World Class University*. 7) Keberadaan perguruan tinggi swasta di Indonesia pada umumnya, dan di wilayah Tangerang khususnya, berpotensi menjadi alternatif pilihan bagi calon mahasiswa baru. 8) Kompetisi antar perguruan tinggi dalam/luar negeri semakin ketat (prodi, penelitian dan pengembangan, publikasi, rekrutmen mahasiswa). Pada saat perguruan tinggi menetapkan target yang hendak dicapai, target peringkat misalnya, maka harus mempertimbangkan dinamika perguruan tinggi lain sebagai pesaingnya. Bidang-bidang yang menjadi ajang kompetisi adalah sosialisasi program studi, perekrutan calon mahasiswa, perebutan skim Penelitian dan Pengembangan (R & D). Beberapa kompetisi diwadahi dalam bentuk lomba, seperti lomba hasil R&D, pentas seni, dan beberapa kompetisi tidak dilombakan, melainkan mengikuti mekanisme pasar atau persaingan memenangkan pengguna jasa pendidikan tinggi. 9) Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek) yang sangat cepat maka perguruan tinggi akan ditinggalkan oleh masyarakat dan mereka dalam mencari pengetahuan cukup menggantinya dengan mengakses internet. 10) Akselerasi dan

tekanan dari tuntutan dunia kerja yang mendorong pendidikan perlu diarahkan pada simpul-simpul investasi yang paling menguntungkan dalam batas jangkauan kepemilikan kapital. 11) Memasuki era padat modal dan padat teknologi dewasa ini bermunculan jenis-jenis pekerjaan baru yang menuntut perguruan tinggi untuk selalu *uptodate* sistem pendidikan dan kurikulum untuk mempersiapkan lulusan yang kompeten sesuai kebutuhan pasar kerja baru.

2. Kerangka Kebijakan Pengembangan Akademik Menuju *World Class University*

Kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN menuju *World Class University* dengan menyusun kerangka kebijakan strategis sebagai berikut: *Pertama*, menetapkan kerangka kebijakan pengembangan akademik UIN menuju *World Class University* mengacu pada rangka pembangunan bidang pendidikan sebagaimana tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJPN) Indonesia 2005-2025, Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Kementerian Agama menerbitkan tahapan Rencana Strategis Direktorat Jenderal Pendidikan Islam Tahun 2015-2019. Penyusunan Rencana Strategis Pendidikan Islam 2015-2019 diselaraskan dengan rencana strategis pendidikan nasional yang tercantum dalam RPJMN 2015-2019 dan disinergikan dengan Rencana Strategis Kementerian Agama RI 2015- 2019 dalam aspek visi dan misi, tujuan dan sasaran strategis, serta program kegiatan dan indikator kinerja. *Kedua*, memperkokoh komitmen UIN untuk mengembangkan lembaga Pendidikan Tinggi Islam kelas dunia (*World Class University*) yaitu universitas yang mendapatkan pengakuan global, yang ditandai dengan: 1) reputasi akademik yang unggul, 2) lulusan yang berdaya saing, 3) jumlah sitasi dosen yang tinggi, 4) rasio dosen dan mahasiswa yang ideal, serta 5) jumlah mahasiswa dan dosen asing yang tinggi. *Ketiga*, menyusun Rencana Strategis [Renstra] dengan menyusun periodisasi pencapaian menuju WCU, misalnya: dokumen rencanapembangunanjangkapanjang UIN periode 2017–2036 melalui 4 tahap, yaitu: 1) *Tahap I (2016-2021)*. UIN mengkonsolidasikan semua potensi yang dimilikinya dalam menyelenggarakan tridharma perguruan tinggi, sehingga UIN menjadi PTN Badan Hukum yang mandiri dan unggul serta mampu menyelesaikan masalah dan tantangan pada

tingkat nasional maupun global, menuju unggulan di Asia Tenggara. 2) *Tahap II (2022-2026)*. UIN memperkuat penyelenggaraan tridharma perguruan tinggi dan berperan sebagai advokator dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan masuk ke peringkat 25 (dua puluh lima) besar di Asia Tenggara. 3) *Tahap III (2027-2031)*. UIN mengembangkan dan memanfaatkan tridharma perguruan tinggi untuk menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat nasional maupun global, dan memantapkan diri sebagai 100 (seratus) besar di tingkat Asia. 4) *Tahap IV (2032-2036)*. UIN secara konsisten melanjutkan penguatan, pengembangan dan pemanfaatan tridharma perguruan tinggi dalam menyelesaikan masalah dan tantangan pada tingkat regional maupun global, sehingga mampu menjadi universitas unggulan di level rekognisi internasional. *Keempat*, menetapkan sasaran bidang unggulan pengembangan kampus menuju WCU yang meliputi: 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 sehingga menuju PTN yang otonom dan mandiri dengan status BLU maupun PTN BH; 10) Mewujudkan budaya kampus yang ilmiah religius, asri, indah, dan kondusif.

3. Kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University* di lingkungan UIN meliputi: 1) Kebijakan perluasan akses, peningkatan kualitas layanan, relevansi dan pembinaan kemahasiswaan; 2) Kebijakan peningkatan kompetensi dan prestasi mahasiswa serta daya saing lulusan dalam dunia global; 3) Kebijakan kapasitas, kuantitas dan kualitas SDM dalam meningkatkan kinerja pendidikan dan pengajaran berbasis riset, *Link* dan *Match* dengan pengguna dan dunia industri; 4) Kebijakan penguatan kualifikasi dan kinerja sumber daya manusia untuk meningkatkan kualitas penelitian/ riset dan publikasi perguruan tinggi; 5) Kebijakan peningkatan kinerja dan kualitas Pengabdian Kepada Masyarakat; 6) Kebijakan peningkatan kerjasama dan

reputasi internasional; 7) Kebijakan pengembangan perguruan tinggi yang sehat berlandaskan pada keterandalan sistem tatakelola dan otonomi kelembagaan serta penerapan *Good University Governance*; 8) Kebijakan peningkatan dan pengembangan sarana dan prasarana pendidikan utamanya ICT (*Information and Communication Technology*) untuk mendukung kualitas dan layanan prima; 9) Kebijakan peningkatan pengakuan kualitas pendidikan dengan menetapkan berbagai standar internasional (*International Standar*) dari lembaga penilai yang diakui dunia seperti AUN QA, THES, ARWU, STJU, ISESCO, dll. Untuk mempermudah pencapaian masing-masing kebijakan disusun sasaran-sasaran pencapaian.

B. Model Konseptual Penelitian

Penelitian ini menghasilkan model Perencanaan Strategik Pengembangan Program Akademik Menuju *World Class University*. Berbagai analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta menyusun kerangka kebijakan serta kebijakan strategis pengembangan program akademik menuju *World Class University*. Kebijakan mewujudkan WCU pada akhirnya bermuara untuk mewujudkan cita-cita besar UIN/PTKI agar dapat melahirkan ilmuwan yang agamawan atau sarjana yang santri menurut istilah dari UIN Jakarta dan menurut UIN Malang adalah Profil Ulul Albab yaitu Ulama' yang Intelektual Professional dan atau Intelektual Professional yang ulama' yang mampu berdaya saing di level internasional serta mewujudkan kampus sebagai Pusat Unggulan (*Centre of Excellence*) sekaligus Pusat Peradaban Islam (*Centre of Islamic Civilization*).

C. Implikasi Temuan Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan implikasi secara signifikan terhadap orientasi manajemen pengembangan kampus PTKI utamanya UIN di Indonesia bahwa PR terbesar dalam perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University*. Maka dari itu dari hasil penelitian ini tentunya juga akan menjadi menyumbang terhadap rujukan konsep bagi PTKI/UIN yang ada di Indonesia.

D. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi hasil penelitian ini, selanjutnya penulis merekomendasikan sebagai berikut:

Pertama, kepada segenap pengelola PTKI utamanya UIN di Indonesia yang saat ini sedang giat-giatnya melakukan kebijakan pengembangan kampus menuju *World Class University* (WCU), maka hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan pemikiran dan *benchmarking* dalam manajemen pengembangan kampus sesuai dengan karakteristik, budaya, dan sumberdaya yang dimiliki masing-masing lembaga PTKI.

Kedua, kepada civitas akademika Perguruan Tinggi Keagamaan Islam (UIN, IAIN, STAIN, PTKIS) selayaknya manajemen pengembangan kampus untuk mewujudkan WCU ini dapat dijadikan bahan pemikiran dan pengembangan wawasan ke depan dalam perencanaan strategik pengembangan program akademik.

Ketiga, bagi para ahli, kalangan pemerhati dan peneliti manajemen pendidikan tinggi, peneliti menyarankan untuk dapat dikembangkan dan diujicobakan temuan model perencanaan strategik pengembangan program akademik menuju *World Class University* sekaligus mewujudkan UIN menjadi Pusat Unggulan (*Centre of Excellence*) sekaligus Pusat Peradaban Islam (*Centre of Islamic Civilization*). *Wallahu a'lam*.

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. [Tersedia] <http://www.aaup.org/AAUP/pubsres/academe/2004/JF/Feat/altb.htm>, [Online] 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. (2013). *Dua UIN Diusulkan Jadi World Class University*, 13 November 2012, [Tersedia] <http://www.republika.co.id/>, [Online], 20 Maret 2015.
- Antara. *50 Universitas Disiapkan Jadi World Class University*. [Online] 17 Maret 2015.
- Azra, Azyumardi. (2006). *World Class University*. Republika. [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.
- Citizen6 Jakarta, *UIN Syarif Hidayatullah Menuju World Class University*, 29 Mei 2013 at 19:28 WIB, [Tersedia] <http://citizen6.liputan6.com/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:11.10

- Demaf Fidkom UIN Jakarta, *UIN Jakarta Buka Peluang Student Exchange ke Luar Negeri*, 15 Juli 2015:19.23, [Tersedia] <http://fidkomuinjkt.blogspot.co.id/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:11.04.
- Demaf Fidkom UIN Jakarta, *UIN Jakarta Buka Peluang Student Exchange ke Luar Negeri*, 15 Juli 2015:19.23, [Tersedia] <http://fidkomuinjkt.blogspot.co.id/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:11.04.
- 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.
- 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.
- 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.
- Fattah, Nanang. (2001). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cetakan kelima.
- Fattah, Nanang. (2001). *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, Cetakan kelima.
- Fattah, Nanang. dan Yahya Sudarya. (2009). *Materi Kuliah Perencanaan Pendidikan Semester Genap 2008/2009*. Bandung: Program Studi Administrasi Pendidikan Sekolah Pascasarjana S3 Program Depag Universitas Pendidikan Indonesia.
- Hady, Samsul. Eds. (2004). *Konversi STAIN Malang Menjadi UIN Malang*. Malang: Aditya Media Yogyakarta Bekerjasama dengan UIN Malang.

Hasanah, Siti Ma'rifatul. (2017). *Strategi Membangun Global Brand Perguruan Tinggi Keagamaan Islam Negeri (PTKIN) Menuju World Class University*. (Jurnal J-MPI Jurusan MPI FITK UIN Maulana Malik Ibrahim Malang, Vol. 2, No. 2, Juli-Desember 2017).

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. [Tersedia] www.dit.ie/researchandenterprise, [Online] 20 Maret 2015.

Henry M., Jeong, Dong Wook, & Ou, Dongsu. (2006). *What is World Class University?* Paper for The Conference Of The Comparative and International Education Society, Honolulu, Hawaii, March, 16.

<http://pendis.depag.go.id/kerangka/madr.htm>

<http://www.lpminstitut.com/>, *Suara Hati Mahasiswa Kelas Internasional*, Saturday, June 06, 2015, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.40

<http://www.lpminstitut.com/>, *Suara Hati Mahasiswa Kelas Internasional*, Saturday, June 06, 2015, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.40

<http://www.lpminstitut.com/>, *Suara Hati Mahasiswa Kelas Internasional*, Saturday, June 06, 2015, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.40

<http://www.lpminstitut.com/>, *WCU di Mata Mahasiswa*, Thursday, December 10, 2015, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.45

<http://www.lpminstitut.com/>, *WCU di Mata Mahasiswa*, Thursday, December 10, 2015, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.45

<http://www.lpminstitut.com/>, *Pengetahuan Mahasiswa Tentang Repository UIN Jakarta*, Saturday, November 07, 2015, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.45

<http://www.lpminstitut.com/>, *Pengetahuan Mahasiswa Tentang Repository UIN Jakarta*, Saturday, November 07, 2015, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.45

- <http://www.mnctrijaya.com/news/detail/19233/>, *Peningkatan Kualitas Riset untuk Menuju World Class University dan World Class Research Institute*, Selasa, 15 Mei 2018 - 19:51 WIB, [Online] Senin, 26 Agustus 2019:14.13.
- 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, [Online] 19 Maret 2015.
- 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.
- Kulathuramaiyer, Narayanan & Nissom, Shane. (2012). The study of Webometrics Ranking of World Universities. Technical Report. Faculty of Computer Science and Information Technology of UNIMAS.
- Kusumastanto, Tridoyo. (2007). *World Class University: Impian atau Tantangan?*, September 2007, [Tersedia] <http://tridoyo.blogspot.com/>, dan <http://www.ubb.ac.id>, [Online] Senin, 26 Agustus 2019:15.53.
- Lampiran Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025.
- Lembaga Penjaminan Mutu UIN Maliki Malang, (2009). *Quality Management System Internal Audit Summary Report*. Malang: LPM UIN Maliki Malang.
- Lembaga Penjaminan Mutu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Penulis: Luthfy Rijalul Fikri), *Prof. Dr. Sulistyoweni - Kalau ingin World Class University harus diakreditasi lembaga Internasional*, Kamis, 23 Januari 2014 06:59:32 AM, [Tersedia] <http://lpjm.uinjkt.ac.id/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.53

Lembaga Penjaminan Mutu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Penulis: Luthfy Rijalul Fikri), *Rektor Sambut Tim Penilai AUN-QA di UIN Jakarta*, 05 April 2016, [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.53

Lembaga Penjaminan Mutu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Penulis: Luthfy Rijalul Fikri), *UIN Jakarta Susun Renstra Baru*, 23 Juni 2016, [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/>, [Online] Senin, 22 Agustus 2016:14.31.

Lembaga Penjaminan Mutu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Penulis: Luthfy Rijalul Fikri), *EPHE dan UIN Jakarta Teken MoU*, 17 Mei 2016, [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.57.

Lembaga Penjaminan Mutu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Penulis: Luthfy Rijalul Fikri), *Rektor Sambut Tim Penilai AUN-QA di UIN Jakarta*, 05 April 2016, [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.53

Lembaga Penjaminan Mutu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Penulis: Kusmana dan Luthfy Rijalul Fikri), *UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Goes International: Assessment ke 60 AUN-QA untuk Empat Program Studi*, 29 April 2016, [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.50

Lembaga Penjaminan Mutu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Penulis: Luthfy Rijalul Fikri), *EPHE dan UIN Jakarta Teken MoU*, 17 Mei 2016, [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.57.

Lembaga Penjaminan Mutu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Penulis: Luthfy Rijalul Fikri), *UIN Jakarta Susun Renstra Baru*, 23 Juni 2016, [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/>, [Online] Senin, 22 Agustus 2016:14.31.

Lembaga Penjaminan Mutu UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Penulis: Luthfy Rijalul Fikri), *Prof. Dr. Sulistyoweni - Kalau ingin World Class University harus diakreditasi lembaga Internasional*, Kamis, 23 Januari 2014

06:59:32 AM, [Tersedia] <http://lpjm.uinjkt.ac.id/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.53

Listyo, Sugeng, Prabowo. (2014). *Cita-Cita Besar Kami adalah Menuju World Class University*(7), 26 April 2014, [Tersedia] <http://sugeng.lecturer.uin-malang.ac.id/>, [Online] Senin, 29 Agustus 2016:08.59.

Listyo, Sugeng, Prabowo. (2014). *Cita-Cita Besar Kami adalah Menuju World Class University*(6), 24 April 2014, [Tersedia] <http://sugeng.lecturer.uin-malang.ac.id/>, [Online] Senin, 29 Agustus 2016:08.57

LP2M UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Furqon), *LP2M UIN Jakarta Gelar Peluncuran Program Akademik Internasional*, 26 Agustus 2015, <http://www.uinjkt.ac.id/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.55.

LP2M UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Furqon), *LP2M UIN Jakarta Gelar Peluncuran Program Akademik Internasional*, 26 Agustus 2015, <http://www.uinjkt.ac.id/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.55.

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

Mastuki HS. (2014). *World Class-University: Obsesi Atau Mimpi?*, Tulisan ini merupakan revisi dari naskah yang dipersiapkan untuk pidato Menteri Agama dalam Welcoming Speech “International Conference on Quality Islamic Higher Education” di Jakarta, 25 Nopember 2014. [Tersedia] <http://diktis.kemenag.go.id/>, [Online] Senin, 29 Agustus 2016.

McMillan, Caroline, *The Future Workforce in Building World Class University*, Asutralia: New Castle University.

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

- Mujtahid. (2015). *Membangun Pendidikan Tinggi Islam Bereputasi Dunia (Menggalang Prestasi dan Aksi UIN Maliki Malang Menuju World Class University*, Makalah. Malang: Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Mulyono. (2002). *Sambutan Wisudawan Sarjana/Pascasarjana S2 STAIN Malang Semester Genap Tahun Akademik 2001/2002*, Senin, 4 Nopember 2002.
- 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. (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.
- Munir, Mishbahul. (2009). *World Class University: Syarat, Ukuran, Kriteria, Nilai, dan Etika Akademik Menuju Universitas Kelas Dunia atau Bertaraf Internasional*, 1 Agustus 2009, [Tersedia] <https://mishbahulmunir.wordpress.com/>, [Online] Senin, 26 Agustus 2019:15.57.
- Mustikasari, Ardiani. (Ed.). *Metode Perencanaan Pendidikan*. 13 Juli 2008 [Tersedia] <http://edu.articles.com/>[Online] 12 Desember 2008.
- Mustikasari, Ardiani. (Ed.). *Model-Model Perencanaan Pendidikan*. 13 Juli 2008 [Tersedia] <http://edu.articles.com/>[Online] 12 Desember 2008.
- Nurlina. (2008). *Sistem Komunikasi Perencanaan Pendidikan*. 13 Juli 2008 [Tersedia] <http://edu.articles.com/>[Online] 12 Desember 2008.
- Oyuntsegseg et al. (2012). *An alternative approach towards establishing the World-Class University in Mongolia*. Online Error! Hyperlink reference not valid.. [Online] 19 Maret 2015.

- Pidarta, Made. (2005). *Perencanaan Pendidikan Partisipatori*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya, Cetakan ketiga.
- Rijalul, Luthfy, Fikri. (2016). *UIN Jakarta Berpeluang Besar Menjadi Universitas Kelas Dunia*, 07 April 2016, [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/id/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:10.59.
- Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page Educational Management Series, first published in 1993
- Sallis, Edward. (2007). *Manajemen Mutu Terpadu Dalam Pendidikan*. Penerjemah: Fahrurrozi dan Ahmad Ali Riyadi. Yogyakarta: Ircisod, 2007
- Salmi, Jamil. (2009). *The Challenge of Establishing World-Class University*, The World Bank, Washington, DC
- Spradley, James. (1980). *Participant Observation*. Holt, Rinehart and Winston.
- UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Penulis: Luthfy Rijalul Fikri), *UIN Jakarta Resmi Diakui di Tingkat ASEAN*, 05 September 2016, [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/>, [Online] Selasa, 06 September 2016:08.10.
- UIN Syarif Hidayatullah Jakarta (Penulis: Luthfy Rijalul Fikri), *Rektor Paparkan Beberapa Capaian UIN di Hadapan Senat*, 05 September 2016, [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/>, [Online] Selasa, 06 September 2016:08.05.
- UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, *Executive Summary Evaluasi Pencapaian Rencana Strategis (Renstra) 2012 – 2016 UIN Syarif Hidayatullah Jakarta Tahun 2015 & 2016*, 2016.
- UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. (2012). *Rencana Strategis 2012-2016 “Exelling for Global Academic Distintion”*, [Tersedia] <http://www.uinjkt.ac.id/id/renstra-uin/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:11.00.
- UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. (2013). *Pedoman Akademik Program Strata I 2013/2014*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.
- UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. (2015). *Pedoman Akademik Program Strata I 2015/2016*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2007 Tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional Tahun 2005-2025.

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: Diferent Approaches to a Shared Goal. Global Perspectives on Higher Education*. Sense Publisher: Rotterdam.

Wikipedia bahasa Indonesia, *Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta*, [Tersedia] <https://id.wikipedia.org/wiki/>, [Online] Rabu, 18 Mei 2016:11.20

www.uin-malang.ac.id diakses tanggal 08/09/2013

Yusuf Enoch. (1992). *Dasar-dasar Perencanaan Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Zainuddin, HM. (2014). “Kata Pengantar” dalam Dr. Wahidmurni, M.Pd. dkk., *Penguatan Kelembagaan Menuju Destinasi Utama Pendidikan Islam Global Menyongsong World Class University*. Malang: UIN-Maliki Press, Cetakan I 2014.

Zainuddin, HM. (2015). *UIN Malang Menuju World Class University*, Kamis, 13 Agustus 2015 00:42, [Tersedia] <http://www.uin-malang.ac.id/>, [Online], Senin, 29 Agustus 2016:08.42.